

# BİLGİ YÖNETİMİ ARACILIĞIYLA BİLGİNİN ETKİN KULLANIMI

M. Akif ÖZER

Doç.Dr., Gazi Üniv., İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü

## Özet

Bu çalışmada 21. yüzyılın yeni yönetim anlayışında çok önemli hale gelen bilginin, örgütlerin etkin kullanımı için bilgi yönetimi uygulamalarına geçmek zorunda oldukları tezi tartışılacaktır. Yeni yönetim anlayışında örgütler arasında öne çıkma artık rekabet avantajını sağlama ve süreçleri etkin yönetmek ile mümkün olmaktadır. Bu süreçte örgütlere rekabet avantajı sağlayacak en önemli unsurlardan birisi de örgütsel bilgidir. Bunun etkin kullanımı ve stratejilere dönüştürülmesi, örgütlerin yol haritalarını hazırlarken oldukça avantajlı konumda olmalarını sağlamaktadır. Çalışmada örgütler açısından böylesine önemli olan bilgi ile ilgili kavramsal bir çerçeve çizilecek ardından bilginin nasıl etkin yönetilebileceği sorgulanacaktır. Bu kapsamda bilgi yönetimi ayrıntılı incelenecek ve etkili bilgi yönetiminin örgütler tarafından uygulanması gerekliliği ortaya konacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi, örgütsel bilgi, enformasyon, bilgi yönetimi, süreç.

## Abstract

### Information Management Through Effective Use of Information

This study discusses the thesis that organizations are required to practice the knowledge management techniques

for the effective use of information, which has become very important in the 21<sup>st</sup> century. Standing as a new management approach out among organizations in the new management approach is no longer possible without managing processes effectively and providing the competitive advantage. In this process, one of the most important elements that will provide competitive advantage to organizations is the organizational information. Effective use of it and planning strategies provides advantage for organizations in preparing their road maps. In this article, conceptual framework about information that is important for organizations will be drawn and how information is managed effectively will be questioned. In this context, information management will be examined in detail and the requirement of implementation of effective information management by organizations will be stressed.

**Keywords:** Information, organizational information, information, information management, process.

## **Kurte**

### **Bi Alîkariya Rêveberiya Zanyariyê, Bikaranîna bi Bandêr a Zanyariyê**

Di vê xebatê de, zanyariya ku di feraseta rêveberiya nû ya sedsala 21ê de rengê girîng girtiye ku rêxistin bi awayekî bi bandêr bi kar bînin, di bikaranîna rêveberiya zanyarî de bê nîqaşkirin. Di feraseta rêveberiya nû de di nava rêxistinan de derketina pêş, êdî bi avantajê bidestxistina rekabetê û rêvebirinek bi bandêr ya pêvajoyê mimkun e. Di vê pêvajoyê de hêmanek ji yê herî girîng zanyariya rêxistinî ye. Bikaranînek bi bandêr ya vêya û rengdayîna wê ya stratejîk, di amadekirina nexşeya rê ya rêxistinan de, wan dixê rewşek gelekî bi avantaj. Di xebatê de, ji aliyê rêxistinan ve, zanyariya ku ev qas girînge û çarçoweyek têgehî ku pê re têkildare bê danîn, dûre zanyarî bê ka çawa bi bandêr tê birêvebirin de bê lêpirsîn. Di vê wergirî de rêvebirina zanyariyê bi hûrgilî bê lêgerîn û rêveberiya

zanyariya bi bandor ji aliye rêxistinane ve bê çawa bê ceribandîna diyar bibe.

**Bêjeyên Sereke:** Zanyarî, zanyariya rêxistinî, enformasyon, rêvebirîya zanyariyê, pêvajoyê.

## المخلص

### الاستعمال الفعّال للمعلومات عبر إدارة المعلومات

سَيُنَاقَشُ فِي هَذِهِ الدِّرَاسَةِ الإِدْعَاءَ أَنَّ المُنظَّماتِ مَضطَّرَّةٌ إِلَى اللُّجُوءِ إِلَى تَطْبِيقِ إِدَارَةِ المَعْلُومَاتِ لِلإِسْتِعْمَالِ الفِعّالِ لِلمَعْلُومَاتِ الَّتِي وَصَلَتْ إِلَى دَرَجَةِ مَهْمَةٍ لِلغَايَةِ فِي مَفْهُومِ الإِدَارَةِ الجَدِيدَةِ فِي القَرْنِ الحَادِي والعَشْرِينَ. يَمكِنُ التَّقَدُّمُ بَيْنَ المُنظَّماتِ فِي مَفْهُومِ الإِدَارَةِ الجَدِيدَةِ بَعْدَ الحَيْنِ بِتَوْفِيرِ فِرْصَةِ المُنَافَسَةِ وَبِإِدَارَةِ مَراحِلِهَا بِشَكْلِ فِعّالٍ. وَمِنَ أَهَمِّ عَنَاصِرِ تَوْفِيرِ فِرْصَةِ المُنَافَسَةِ لِلمُنظَّماتِ فِي هَذِهِ المَرِحَلَةِ هِيَ المَعْلُومَةُ التَّنظِيمِيَّةُ. وَاسْتِعْمَالُ هَذِهِ الطَّرِيقَةِ بِشَكْلِ فِعّالٍ وَتَحْوِيلِهَا إِلَى إِسْتِراتِجِيَّاتٍ، يَجْعَلُ المُنظَّماتِ فِي مَوْقِفِ حَظُوظٍ جَدًّا عِنْدَ تَحْدِيدِ خُطُوطِ السَّيْرِ. فِي هَذِهِ الدِّرَاسَةِ سَيُرْسَمُ إِطارُ اصْطِلَاحِيٍّ عَنَ هَذِهِ المَعْلُومَةِ المَهْمَةِ بِالنِّسْبَةِ إِلَى المُنظَّماتِ، وَبِالتَّالِي سَيُبْحَثُ عَنَ كَيْفِيَّةِ اسْتِعْمَالِ المَعْلُومَةِ بِصُورَةٍ فِعّالَةٍ. فَمِنَ ثَمَّةِ سُدُقِّقِ إِدَارَةِ المَعْلُومَةِ بِالتَّفْصِيلِ، وَسُتُوضَحُ لَزُومِ تَطْبِيقِ المُنظَّماتِ إِدَارَةِ المَعْلُومَةِ الفِعّالَةِ.

**الكلمات المفتاحية:** المَعْلُومَةُ، المَعْلُومَةُ التَّنظِيمِيَّةُ، الإِعلامُ، إِدَارَةُ المَعْلُومَةِ، المَرِحَلَةُ.

## Giriş

21. yüzyılın hızla değişen şartlarında tüm örgütler, faaliyette buldukları alanlarda rekabet avantajı elde etmek ve bunu uzun vadede sürdürmek istemektedir. Rekabet avantajının temel dayanaklarının ne olduğunu ortaya çıkarmak stratejik yönetim düşüncesinin ve araştırmalarının odak noktasıdır. Örgütlerin rekabet avantajı elde etmeleri ve bunu sürdürebilmeleri, rakiplerinin aynı anda uygulayamayacağı veya kolay taklit edemeyeceği, kendine özgü bir strateji geliştirebilmiş olmalarına bağlıdır.

Örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri, sadece dış çevreden gelen fırsatlardan yararlanabilme veya tehditleri bertaraf edebilmelerinin bir fonksiyonu değil, bunları da yapabilmesi için gerekli bilgi birikimi, kaynak ve kabiliyetlerinin de bir fonksiyonudur. Asıl sorun dış çevreden kaynaklanan fırsatların doğup doğmaması

değil, bu fırsatlar doğduğunda onlarca, yüzlerce veya binlerce rakip arasında bu fırsatlardan yararlanmayı sağlayacak gerekli ve yeterli bilgi, kaynak ve kabiliyetlere sahip olup olunamadığıdır (Barca, 2007, s.1).

Günümüzde tüm dünyada etkisi gittikçe artan bir dönüşüm, kendini birçok yönde hissettirmektedir. Bazı gelecek bilim adamları ve düşünürler içinde bulunduğumuz ortamı tanımlayabilmek için bilgi çağı, sanayi sonrası toplum, kapitalist ötesi toplum, enformasyon toplumu gibi ifadelerle başvurmakta yaşanan dönüşümü teknik ve beşerî açılardan inceleyerek geleceğe dönük eğilimleri ve yeni gelişmeleri öngörmeye çalışmaktadırlar.

İçinde bulunduğumuz yüzyılın ikinci yarısında bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin geliştirilip bütünleştirilmesi ile sonuçlarının kestirilmesi çok güç etkiler doğuran bir dönem başlamıştır. Ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel vd. alanlarda hüküm süren bu dönüşümden (Akın, 2007, s.1) en fazla etkilenen kesim kuşkusuz insan ve örgüt yönetimi alanı olmuştur. Bu dönemde bilginin rekabet ortamında stratejik bir unsur olduğunun kabul edilmesi, insana ve insanın sahip olduğu niteliklere olan bakış açısını değiştirmiştir. Yeterince motive edilmiş ve yetenekleri ortaya çıkartılmış insanın her alandaki başarılarında en önemli etkenlerden birisi olduğu kabul görmüş (Erkuş, 2006, s.77) ve piyasadaki stratejik başarı için çıkış noktasının insan sermayesi olduğu herkes tarafından kabul edilmiştir.

Günümüzde bilgi, ekonomik yaşamın en önemli faktörü haline gelmiştir. Bilindiği gibi üretilen ve tüketilen mal ve hizmetlerin bileşenleri çok önemlidir. Bu bağlamda küreselleşme eğilimlerinin de etkisiyle örgütler açısından finansal sermayenin yanı sıra entelektüel sermaye de önemli bir unsur haline gelmiştir. Yeni bilgi kullanımına bağlı olarak yaşam standartlarında yeni değişim ve gelişmeler meydana gelmektedir. Bu, girişimcilerin stratejik kararlarına temel oluşturmaktadır. Fakat çok az sayıda girişimci örgütsel bilgiyi ekonomik değere dönüştürmek için sistematik metotlara sahiptir. Bilgi eksenli rekabet, bilginin niteliğinin ve ondan yararlanma imkânlarının sorgulanmasını gerektirmektedir.

Bu dönemde görülen gelişmeler ve etkileşimler, yeni sürece uyum sağlayabilen örgütleri hem nicelik olarak hem de nitelik olarak geleneksel kuruluşlardan farklılaştırmıştır. Bu farklılaşmanın temel kaynağını ise bilginin yönetimi oluşturmaktadır. Günümüz örgütlerinde yenilikçilik ve öğrenmenin itici gücü olan bilgi

yönetiminden azami ölçüde yarar sağlamak için çeşitli bilgi yönetimi stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır (Özgener, 2007, s.1).

Günümüz şartlarında örgütlerde kaliteli, sürekli ve güvenilir hizmetlerin sağlanması için amaca yönelik stratejik hedeflerin belirlenmesi ve buna göre süreçlerin iyi yönetilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Örgütlerin temel stratejilerini gerçekleştirebilmesi için bilgi işlem sistemleri ile bilgi işlem çalışanlarının rolleri son derece kritik bir hale gelmiş, örgütlerin bilgi işlem platformlarının erişilebilirliği, platformlar üzerinde işlenen bilginin doğruluğu, bütünlüğü ve sürekliliği gittikçe önem kazanmıştır (TBD, 2006, s.1).

Son yıllarda iş dünyasında etkili örgüt yönetimi kapsamında gündeme gelen insan kaynakları yönetimi, öğrenen örgütler, toplam kalite yönetimi, liderlik gibi yaklaşımlar yanında bilgi yönetimi de yine iş dünyasının rekabetçi ortamında, bilgiden en etkili şekilde yararlanabilmek için ortaya çıkan ve artan şekilde ilgi çeken bir alanı oluşturmaktadır. Örgütler, yeni dünya düzeninin rekabetçi ortamda varlıklarını etkin şekilde sürdürebilmeleri için bilgi sistemlerini geliştirmeye ve bilgiden en üst yararı sağlamanın yollarını aramaya çalışmaktadırlar. Bu amaçla birçok girişim yapılmaktadır; ancak etkili bilgi yönetimi sağlanamadığı durumlarda bu yatırımlardan gereken yarar elde edilememektedir

Örgütlerin rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri ve amaçlarını etkili şekilde gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan bilgiyi belirleme, elde etme, arıtma, paylaşma ve yeni bilgi üretme açısından etkili bilgi yönetimine ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü bilgiyi üreten insanlardır. Örgütlerin başarıları açısından bilgiyi elde eden, kullanan ve üreten insanın entelektüel sermayesi (Özmen, 2007, s.1), bireylerin kendilerini gerçekleştirebileceği yaratıcı ortamlarda bilginin işlenmesiyle oluşmaktadır.

## 1. Bilgi

En genel anlamıyla enformasyonu ve veriyi işe yarar faaliyete dönüştürme yeteneği olarak kabul edilen bilgi ile ilgili literatürde çok sayıda tanım ve kavramlaştırma bulunmaktadır. Çalışmada öncelikle bilginin farklı tanımları yapılarak bu tanımların ortak yönü bulunmaya çalışılacaktır. Ardından örgüt yönetiminde, bilgi yönetiminden yararlanırken sıklıkla karşılaşılan farklı kavramların anlamları ve uyuşma şekilleri incelenmeye çalışılacaktır.

### 1.1. Tanım ve Kavramsal Çerçeve

Zaman içinde tüm dinlerin, felsefenin ve pozitif bilimlerin yakından ilgilendiği bir kavram olan bilginin tanımına yönelik pek çok farklı yaklaşım bulunmaktadır. Günlük hayatta sıkça kullanılmasına rağmen bilgiyi tanımlamak oldukça zordur. Günlük kullanımda çoğu zaman bilgi, inanç, değer yargısı, his, önsezi gibi kendisine benzeyen kavramlarla iç içe geçmiştir. Bu bakımdan bilginin tanımı yapılırken bilginin ne olduğunun yanında, onu benzer kavramlardan farklı kılan özellikleri de ele alınmalıdır (Akgül vd., 2006, s.1).

Bilgi en genel tanımı ile 'bilinen her şeydir'. Bu kısa tanım her ne kadar bilginin felsefi yaklaşımını çağrıştırırsa da bu yaklaşıma göre bilme eylemi sonucunda ortaya çıkan somut veya soyut gerçekler, bilgiyi oluşturmaktadır. Bilme eylemi ise "tanışıklık olma, benzer olma, farkında olma, anımsama/çağrıştırma, hatırlama, tanıma/farkına varma, ayırt etme, anlama, yorumlama, açıklayabilir olma, kanıtlayabilir olma, hakkında konuşabilme gibi bazı unsurlar sonucunda gerçekleşmektedir" (Sağsan, 2007, s.2).

Drucker bilgiyi, bireylerin eylemlerinin temelini oluşturan ya da bir örgüt ya da bireyi daha etkili ve farklı bir eylem için yeterli halen getiren, enformasyonu bir kişi ya da nesneye aktaran şeydir şeklinde tanımlamıştır (Celep ve Çetin, 2003, s.2).

Türkçede bilgi dendiğinde bilgi skalasının en alt basamağında yer almakta olan ve işlenmemiş ham bilgi anlamına gelen veri; orta basamakta bulunan herhangi bir biçimde işlenmiş ve iletilen veriler olarak tanımlayabileceğimiz enformasyon ya da en üst basamakta konuşlanmış bulunan nadiren üst bilgi terimi ile de belirtilen akıl süzgecinden geçmiş, kişisel algı, duygu, sezgi, deneyim, gözlem, değerler, yükümlülükler ve üretim sonuçları ile birleştirilmiş, iş süreçlerinde kullanılmaya hazır bilgiden bahsediliyor olabilir (Çapar, 2007, s.1). Dolayısıyla bu durum bilginin kavramsal çerçevesinin çizilmesinde önemli sorunlara ve belirsizliğe yol açmaktadır. Bu durumla karşı karşıya kalmamak için bilgi ile ilgili kavramsal çerçeveyi de ortaya koymak gerekmektedir.

Bilgi, örgütlerde içerde üretilen veya dışarıdan gelen, o örgütle ilgili kayıtlı ya da kayıtsız her türlü veriyi ifade etmektedir. İnsanların kafasında olan, örgütsel faaliyetler sonucunda oluşmuş ve yazılı bir şekilde kaydedilmemiş bilgiler de bilgi kapsamında değerlendirilmektedir (Akgül vd., 2006, s.10).

Bilgi ile karıştırılan kavramlardan biri de enformasyondur. Enformasyon ve bilgi arasında benzerlikler bulunmasına rağmen, yapıları ve ortaya çıkışları yönüyle farklı özellikler sergilemektedirler. Enformasyon daha çok somut bir olgu iken bilgi genellikle bireylerin zihninde yer alan soyut unsurlardan oluşmaktadır. Bu özelliğe bağlı olarak genellikle enformasyon bilgi kayıt ortamları üzerinde yer alırken bilgi daha çok bireylerin zihinlerinde yer alır (Odabaş, 2007, s.1). Enformasyon aynı zamanda belli bir amaca hizmet etmek amacıyla kaydedilen, sınıflandırılan, düzenlenen, aktarılan ve yorumlanan anlamlı veri, verinin işlenmiş hali ve verilerin bilgi işlem yardımıyla faydalı ve anlamlı bir biçime sokulmuş sonuçlar (Çapar, 2006, s.2) olarak belirtilebilir.

Bilgi ve enformasyonun yanında veri kavramı da olaylar hakkındaki birbirinden ayrı ve nesnel gerçekleri ifade etmektedir. Örgütler açısından verinin en güzel tanımı, yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır. Sayısal ve mantıksal her türlü değere veri denir. Verinin işlenmiş ve bir anlam ifade eden haline de bilgi, veriyi tanımlayan veriye ise meta veri denir. Veri sürecin temel hammaddesi olarak çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham işlenmemiş gerçekler ya da izlenimlerdir (Öğüt, 2001, s.10).

## 1.2. Bilgi Türleri

Bilgi yönetimi stratejik önemde bir temel örgüt yetkinliği olarak görülmesi gerekmektedir. Stratejik nitelikte olmasının nedeni sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada temel dayanak veya kaldıraç olmasındandır. Rekabet avantajı yaratma ve sürdürebilmede kaldıraç görevi gören dört çeşit bilgi vardır.

Stratejik bilgi yönetimi bağlamında bu bilgi türlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

*İşaretsel bilgi.* Bilgi ekonomisinde bilginin önemli bir kısmı işaretler biçimindedir. Üretilen ve yayılan çoğu bilgi, yoğun bilişsel bir içerik taşımakta ve dolayısıyla alıcıya yorumlaması gereken mesajlar sunmaktadır. Bu işaretleri yorumlayarak eyleme dönüştürmek ve bilgiyi işaretlere dönüştürerek yaymak bilgi yönetiminin önemli bir işlevini oluşturur. İşaret bilgilerini değerlendirecek bir erken uyarı sistemi, stratejik kararlar alma ve eyleme dönüştürme için şarttır. Bilgi yönetiminin işlevi, sadece işaret bilgilerini çözümlmek değil aynı zamanda işaret bilgileri yaratıp yaymaktır. İşaret yaratıp yaymada amaç, pazarda örgüt lehine bir bilgi

dolaşımını ve nihayetinde örgütün pazar değerinin artmasını sağlamaktır.

*Deneyimsel bilgi.* Deneyimsel bilgi, diğer bilgi kategorilerinden farklı olarak sadece yaparak, tekrarlanarak ortaya çıkarılabilecek bir bilgi türünü oluşturur. Bu bilgi türünün elde edilmesi zaman, enerji ve kaynak gerektirdiği için kolay ve çabuk elde edilemez. Dolayısı ile pozitif bir fark yaratma ve onu sürdürme bağlamında önemli bir rol oynar.

*Girişimci bilgi.* Girişimci bilgiyi diğer bilgi kategorilerinden ayıran husus, onun girişimci ve yenilikçi bireylerin pürüzsüz ticari akışı ve pazarın dengesini, bir yaratıcı yıkıcılıkla değiştirmeleri ve ekonomik aktivitenin sınırlarını genişletmelerinden kaynaklanmaktadır. Geleneksel olarak faaliyetler, rutin olan ve rutin olmayan olarak ayırt edilmiş ve bütün sistem rutin eylemler etrafında açıklanmaya çalışılmıştır. Girişimci yaratıcılıkta, rutinin dışına çıkılarak pürüzsüz rutin ticari akış ihlal edilmektedir.

Bu ancak ticarete konu olabilecek radikal bir fikre sahip olmak ile mümkün olacaktır. Girişimsel bilgi kişisel, öznel, bağımlı ve dolayısıyla formüle edilmesi ve iletişime konu edilmesi zor bir bilgi türünü oluşturur. Örneğin; bilimsel bilgi girişimsel bilginin tersine açık, şifrelenebilir ve dolayısıyla formel ve sistematik dilsel yollarla aktarımı sağlanabilir.

*Kurumsal bilgi.* Kurumsal bilgi yaratma, girişimci bilgiden farklı olarak rastlantı veya kişisel çabalardan sezgi ve dehadan değil sistematik araştırma ve geliştirme çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Bireysel bilginin kurumsal bilgiye dönüşümünde bireyler aktarımcı rolü oynarlar. Bireylerin bilgi üretmedeki hız ve kapasiteleri kurumsal bilgi düzeyini belirler. Ancak kurumların bilgi düzeyi kurum içerisinde yer alan bireylerin bilgi kümelenmesinin sonucundan daha fazladır. Ayrıca kurumsal bilgi, bilgi üretim sürecine kimlerin, nerede ve nasıl katıldıkları bakımından değerlendirildiğinden zorunlu olarak içerik spesifikdir. Dolayısıyla kurumsal bilgi paylaşılan bir yapı içerisinde bilgi üretimi, paylaşılması ve kullanılmasını ifade eder. Bu paylaşılan ortamda sosyal, kültürel, tarihsel faktörler bilginin üretilme sürecinde önemli rol oynar (Akgül vd., 2006, s.10-13).

## 2. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi farklı bilgi yapıları, metotları ve yaklaşımları içerdiği için kavranması oldukça zor olan bir yaklaşımdır. ABD'li bir



uzman, "Bilgi yönetiminin tam olarak ne olduğuna bilen birisini tanımıyorum." (Miller, 2008, s.1) diyerek bu durumu ortaya koymuştur. Sanayi çağından bilgi çağına doğru yaşanan dönüşüm ile birlikte yöneticiler, kurumsal işleyişe ilişkin bilgiyi test etmek ve bu bilginin nasıl kullanıldığını irdelemek zorunda kalmalarının ardından bilgi yönetimi konsepti güncellik kazanmaya başlamıştır (Öğüt, 2001, s.129). Bu ortamda bilgi teknolojilerinin gelişmesi, çalışanların bilginin toplamı anlamına gelen ve bir üretim unsuru olarak kabul edilen entelektüel sermayeyi örgütleri açısından çok önemli yenileşme ve hızla değişen ekonomik koşullara uyum sağlama unsuru konumuna getirmelerini sağlamıştır. Bu durumda da entelektüel sermayeyi yararlı biçimde kullanmak için bilgiyi yönetme ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Kingır ve Deniz, 2006, s. 277).

21. yüzyılda karşılaşılan fırsatları değerlendirmek ve ortaya çıkan ve çıkacak sorunları çözebilmek için karar vericilerin doğru soruyu sormaları büyük bir zorunluluk olmuştur (Thieraut ve Hctor, 2006, s.24). Bilgi yönetimi örgütsel etkililiği geliştirme amacına dönük olarak mevcut ve gelecekteki karar verme süreçlerini etkileyebilmek için geçmişteki bilgi ve deneyimlere başvurmakta (Croasdell, 2007, s.4) ve bunun için temel sorular sormaktadır.

Bazı yazarlar bilgi yönetimini disiplin olarak görmektedir. Bu değerlendirme paradigma kavramının mimarı Kuhn'un yaptığı disiplin olabilme kriterlerini karşılaştırarak ulaşıyorlar. Bilgi yönetimi alanının ilginç araştırma sorularına açık olması, bu alana yönelik akademik yayınların yapılması, kabul edilmiş bilgi birikimi bulunması, kendine ait jargon ve ontolojisi olması, bilgi yönetiminin genç ve yeni gelişen bir disiplin olduğunu gösteriyor (Croasdell, 2007, s.10). Bu bakış açısının yaygınlaşması bilgi yönetimi uygulamalarını geliştirecektir. Şimdi bilgi yönetimine biraz daha ayrıntılı bakalım.

## 2.1. Tanımı ve Ortaya Çıkışı

Bilgi yönetimi, örgüt performansını arttırmak amacı ile üretken bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması ile ilgilenen bir süreçtir. Temel çabası, bilgiyi üretken kılmaktır. Yönetilecek bilgi, yalnızca faaliyetlerin sonuçlarının ışığında tanımlanabilir ve değerlendirilebilir. Bunun yanında bilgi yönetimi örgütsel amaçların daha iyi bir şekilde sağlanması için bireylere, takımlara ve bütün örgüte bilginin kolektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan yeni bir disiplindir. Burada verilerin toplanması, düzenlenmesi, kayıt altına

alınıp bilginin üretilmesi, paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Bilgi yönetiminin temel konusu bilgi ve bilgiye ait işlemlerdir. Bu işlemlerin hedefi bilginin en verimli biçimde kullanımının sağlanmasıdır. Bunun için de bilgi yönetiminin ana hedefi doğru bilginin, doğru kişilere doğru zamanda iletimini sağlamaktır.

Bilgi yönetimi; bilişim teknolojisi, ekonomi, işletme, finans, mühendislik gibi pek çok alandan bir arada yararlanan disiplinler arası bir faaliyettir. Yönetimin başarısında, örgütlerde işbirliği ve bilgi paylaşımının oluşturulabilmesi büyük bir önem taşımaktadır (TBD, 2008, s.15).

Bilgi yönetimi artan çevresel değişimler karşısında kalan örgütlerin uyum, süreklilik, rekabet gibi nazik sorunlarının çözümüne hizmet eder. Temelde enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon işleme ile insanların yaratıcılık, yenilikçilik güçlerini sinerji içinde çalışacak biçimde birleştiren kurumsal işlemleri düzenler (Celep ve Çetin, 2003, s.25).

Bilgi yönetimi, rekabetçiliği arttırmak için bilgiyi yaratma, bulma, elde etme ve harekete geçirmeye yönelik stratejiler ve süreçler bütünü olarak değerlendirilebilir. Yani burada örgütsel hedefleri başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabileceği ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreç söz konusudur. Bu yönüyle yöntem, içsel ve dışsal olarak paylaşılacak bilginin, kimlerle ne şekilde ve nasıl paylaşılacağını ve daha sonra nasıl kullanılacağını içermelidir (Özgener, 2007, s.2).

Günümüzde bilgi yönetimi, örgütlerin entelektüel sermayesinin en etkin biçimde kullanılması olarak görülmektedir. Bu durum uygun insanların beyinlerini bir ağ birliğine dönüştürmeyi ve böylelikle paylaşmayı, akıl yürütmeyi ve iş birliğini neredeyse içgüdüsel ve günlük çalışmanın bir parçası haline dönüştürmeyi gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında bilgi yönetimi, sosyal bir ortam içerisinde bilginin üretimi, paylaşımı ve yaygınlaştırılması fonksiyonunu belirtir. Ancak bu fonksiyon örgütün bir birimin uzmanlığına terk edilmiş değil örgütün her tarafında aktifleştirilmesi gereken bir fonksiyonu ifade eder (Barca, 2007, s.2).

Bütün otoriteler bilgi yönetimi retoriği ile gerçekten örgütlerde neyin başarılacağı konusunda bir boşluk olduğunu belirtmektedirler (Petros vd., 2003, s.69). Ancak belirli bilgi yönetimi etkinliklerinin örgütün sorun çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar

verme gibi konularda örgütün bilgiyi talep etmesi, depolaması ve yararlanmasına odaklaşması aynı zamanda entelektüel sermayenin korunmasına ve örgütün yararına kullanılmasına yardımcı olduğu da unutulmamalıdır (Özmen, 2007, s.1). Burada entelektüel sermaye, müşteriler ve paydaşların ilişkileri, yenileşme çabaları, örgüt altyapısı ve örgüt üyelerinin bilgi ve yeteneklerinden meydana gelmektedir (Celep ve Çetin, 2003, s.6). Bu anlamda bilgi yönetimini retorikten gerçeğe dönüştürme ve bilgi yönetimi etkinliklerinin gereğini yapma örgüt üst yönetimlerinin bu konudaki becerilerine bağlıdır.

Bilgi yönetimi, farklı bir tanımlamada tüm iş ve örgüt süreçlerinde bilginin merkeze alınması (Özmen, 2007, s.1) şeklinde belirtilmektedir. Bunu yaparken de bilginin süreç olarak nasıl oluşacağı, bilginin öğrenilmesinde kimin yardımcı olacağı, yapısal bilginin ne anlama geldiği, bilginin nedenini anlayabilmek için gerekli derin bilgiye nasıl ulaşılabileceği ve bilginin zamanlamasının nasıl yapılacağı (Petros vd., 2003, s.71) belirlemek gerekmektedir.

Yeni bir yüzyılın başında bulunduğumuz bu dönemde insan ve toplum hayatının her türlü işleyişini etkileyen bilgi ve bilişim teknolojileri, ülkelerin yönetim yapılarının işleyişinde de giderek artan bir biçimde ve kaçınılmaz olarak kullanılmaktadır. Bu süreçte gündeme gelen bilgi enformasyon teknolojileri, yönetme ve yönetilme olguları arasında bulunan doğal engellerin bilgi ve bilişim teknolojilerinin aktif olarak kullanılarak kaldırılmasını amaçlamaktadır (Kösecek ve Karkın, 2004, s.98).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması sonucunda bilginin üretimin temel değişkeni olması tedarik, üretim, dönüşüm ve pazarlama işlemlerinin en hızlı biçimde yapılmasını sağlamaktadır. Bu şekilde ekonomik bilgilerin ağlar aracılığı ile yaygınlaşarak küreselleşmenin temelini oluşturması, ekonomik süreçlerde araçların kalkması, yenilik yoğun ekonominin doğması, bireylerin açık ve örtük bilgisinin ekonomik işlemler ve örgütler açısından katma değer olarak kabul edilmesi ve tüketicinin üreticiye geri beslemeyi hızlı biçimde ulaştırabilmesine imkân veren birey temelli ekonomik düzenin doğması mümkün olmuştur.

Yeni ekonomi ile birlikte gündeme yeni kavramlar gelmiştir. Bunları e-pazaryerleri, e-ticaret, e-devlet, mobil iş, e-işbirlikleri, internet bankacılığı, eko-sistemler, sanal şirket, sanal piyasa, öğrenen organizasyonlar, rekabetçi üstünlük ve hepsini kapsayan bilgi yönetimi olarak adlandırabiliriz. Bu kavramlara bakıldığında temellerinin hızlı bir biçimde erişilebilen ve yayılabilen doğru zamanlı

ve yerinde bilgi olduğu görülmektedir. Çünkü bu nitelikteki bilginin üretilmesi ve gerekli kişi veya birimlere yayılması yeni ekonomi içerisinde yer alan örgütlere hatta bireylere yalnızca bilgi ve iletişim teknolojisini uygulamakla mümkün olmamaktadır. İşte bu noktada bilgi yönetimi için içerisine girmektedir (Çapar, 2006, s.1).

1995'ten bu yana bilgi yönetimi özellikle ABD'de dikkat çeken bir alan olmuş, bu konu hakkında pek çok kitap ve makale yayınlanmış ve üniversitelerin işletme, iletişim, enformasyon bilimi, yönetim bilişim sistemleri, bilişim teknolojileri bölümlerinde lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencilerine yönelik olarak ders veya programlar biçiminde yer almaya başlamıştır. Uzun yıllardır bilgi yönetiminin bilimsel araştırmalardan uzak kalması karşısında artık bilimsel araştırmaların bu alana yönelmesi ve alanın popülerleşmeye başlaması (Giaglias, 2003, s.3) bilgi yönetiminin geleceği açısından sevindiricidir.

İlk olarak 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından yönetim literatürüne kazandırılan bilgi yönetimi, örgütsel performansı arttırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir stratejidir. Bilgi yönetimi yapay zekâ, 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 firmaları ve yenilikçi şirketler, hâlihazırda mevcut olan bilgiyi paylaşarak değişime tepki gösterebileceklerini ve rekabetçi avantaj elde edebileceklerini keşfetmeye başlamıştır. 1994 yılında büyük danışmanlık firmaları ilk defa müşterilerine sistematik olarak bilgi vermeye başlamıştır. Yani bilgi yönetimi, 1990'lı yıllardaki değişimlerin ürünüdür (Özgener, 2007, s.2).

Bilgi yönetiminin tarihçesi konusunda ise oldukça farklı yorumlar yapılabilmektedir. İnkâ uygarlığının Quipus diye adlandırılan ip üzerine atılan binlerce düğmelerle yaptığı uygulama, Luca Pacioli'nin 1494'te geliştirmiş olduğu çift dizgeli muhasebe kayıt sistemi, Blais Pascal'ın 1642'de bulduğu ilk hesap makinesi, Hermann Hollerith'in 1885 yılında geliştirmiş olduğu delikli kart sistemine dayanan hesap makinesi, 1946 yılında ABD'de üretilen ENIAC isimli 30 tonluk ilk elektronik bilgisayar, rakamsal olarak bilgi hizmetlerinde çalışanların endüstride çalışanları geçtiği 1957 yılı (Karakaş, 2007/a, s.1) bilgi yönetiminin tarihte izlediği yolun kilometre taşlarıdır.

## 2.2. Temel İlkeleri ve Örgütlere Katkıları

Bir örgütte bilginin niteliği ürünler, hizmetler, süreçler, teknoloji, yapılar, roller ve ilişkiler çerçevesinde değişir. Bilgi yönetiminin örgütlere faydalı olması için aşağıdaki temel ilkelerin dikkate alınması gerekmektedir: (Özgener, 2007, s.2-3)

- Bilgi dinamik bir sosyal süreçtir. Örgütlerde bilgi, görüşme-diyalog, eleştiri ve anlaşmalar vasıtasıyla yaratılmaktadır. Bilgi, sosyal bir süreçtir. İnsanlar bir arada buldukları sürece bilgiyi ortaya çıkarır. Bilgi yöneticilerinin tek başlarına bilgiyi üretmesi zordur. Buna karşın bilgi yöneticileri bilgiyi elde tutma, paylaşma ve uygulama süreçlerini tasarlamaya ve yönetmeye yardımcı olabilir.

- Bilgi yalnızca kullanıldığı zaman değerlidir ve değerlendirilir. Bilgi değişime tabi tutulmadığı ve paylaşılmadığı sürece çoğalmayacaktır. Durgun olan bilginin değerinde azalma olur. Değerini koruyabilmek için bilgi hareket halinde olmalıdır. Bilginin faydasını arttırmak için sürekli olarak tartışılması gerekir. Değerinin büyük çoğunluğuna, bilgi dönüşümüne tabi tutulduğu zaman ulaşmaktadır.

- Bilgi karmaşıktır. Örgütün diğer tüm unsurlarını, bilgi bileşeninden tam olarak ayırt etmek mümkün değildir. Örgütsel bilgi, kültür, yapılar, teknoloji ve örgütü oluşturan bireylerin eşsiz görünüşleriyle ilişkili olmaktadır. Bilgi aynı zamanda en geniş sosyal ortam olan ulusal ve küresel çevrede bulunur. Bu yüzden bilgi faktörlerini belirlemeye yönelik herhangi bir girişim doğal olarak karmaşık olacaktır.

- Bilgi kendi kendisini organize eder. Örgütlerde her gün bilgi yaratılmakta, muhafaza edilmekte, yenilenmekte ve kaybedilmektedir. Bilginin kendisine özgü bir yaşam süreci vardır. Bu bağlamda bilgi, kendi kendini organize eden bir varlıktır. Bilgi gerçekten kendini organize edebiliyorsa o zaman engelleri ortadan kaldırmak en iyi yaklaşım olur. Bilgi destekleyici bir ortamda üretilebilir. Hiç kimsenin dikkate almadığı ve desteklemediği ilkeler, kurallar ve teknoloji sistemleri bilgiyi yaratmada önemli bir engeldir.

- Bilgi dil yoluyla seyahat eder. Dil, insanların deneyimlerini veya bildiklerini aktarmasına imkân sağlar. Bilginin her modu farklı bir dilde seyahat eder. Dil insanı belli bir deneyim dünyasına alıştıırır. Örneğin geleneksel yönetim, istatistiksel kontrol, muayene ve bilanço dilini kullanır. Bir çalışan bu dili öğrenmeden yönetim derecelerine yükselemez.

- Bilgi değişimi elde tutar. Bilgi modelleri sürekli olarak değişmekte olduğundan bilgi yönetiminde nihai çözüm yoktur. Şu anda en iyi yaklaşım, örgütte hareketliliği sağlayan yaklaşımdır. Esnekliğin temel alındığı bu yaklaşım ve düşüncede, her zaman denenmeye değer farklı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir. Gerçekte bilgi üzerinde sürekli tartışma doğru cevabı ortaya atmaktan daha iyidir.

Yukarıda belirtilen temel ilkelere sahip olan bilgi yönetimi ile örgütlerin verimliliği artırılır. Pazarda daha yaratıcı ve becerikli olunur. Örgüte devamlılık kazandırılır ve bu şekilde toplam kâr artışı sağlanır. Ürün gelişimi ve pazarlama arasındaki etkileşim optimum hale getirilebilir. Örgütün etkinlik alanı ile ilgili grup yeterlilikleri geliştirilebilir. Yeni bilginin teknoloji, donanım ve bileşimlerin üretimi ya da alımı gibi karar verme süreçlerinde daha iyi bir zemin oluşturulabilir. Bilgi yönetimi çalışanlar arasında iletişimi de geliştirir. Bu şekilde örgüt yönetimine katılım sağlanır. Örgütün asıl etkinliğinde ve yaşamsal olan örgüt bilgisinde odaklanma kolaylaşır.

Bu çerçevede bilgi yönetiminin örgütlere katkılarını şu şekilde belirtebiliriz (Celep ve Çetin, 2003, s.40-41).

- Örgüt çapında hızlı ve etkili sorun çözme
- Gelişmiş görevler
- Yeniden canlandırılmış müşteri odağı
- Örgütün bir bütün olarak gelişimi
- Örgütün giderek artan bir esneklik ve adaptasyon yeteneğine kavuşması
- Daha yüksek düzeylerde uzmanlık ve bilgiye sahip olma
- Daha yüksek oranlarda öğrenme ve yenileşme
- Çoğalmış değerler uzmanlığı ve bilgi paylaşımı.

Bilgi yönetimi uygulamalarının örgüte yukarıda sayılan katkıları sağlayabilmesi için öncelikle yönetsel önderlik ve adanma, sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip olma, güçlü bir yönetim uzmanlığı içermeye ve yapısal hale getirilmiş bir bilgi teknolojisi altyapısı (Celep ve Çetin, 2003, s.41) oluşturulması gerekmektedir. Bunlar sağlandığında oluşturulan bilgi yönetimi sistemleri aşağıdaki fonksiyonları yerine getirir:

- Veri tabanları ve enformasyon sistemleri oluşturma, işleme ve geliştirme

- Çevre (politik, ekonomik, sosyolojik, ekolojik, teknolojik gibi) analizleri yaparak yeni trendleri belirleme ve nedensellik yargıları geliştirme

- Pazar güçlerinin (rakipler, müşteriler, satıcılar, yatırımcılar) davranışlarını gözlemlemek ve onlar hakkında varsayımlar geliştirmek, bunları rafine etmek

- Stratejik davranış alternatifleri geliştirme (çevresel değişikliklere ve pazar güçlerine yanıt oluşturacak stratejik eylem, işaret ve mekanizma alternatifleri geliştirme)

- Yeni bilgi kategorileri geliştirme (yeni ürünler, üretim yöntemleri, yeni pazarlar gibi)

- Stratejik geliştirme ve uygulama sürecinde bilgi sağlayarak besleyici rol oynama

- Stratejik vizyon geliştirmeye yardımcı olma ve onu gerçekleştirme yollarını, araçlarını, alternatiflerini belirleme (Barca, 2002, s.69-70)

- Bilgi deposu oluşturma (edinilmiş ve zihinsel bilgiyi doküman şeklinde saklama)

- Bilgiye ulaşmayı geliştirme (bilginin bireyler arasında aktarımını kolaylaştırma)

- Bir servet olarak bilgiyi yönetme (örgütün bilginin değerini çok iyi anlaması)

- Bilgi ortamını çoğaltma (örgüt ortamında bilginin yaratılması, aktarımı ve kullanımı konularında daha etkin bir yapı oluşturma) (Celep ve Çetin, 2003, s.33-35).

Örgütlerde sayılan bu faaliyetlerin yerine getirilmesi sonucu oluşan değerlere bilgi değer zinciri denilmektedir. Bu değerler yönetiminin performansını değerlendirmede oldukça faydalıdır. Kavram aynı zamanda bilgi yönetimi ile ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin birbiriyle ilişkili, birbirine bağımlı ve birbirini tamamlayan süreçler olduğunu da vurgulamaktadır. Bu bağlamda genel olarak bilgi yönetimi uygulamaları neticesinde üretilen toplam değer, eğer bilgi yönetimi uygulamasının maliyetlerini geçiyorsa bilgi yönetiminin performansı olumlu, aksi takdirde ise olumsuz olarak değerlendirilmektedir (Zaim, 2007, s.7).

### 2.3. Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetimi; bilginin oluşması, toplanması, düzenlenmesi, değerlendirilmesi, çalışanlarla paylaşılması, paylaşılan bilginin verimli kılınması, verimlilikten doğan bilginin yeniden bilgi havuzunda toplanması, oluşturulan sistemin değerlendirilmesi gibi pek çok evreden oluşan bir sürece sahiptir. Bu sürecin herhangi birinde yaşanacak eksiklik ya da aksaklık, diğer adımları da etkileyeceğinden her bir adıma gerekli özen gösterilmelidir.

Yukarıda sayılan kapsamda bilgi yönetimi bilginin elde edilmesi, üretilmesi, depolanması, transferi ve kullanılması temel süreçlerini kapsar (Argon ve Eren, 2004, s.204). Bu süreçte insanlar, ürünler ve hizmetlerin altında yatan üstü örtülü ve açık bilginin tanımlanması ve iletişim sürecine sokulması söz konusudur (Celep ve Çetin, 2003, s.41). Bu kapsamda aşağıda bilgi yönetimi sürecine biraz daha ayrıntılı bakalım:

#### 2.3.1. Temel Konular ve Yol Haritası

Bir bilim dalı olarak bilgi yönetimi; bilgi işçilerinin anlaşılması ve ayakta tutulmasını, toplulukların ve ağların anlaşılmasını, yenilikçiliği, öğrenme, değer üretme ve değer ölçmeden oluşan entelektüel sermayeyi, konuyla ilgili yeni araştırmaları ve uygulamaları ve nihayetinde girişimciler için yeni stratejileri kapsar (Sağsan, 2007, s.7).

Bunlar, bilgi çalışanlarının bilgi yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojileri, insan davranışları, örgüt davranışları, iletişim konularında bilgili olmak yanında bir takım içsel niteliklere de sahip olmaları gerektiğini göstermektedir. Sözü geçen bu nitelikler bilgi yönetimi konusunda disiplinler arası bir eğitimin gerekliliğine de işaret etmektedir (Çapar, 2006, s.8). İlgili literatürde bilgi yönetimi eğitiminde yer alabilecek modüller; tarihçe, teori, güven sağlama, ödüllendirme sistemi, bilgi yönetimi stratejisi, bilgi kodlama, donanım, yazılım, sistemler, değerlendirme, uluslararası uygulamalar şeklinde belirtilmektedir.

İlgili literatürde bilgi yönetimi için yol haritası da şu şekilde belirtilmektedir:

- Yapılan iş için önemli olan bilginin belirlenmesi
- İş stratejisi ile bilgi yönetiminin ilişkilendirilmesi, stratejilerin hazırlanması
- Örgütte var olan bilginin analizi
- Bilgi yönetimi altyapısının tasarlanması



- Var olan bilgi varlıkları ve sistemlerin denetlenmesi
- Sistemin örgütün enformasyon teknolojileri üzerine inşa edilmesi
- Yalnızca açık bilgi yerine örtük bilgi ve süreçlere odaklanması
- Şartlara uygun ileriye dönük bir bilgi yönetimi mimarisi tasarlanması
- Sonuca ulaştırıcı bir bilgi yönetimi sisteminin kurulması ve yerleştirilmesi
- Sistemin çalışması için ödüllendirme, liderlik ve kültür öğelerinin geliştirilmesi
- Bilgi ölçümleri ve bilgi yönetimi yatırım karlılığının hesaplanması
- Sonuca dayalı metotların kullanılması
- Değişim, kültür ve ödül yapılarının yönetilmesi
- Başarının değerlendirilmesi, yatırım getirisinin ölçülmesi, bilgi sisteminin artırılması
- Daha önceki bilgi yönetimi uygulamalarından ders alınması (Tiwana, 2003, s.123-133).

### 2.3.2. Sürecin Unsurları

Yukarıda belirtilen yol haritası biraz daha ayrıntı incelendiğinde aşağıdaki unsurlarla karşı karşıya kalınmaktadır: (Odabaş, 2007, s.5-6)

*Gerekli bilginin belirlenmesi.* Bilgi akışını düzenlemeye başlamadan önce örgütün amaçları doğrultusunda önemli olan bilginin hangisi olduğunun değerlendirilmesi çok önemlidir. Bu, örgüt için çok önemli bir faaliyettir. Örneğin gerekli bilginin tespit edilmesinde beyin fırtınası toplantıları, senaryo geliştirme yöntemleri veya örgütün temel yapı taşları olarak kabul edilen ortaklar ve müşteriler arasında yapılacak görüşmelerden yararlanılabilir.

*Erişilebilir bilginin tespit edilmesi.* Gerekli bilginin tespit edilmesinin yanı sıra, örgütte hâlihazırda erişilebilir bilginin hangileri olduğuna bakılması da çok önemli bir süreçtir. Örneğin erişilebilir bilginin tespit edilebilmesi için o güne kadar yapılmış olan projelerin açığa çıkarılması veya toplantılar düzenlenerek kişilerin görüş ve deneyimlerinin ortaya çıkarılması yöntemlerinden yararlanılabilir.

*Bilgi uçurumunun belirlenmesi.* Gerekli ve erişilebilir bilgiler arasındaki fark, bilgi uçurumu olarak ifade edilir. Bilgi yönetimi anlayışına göre öncelikle örgütte bilgi uçurumunun kapatılmasına yönelik iyi bir bakış açısına sahip olunması gereklidir. Bilgi

uçurumunun kapatılması her şeyden önce var olan ve potansiyel bilgi kaynaklarının belirlenmesi, toplanması ve çalışanlar arasında paylaşılması ile mümkün olabilir.

*Bilgi geliştirme.* Gerekli ve erişilebilir bilgi arasındaki fark oranı bir anlamda örgütte bilgi geliştirme konusunda sarf edilmesi gereken çabanın önceliğini ya da boyutunu ortaya koymaktadır. Bilgi geliştirme çalışmaları, örgütün yapacağı çeşitli aktivitelerle elde edilebilir. Örneğin bilgi geliştirme çalışmalarına eğitim ve öğretim faaliyetleriyle veya müşteri tatminine yönelik saha çalışmalarıyla katkı sağlanabilir.

*Bilgi edinimi.* Eğer bilgi geliştirme faaliyeti örgütsel çabalar ile olmuyorsa dışarıdan temin etme yöntemine başvurulabilir. Bu, dışarıdan kalifiye eleman istihdam etme, lisans, patent, pazar araştırmaları veya stratejik tahminler satın alma yoluyla mümkün olabilir.

*Bilgi kanalı oluşturma.* Bilgi yönetimi anlayışının kurulduğu örgütlerde satın alınan ya da geliştirilen bilgilerden üretilen yapısal ve sistematik bilgiler bilgi kanalı aracılığı ile örgütte çalışan herkesin erişebileceği bir yapı üzerine yerleştirilmelidir. Bilginin tespit edilmesi ve örgütte çalışan her bireye ulaştırılması bu şekilde sağlanır.

*Bilgi paylaşımının sağlanması.* Bilgi yönetimi anlayışı içinde yer alan önemli bir konu da erişilebilir veya bilgi kanalı içinde paylaşımına hazır hale getirilmiş bilgilerin karşılıklı olarak bütün bir örgütte çalışanlar ve yöneticiler arasında paylaşılmasıdır. Doğru kişinin doğru bilgiye uygun zamanda sahip olması bu disiplin içindeki en önemli göstergelerden biridir. Bilgi paylaşımı gerçekte örgütün kültürel yapısına bağlı olarak işletilen bilgi akış sistemi ile gerçekleşir. Söz konusu paylaşım proje yaparak, talimatlar hazırlayarak, çalışanlar arasında rotasyona giderek veya toplantılar düzenleyerek sağlanabilir.

*Bilgiden yararlanma.* Bilgiden yararlanma örgütlerde bilgi yönetimi süreciyle ulaşılmak istenen son noktayı ifade etmektedir. Bilgi kanalı oluşturma ve bilgi paylaşımı unsurlarında olduğu gibi bu adım da büyük ölçüde örgütün bilgi yönetimi anlayışına ya da kültürüne bağlı olarak gelişmektedir. Çalışanlar bilgiden yararlanma konusunda özellikle yöneticiler tarafından teşvik ve motive edilmelidir.

*Yararlanılan bilgiyi değerlendirme.* Yararlanılan her bilgi örgüt tarafından değerlendirilmelidir. Çünkü değerlendirilen bu bilgiler gerekli ve erişilebilir bilgi girdileri olarak daha sonra yeniden

kullanılabilir özelliğe sahip olabilir. Söz konusu değerlendirme büyük ölçüde süreklilik özelliği göstermelidir. Bilgi analizi süreci bir uyarı sisteminin örgütü nasıl etkileyeceği ve etkileyip etkilemeyeceğinin anlaşılmasıdır. Bilginin sorunlar, riskler ve çıkar grupları açısından incelenmesi gerekir (Tüz, 2004, s.77).

*Teknoloji.* Yeni bilginin yaratılmasında sosyal sermayeyi harekete geçirmek için gerekli yapısal boyutun kritik unsurlarından biridir. Teknoloji çok boyutlu olduğu için örgütler kritik bilgi ve iletişim tiplerini destekleyen bir 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. Bilgiye ulaşmanın kolaylaşması, zaman ve maliyet tasarrufu sağladığından bilginin faydası ve etkinliği artacaktır.

*Kültür.* Örgütsel kültür, bilgi yönetiminin başarısını etkileyen en önemli unsurdur. Örgütsel kültür, örgütteki yaşamı karakterize eden inançlar, gelenekler, değer sistemleri, davranışsal normlar ve iş yapma biçimlerini kapsayan bir bütün olarak tanımlanır. Çalışanların etkileşimde bulunabilmesi için güvenilir varsayımlar ortaya koyarak ilişkileri standart hale getirme işlevi görür. Bu nedenle örgütlerde bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek için kültürü şekillendirme önem arz etmektedir. Ayrıca çalışanların sorunların çözümünü kolaylaştırmaya yönelik bilgiyi yaratması, sahip oldukları bilgiyi organize etmesi ve paylaşması için şebekeler kurulmalıdır. Kültürün önemli bir bileşeni olan vizyon ve değer sistemleri, bilgi yönetimi süreçlerini teşvik eden unsurların ortaya çıkmasını sağlar.

*Süreçler.* Örgütsel yapı, teknolojiden en yüksek düzeyde yararlanabilmek için esnek bir şekilde tasarlanmalıdır. Bilgi, örgütün içinde ve dışında mevcuttur. Örgüt 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 onu alıp kullanmasını teşvik etmeyle ilgilidir. Bir örgütün teşvik sistemleri, çalışanların bilgiye hangi kanallardan ve nasıl ulaşılacağını belirleyerek, kendi bölüm ve fonksiyonları dışındaki kişilerle bilginin paylaşılmasını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmalıdır. Süreç becerileri dört ana grupta toplanabilir:

- Elde etme süreci: Kazanma odaklı bilgi yönetimi süreçleri bilgi sağlamaya yöneliktirler. Bilgi birikimi ve yeni bilgi yaratma en yaygın olanlarıdır. Bilgi yaratmak ve elde etmek, uyumlu çaba ve yüksek düzeyde deneyim gerektirir.

- Dönüşüm süreci: Dönüşüm odaklı bilgi yönetimi süreçleri, mevcut bilgiyi yararlı bir biçimde kullanmaya yöneliktir. Bu süreçler örgütün bilgiyi organize etme, entegre etme, birleştirme, yapılandırma, koordine etme, dağıtma gibi yeteneklerini kapsar. Örgüt, bilgiyi organize etme ve yapılandırmaya yönelik bir model geliştirmelidir. Ortak sunum standartları olmazsa bilgide tutarlılık ve ortak diyalog olmayacaktır. Tutarlı olmayan bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek zordur. Dönüşüm süreçleri aynı zamanda örgütte geçersiz hale gelmiş olan bilginin yer değiştirmesine ve elden çıkarılmasına olanak sağlar. Etkinliği en yüksek düzeye çıkarmak için birçok bireyin farklı bilgisi entegre edilmelidir.

- Uygulama süreçleri: Uygulama odaklı süreçler, bilginin gerçek kullanımına yöneliktir. Bu süreçler depolama, tekrar düzenleme, uygulama, katkıda bulunma ve paylaşmayı kapsar. Etkili depolama ve tekrar düzenleme mekanizmaları örgütün bilgiye hızlı bir biçimde ulaşmasını sağlar. Rekabetçi üstünlüğünü sürdürmek için örgütler bilgiyi yaratabilmeli, ele geçirebilmeli ve transfer edebilmelidir. Buna ilaveten, örgütsel bilgi ve uzmanlık paylaşılmalıdır. Bilgi paylaşımının bir sonucu olarak ürün geliştirme döngüleri hızlanmakta, maliyetler azalmakta, fonksiyonellik hızlı bir biçimde artmaktadır.

- Koruma süreçleri: Koruma odaklı bilgi yönetimi süreçleri, yasal olmayan veya uygun olmayan kullanım veya hırsızlığa karşı örgütlerdeki bilgiyi korumak için tasarlanan süreçlerdir. Örgütler, rekabetçi avantaj yaratmak ve bunu sürdürmek için sahip oldukları bilgiyi korumalıdır. Bir örgütün patentler, markalar, telif hakları gibi yollarla bilgisini koruyabileceği düşünülebilir. Ancak, bütün bilgilerin mülkiyet kanunları ve mülkiyet haklarına göre tanımlanamayacağı da unutulmamalıdır. Bilgiyi koruma doğası itibariyle güçtür. Bunun için teşvik edici düzenlemeler, çalışanın hareket kodları, iş tasarımları gibi önlemler alınabilir. Buna ilaveten bir örgüt hayati bilgiye ulaşmayı sınırlayan veya izin veren teknoloji geliştirebilir (Özgener, 2007, s.3-5).

### 2.3.3. Süreçlerin Uygulanması

Bilgi yönetimi süreci genel olarak bilgi boşluğunu saptamak, bilgiyi geliştirmek ya da satın almak, bilgiyi paylaşmak ve bilgiyi değerlemek şeklinde dört temel adımdan meydana gelmektedir.

Başlıklar halinde bilgi yönetimi sürecine ve bu süreçte kullanılabilen enstrümanlarına bakılacak olursa şu hususlarla karşılaşılmaktadır: (Kurt, 2007, s.4-5)

*Bilgi boşluğunu saptama.* Bilgi enformasyon sistemini geliştirme, bilgi paylaşımı için toplantılar organize etme, bilgi işçileri arasında görüşmeler düzenleme, beyin fırtınası oturumları düzenleme, personelin ve yeteneklerinin envanterini oluşturma, en iyi uygulamaları arama, bilgi haritasını oluşturma, örgüt içinde örnek olaylar oluşturma, senaryolar geliştirme, danışmanlar ve araştırmacılar tarafından yararlanma, stratejik çalışmaları sürdürme, intranet oluşturma, internet ulaşımını sağlama, müşterilere değer verme, pazarlara değer verme, ürün gelişimine değer verme, rekabete değer verme.

*Bilgi geliştirme ve satın alma.* Stratejik teknoloji çalışmalarını sürdürme, elektronik yönetim odası kurma, dışarıdan eğitim alma, yardım masasını oluşturma, müşteri memnuniyeti çalışması yapmak, pazar araştırması yapma, personelin eğitim ve öğrenim ihtiyaçlarına ilişkin envanter oluşturma, eğitim ve öğretim planını oluşturma, personeli eğitime, projeleri değerlendirme yoluyla öğrenme, bireyler için kariyer yolları geliştirme, ilişkiler ağını oluşturma, fikirler geliştirmek için kişisel zaman verme, enformasyonun yayılışını kolaylaştırma, iş başında eğitimi ve yaparak öğrenmeyi kolaylaştırmak, iş rotasyonunu yapma, açık kültürü yaratma, çalışanları konferanslara gönderme, profesyonel literatürü okuması için bireylere zaman tahsis etme, dışarıdan konuşmacılarla seminerler düzenleme, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi elde etme, birimler için ve birimler arasında akıl hocalarını organize etme, danışmanlar ve araştırmacılar çalıştırma, öneri kutusu oluşturma, bilgi ve enformasyon donanımı satın alma, çevreyi gözlemleme, şebekeyi yönetme.

*Bilgi paylaşımı.* Projeleri arşivleme, paylaşılmış vizyonu kullanma, bilgisayar ağını kurma, işbirliğini özendirme, yardım masası kurmak, bilgi sayacını oluşturma, görev gruplarını organize etme, takım kurmayı kolaylaştırma, iş görüşmelerini organize etme, bilgi yönetim sistemini kurma, personelden bilgi alma, personel arası iletişimi destekleme, iş rotasyonunu kolaylaştırma, otomatik iş grupları inşa etme, görev değişimini destekleme, video-konferans

kullanma, bilgi teknolojisi kullanma, informal toplantıları kolaylaştırma, iş başında eğitimi kolaylaştırma, kokteyl saatleri organize etme, tartışma kültürünü kolaylaştırma, elektronik network ve intranet kurma.

*Bilginin değerlendirilmesi.* İçten ve dışsal denetimi sürdürme, proje değerlendirilmesini sürdürme, tedarikçilerle ve müşterilerle görüşme, stratejik çalışmaları yönlendirme, workshoplar organize etme, ayrılan personelden bilgi alma, kıyaslama yapma, raporları okuma, şirket el kitabı kullanma.

Yukarıda belirtilen süreçler paralelinde bilgi yönetimi uygulamalarında en çok planlama, programlama, sistem analizi, bilgi haritalanması, bilgi yönetimi mimarisi, bilgi boşluğu analizi, bilgi üretimi ve ölçümü, bilgi hesaplanması, bilgi yönetimi sistemi kurma, enformasyon teknolojisi sistemi değerlendirme ve kurma, kullanıcı ara yüzü oluşturma, ağ yapılandırma, bilgi deposu oluşturma, örtük ve açık bilgi için dolaşım kanalları oluşturma, belge yönetimi, içerik yönetimi, profil çıkarma gibi faaliyetler görülmektedir. Bu kapsamda bilgi yönetimi uygulamalarını birbiri ile bütünleşik üç alanda değerlendirmek mümkündür:

*Örgüt ile tedarikçiler, ortaklar ve dağıtım zincirleri arasında.*

Örgüt ile tedarikçiler, ortaklar ve dağıtım zincirleri arasında uygulanabilecek bilgi yönetim sistemi diğer iki alana nazaran daha basittir, daha kolay hayata geçirilebilir ve sonuçlarının gözlenmesi kolaydır.

*Örgüt ile müşteri arasında.*

Örgüt açısından müşteriler ya da hedef alınan tüketim kitlesi hakkında edinilen bilgilerin miktarı, örgütün gelecek adına alacağı kararların haklı çıkma olasılığı ile doğru orantılıdır. Örgüt ile müşteriler arasında oluşturulacak bir bilgi sistemi kullanımı her geçen yıl katlanarak artan internet sayesinde olacaktır.

*Örgüt ile çalışanları arasında bilgi yönetimi.*

Bu bilgi yönetim sisteminin en karmaşık ve sofistike kısmını oluşturan boyuttur. Örgüt içindeki bilgi yönetimini en karmaşık kılan temel neden bütün bu sistemlerin merkezinde insan faktörünün yer almasıdır. İnsan faktörü de bilgi yönetim sisteminin bir parçası olarak ele alınmalıdır (Karakaş, 2006, s.4).

İnsan faktörünün yanında örgüt içi bilgi yönetiminde örgütsel kaynak planlama sistemleri, materyal kaynak planlaması sistemleri, iş akışı sistemleri, veri madenciliği, doküman yönetimi, karar destek mekanizmaları, forum, haberci, elektronik posta, chat, online, video

uygulamaları gibi haberleşme araçları, bilgisayar destekli eğitim, veri dağıtım teknolojileri gibi (Karakaş, 2006, s.5) sistemler bulunmaktadır. Tüm bu sistemlerin bilgi yönetimi uygulamalarından daha iyi neticeler alabilmek için değerlendirilip kontrol edilerek bilgi yönetiminin performansının ortaya konulması gerekmektedir (Zaim, 2007, s.7).

#### 2.4. Etkili Bilgi Yönetimi

Etkili bilgi yönetiminin örgütlerin bilgi düzeylerinin belirlenmesinde, ne tür bilgiye ve hangi düzeyde gereksinim duyulduğunun saptanmasında, bilgi açığının giderilmesinde ve entelektüel sermayenin korunması, geliştirilmesi ve örgüt amaçları yönünde kullanılması yönünde yardımcı olması beklenmektedir. Etkili bilgi yönetiminin gerçekleşmesini zorlaştıran engellerin bilinmesi ve ortadan kaldırılmaya çalışılması bilgi yönetiminde önemli adımlardan birisini oluşturmaktadır. Bu engeller birçok nedenden kaynaklanabilmektedir.

Uygulamada enformasyonun uygun şekilde yapılmaması etkili bilgi yönetimini engelleyen nedenlerden birisi olarak görülmektedir. Bilgi yönetimi danışmanlarının sisteme arzu edilen enformasyonu dâhil edememelerinin bir sebebi olarak ödüllendirmenin yetersiz olabileceği hususu belirtilebilir. Özellikle iş dünyasının çok çekişmeli ortamında, kişisel bilgi ve anlayışın anahtar olarak görüldüğü bir durumda doğal olarak ödül önem kazanmaktadır (Celep ve Çetin, 2003, s.39).

Enformasyonun uygun şekilde yapılamamasının diğer bir nedeni olarak da bilginin bir güç olarak kabul edildiği durumlarda paylaşılmasının istenmeyeceği, kişisel kârlar için bilginin satılabileceği belirtilebilir.

Bilgi yönetimi programlarını uygulayan örgütlerin bilgiyi paylaşmayı bir öncelik haline getirerek performans değerlendirme ve ödül sistemlerini iyi düzenlemeleri gerektiği dile getirilmektedir. Ayrıca, bazen daha üst düzey kadronun kendilerinden daha uzman olan alt düzey kadronun önerilerini veya işlerini kabul etmede isteksiz davranarak bilgi yönetimine engel oluşturdukları da unutulmamalıdır.

Bilginin aşırı yüklenmesi diğer bir potansiyel problem olarak görülmektedir. Veri tabanlarının, informal bilgi toplamada veya kodlanan bilgiyi kullanmada bilgi içinde dolaşmayı zor ve kullanmayı yavaşlatacak düzeyde çok geniş olabileceği, bu durumun sonunda örgütün bilgi yönetim sistemlerini bozan ve sadece veritabanlarına

ulaşmada bilgi çöplüğü olarak adlandırılan bir duruma götürebileceği uyarısında bulunmaktadır.

Açık veya kodlanmış bilgiye olan dar odaklaşma, bilgi yönetimi sistemlerindeki diğer bir zayıflık olarak görülmektedir. İnsan anlayışının ve etkileşiminin oldukça büyük kısmının kodlanması ve bu yüzden de paylaşılması, üstü örtülü bilgiyle gerçekleşmektedir. Bu bilginin elde edilmesi ve paylaşılmasında karşılaşılan güçlükler, bilgi yönetimindeki engellerden bir diğeri olarak görülmektedir. Örgüt çapında üstü kapalı bilginin yayılması için kişiler arasında süregelen etkileşimin en iyi yol olabileceği unutulmamalıdır (Celep ve Çetin, 2003, s.39).

Bilgi yönetimi sisteminden yararlanmada en büyük meydan okuma, bilginin ne kadar yararlı olduğunun belirlenmesidir. Bilgi, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik kullanılmalıdır. Bilgiye yapılan birçok yatırım yanında bilginin gelirlere olan katkısını belirlemenin zor olduğu da unutulmamalıdır.

Bilgiye ulaşmada ve kullanmada önemli bir işlevi olan enformasyon teknolojisi, doğal olarak etkili bilgi yönetimi düşünüldüğünde ilk akla gelen unsurlar içindedir. Bununla beraber alan yazındaki incelemeler, enformasyon teknolojisinin etkili bilgi yönetimi için gerekli fakat yeterli olmadığı yönündeki görüşleri ortaya koymaktadır (Özmen, 2007, s.2-3). Bir örgütteki bilgi yönetimi gereksinimini etkileyen en önemli etmenlerin başında örgütteki bilgi kültürü anlayışı ve örgütün kendisi için koyduğu hedeflerin önemlilik ve ulaşılabilir güçlükte olma derecesidir. Toplumların yüzyıllardır bilginin değerini anlamış olmalarına rağmen bilgiyi elde etme, sınıflandırma, ölçme, dağıtma ve onu kullanma yöntemlerini belirleme konusunda etkili olamamışlardır (Celep ve Çetin, 2003, s.35).

Bu durumun nedenlerinden birisi de bilginin iş etkinliğinde etkili kullanımının, çalışma ile öğrenme arasındaki sınırların kaldırılmasına bağlı olduğunun göz ardı edilmesidir. Örgütlerin başarıları açısından eğitim çok önemlidir. Örgütler eğitim ve yetiştirmenin evrensel, sürekli ve esnek şekillerine büyük yatırım yapmak zorundadırlar. Bu bağlamda öğrenen örgütlerin bilgi yönetiminden tam olarak yararlanabilmeleri için yüksek bilgi yoğunluğu, bilginin hızlı yayılımı, kapsamlı yenileşme ağı, yeni piyasa fırsatlarına uyum ve esneklik, yüksek düzeyde eğitim, beceri ve yetiştirme, örgütlerin tamamlayıcı değerler ve yeterlikler açısından bağlantı oluşturmaları gibi bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Özmen, 2007, s.2-3). Bu kapsamda öğrenen örgütler



bilgi üreticileri olarak ele alınabilir. Bireylerin kendi deneyimlerinin örgüt tarafından şekillendirilmesi ve daha sonra bu deneyimlerin örgütün tamamında paylaşılması sağlanarak bilgi üretimi gerçekleştirilir (Erdoğan, 2003, s.145). Öğrenen örgüt düşüncesi, öğrenmeyi temel alarak örgütsel konulara öncekilerden farklı, geniş ve yeni bir bakış açısı getirmekte ve çerçeve oluşturmaktadır. Ancak öğrenme odağının yani neyin öğrenileceğinin belirsiz kalması durumunda gereksiz enformasyon yükleme ve sonuçlara ulaşma önemli bir risk olabilmektedir (Sezer, 2006, s.18).

Yukarıda verilen ortak hususlar, etkili bilgi yönetiminde hız, teknoloji, işbirliği, esneklik, kararlılık, ulaşım, paylaşım ve ölçme unsurlarının öne çıkarıldığını göstermektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde etkili bilgi yönetimine yönelik ölçüm çalışmalarında aşağıda belirtilen kriterlere dikkat edilmektedir: (Özmen, 2007, s.3)

- Bilginin yayını (üretim süreçlerinde, teknik uzmanlıkta veya enformasyon ve iletişim teknolojisinde bilginin serbestçe dolaşımı)
- Bilgi girdisi ve çıktısı (AR-GE yatırımları, patentler, teknolojideki ticari dengeler)
- Bilgi ağları (üniversiteler, enstitüler ve endüstride bilginin dağıtımı)
- İnsan sermayesi (bilginin, becerilerin ekonomik etkinliklerle ilgili olarak gelişmesi)

Bilgi yönetimi, özellikle bilginin değerli görülmesi, paylaşılması, üretilmesi ve korunması gibi özellikleri açısından kültürel bir nitelik de göstermektedir. Bilgi yönetimi teknolojilerine karar vermeden önce örgütlerin, çalışanların ne çeşit bir bilgiyi paylaşmaya gereksinimleri olduğu, hangi teknik ve alıştırmaların uygulanması gerektiğine karar vermesi gerektiği belirtilmektedir. Bu da örgütün amaçları ve niteliklerine göre bir bilgi stratejisi gereksinimini gündeme getirmektedir. Bilgi stratejisi aracılığıyla aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranmasının etkili olacağı belirtilmektedir:

- Niçin bilgiyi yönetmeye ihtiyaç duyulmaktadır?
- Bilginin işlediği nasıl anlaşılacaktır?
- Bilgi daha iyi nasıl paylaşılır?

Diğer yandan birçok örgütün neleri bildiklerini bilemedikleri görüşünden hareketle etkili bilgi yönetimi için ilk olarak bilgi sermayesinin neler olduğunun belirlenmesi ve daha sonra bu

sermayeden en üst yararın sağlanmasını garantilemenin yollarının aranması gerektiği belirtilmektedir. Etkili bilgi yönetiminin örgütü, insanları ve teknolojiyi içerecek şekilde kapsamlı olması önerilmektedir (Özmen, 2007, s.4).

APQC (Amerikan Üretim ve Kalite Merkezi) 1996 yılında yaptığı bir çalışma ile etkili bilgi yönetimi için bir bilgi yönetimi modeli hazırlamıştır. Birbirini izleyen beş safhadan oluşan bu modelde; başlama, strateji geliştirme, bilgi yönetimi girişimini tasarlama ve uygulama, yayma ve destekleme ve bilgi yönetimini kurumsallaştırma basamaklarından oluşmaktadır. Her aşamada olaylara, hedeflere, anahtar oyunculara ve rollerine, idare ve yapıya, enformasyon teknolojisinin etkisine, iş durumlarının doğasına, ölçme yaklaşımlarına ve bütçe durumlarına yer verildiğine dikkat çekilmektedir (Özmen, 2007, s.2-5).

Etkin bir bilgi yönetimi hem teknolojik faktörleri ve ölçümü hem de stratejik bilgi aracılığıyla bu teknolojiden rasyonel biçimde yararlanmayı sağlayacak bir yönetim anlayışına ihtiyaç duymaktadır. Bu iki unsur birbirini tamamlayan birer parça niteliğindedir (Kurt, 2007, s.1). Bunların birbirlerinden ayrılması da söz konusu değildir. Kuruluşlar bilgi yönetimini uygularken sürecin teknoloji ve strateji boyutunu ihmal etmemelidirler.

## Sonuç

Günümüzde birçok küresel örgüt, bilgi yönetimi stratejilerinin etkin bir şekilde uygulamaya başlamışlardır. Bilgi toplumunda bilginin kullanımı arttıkça üretim yapısı da değişmekte; bilgi, işgücü ve sermayeden daha önemli bir faktör olarak üretime girmektedir. Dolayısıyla bilgi yönetimi sadece küresel açıdan değil bütün örgütler açısından önemli hale gelmektedir. Gelecekte birçok bilgi yönetimi faaliyeti ve fonksiyonu, çalışanların veya birimlerin olağan bir işi haline gelecektir. Buna rağmen proaktif düşünen örgütler, gelecekte rekabet edebilmek için bilgiyi daha iyi yönetme çabası içine gireceklerdir (Karakaş, 2007/b, s.1).

Bundan dolayı çalışmamızda ayrıntılı bir şekilde ele aldığımız bilgi yönetimini geçici bir heves olarak değil, bilgi ekseninde rekabet eden örgütlerin gelecekteki başarılarının temelini oluşturan yeni bir anlayış olarak görmek gerekmektedir. Burada bilgi üzerinde odaklanmanın nedeni sadece daha çok, daha iyi ve daha hızlı bilgiye sahip olmak değil, aynı zamanda değer yaratmaktır. Bilgi yönetimi,

kayıt altına alınabilen süreçlerdeki bilginin yönetilmesi için mükemmel bir disiplin sağlamaktadır. Ancak, örgütler veri tabanlarındaki bilginin yanı sıra örtülü veya kavramsal bilgiye de eş değer düzeyde önem vermeli ve bireyle birlikte hareket eden bu bilginin değişimini iyileştirmelidir.

Bilgi yönetiminde en önemli sorunlar yapı, araçlar ve teknolojiyle ilişkili değil, insan ve kültürle ilişkilidir. Uygun bir şekilde tatbik edildiğinde bilgi yönetimi örgütler için önemli yararlar sağlayabilir. Etkili bilgi paylaşımı sayesinde yaratıcılık, yenilikçilik ve verimlilik artırılabilir. Bilgiye hızlı bir şekilde ulaşma sağlanarak müşteri hizmetleri iyileştirilebilir ve işin uzmanlarıyla bağlantı kurularak sorunların uygun bir şekilde çözümüne yardımcı olunabilir. Ancak, bilgi kendi başına bir şey üretmez. Bu bağlamda, küresel örgütler bilginin gelecekte rekabetçi üstünlük sağlaması için toplanması, depolanması, analiz edilmesi ve kullanıma sunulması sistematik bir sürecin varlığını gerektirir. Elde edilen bilgidan arzulan değer yaratılmak için doğru bilginin doğru yere, doğru zamanda, hızlı, güncel, tam ve bir bütün içinde sunulması gerekmektedir (Karakaş, 2007/b, s.1).

Modern para nasıl dünyanın her tarafına bir yüzyıldan daha kısa sürede girip insanların yaşamlarını ve emellerini tamamen değiştirdiyse günümüzde bilginin de her yere girmekte olduğu rahatlıkla söylenebilir (Drucker, 2000, s.348). Bundan dolayı bilgi yönetimi, içinde bulunduğumuz hızlı iletişim çağında örgütlerin göz ardı edemeyecekleri disiplinlerden birisidir. Bilginin son derece önemli bir sermaye olarak değerlendirildiği günümüzde örgütler sahip oldukları kayıtlı ya da kayıtsız, iç veya dış bilgi kaynaklarını tespit etmek, toplamak, düzenlemek, çalışanlar arasında dağıtmak ve sonucunda bilgi iletişim sarmalı kurarak örgüte yararlı hale getirmek zorundadırlar. Bunun için bütün unsurları ile bilgi yönetimi anlayışının oluşturulması ve sürdürülebilir bir anlayışla işletilmesi zorunlu olmaktadır.

Bilgi yönetimi, örgütlerin sahip oldukları her türlü bilgi kaynağının yararlı kullanılması yoluyla üretime verimli kılınmasını sağlamakta ve dolayısıyla küreselleşmenin etkisi ile yerel özelliklerini kaybeden küçük örgütlerin çevrelerinde yaşanan gelişmelere karşı direnebilmesini ya da rekabet edebilmesini mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda bilgi yönetimi küçük ya da büyük her türlü örgütün hizmet verdiği alanda daha fazla başarılı olmasına olanak sağlayan önemli bir disiplindir. Yalnızca bilginin ve bilgiye sahip olmanın öneminin farkında olmak amaçlarına ulaşma konusunda örgütlerin daha fazla

başarı elde etmesine yeterli olmamaktadır. Bunun için bilginin önemli bir güç olduğunu kabul etmek ve aynı zamanda sahip olunan bilgi kaynağını, örgütün faaliyetleri doğrultusunda kullanmak gerekir. Bunu gerçekleştiremeyen örgütlerin bilginin geliştirilerek daha yararlı bir sermayeye dönüştürüldüğü ve doğrudan üretimin bir parçası olarak kullanıldığı günümüzde rekabete direnebilme fırsatı oldukça düşük kalacaktır (Karakaş, 2006, s.6).

Günümüzde bilgi teknolojilerinin kârlılığı artık geleneksel bilgi işlemciliğin çok ötesine geçmiştir. Günlük faaliyetler, boğulan klasik bilgi işlemcilerin yanında ayrıca bu işlere hiç bulaşmayan, uzun dönemli stratejik hedeflere odaklanmış, başarılarını buna endekslemiş yönetici ve uzmanların istihdamı şart olmuştur. Bunu başarabilen az sayıdaki örgütler kârlılığını her geçen gün artırmaktadır (Gel, 2007, s.1). Bu durum ise bilgi yönetimine bilgi teknolojileri aracılığıyla büyük önem veren ve değişen şartlara göre bilgi teknolojilerini uygulayan örgütleri, yaşanan yoğun rekabet şartlarında bir adım öne çıkarmaktadır.

Bilgi yönetimi konusunda maalesef ülkemizdeki durum çok iç açıcı değildir. Özel sektörün liderlik yaptığı bu sürece son yıllarda e-devlet uygulamalarıyla kamu kuruluşları da katılmıştır. Bilgi yönetimi alanında gerek özel sektörün gerekse de kamu kuruluşlarının zorlanması, toplumdan gelecek baskılarla olacaktır. Toplumun baskısı ise bilgi yönetimini benimseme oranına bağlıdır. Son yıllarda TÜBİTAK tarafından yapılan araştırmalarda Türkiye’de bilgisayar sahiplik oranının ilginç bir şekilde iki kat artarken internete bağlanma oranında neredeyse altı kat artış gösterdiği gözlenmektedir (Gökalp, 2007, s.2).

Bu durum ülkemizde bilgi iletişim teknolojilerine olan isteğin ve talebin sonucudur. Toplumun refah düzeyindeki artışla beraber, gelecek on yılda Türkiye’de bu alanda büyük artışlar sağlanacağı ve bu durumun özel sektörü ve kamu kuruluşlarını, bilgi yönetimi uygulamalarından çok daha fazla yararlanmaya zorlayacağı değerlendirilmeleri yapılmaktadır.

Çalışmamızda bilgi yönetimi süreçleri incelenirken birkaç önemli hususa dikkat çekilmektedir. Bunlardan ilki, bilgi yönetimi süreçleri birbiriyle iç içe geçmiş süreçler olduğundan, birbirinden bağımsız ele alınmaları doğru değildir. Tıpkı bir yapbozun parçaları gibi bilgi yönetimi süreçlerinin her biri bir bütünün parçasıdır ve kendi başına çok da anlamlı değildir. Bu bakımdan bilgi yönetimi

süreçlerinin bir bütünlük içerisinde, birbiriyle ahenkli ve koordineli biçimde yönetilmesi gerekmektedir.

İkinci önemli husus, bilgi yönetimi süreçlerinin uygulanması örgütün misyonu, hedefleri ve stratejileriyle uyumlu biçimde yürütülmelidir. Bu sebeple örgütsel öncelikler doğrultusunda bilgi yönetiminin amaç ve politikalarının açık biçimde belirlenmesi ve tanımlanması büyük önem taşımaktadır.

Üçüncü önemli husus, bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı açısından çalışanların gönüllü katılımının ve bağlılığının en az bilgi yönetimi süreçlerinin iyi yönetilmesi kadar önemli olduğu unutulmamalıdır. Bu anlamda bilgi yönetimi uygulamalarında teknolojik sistemlerin yanı sıra sosyal ve kültürel unsurlara da dikkat çekilmelidir (Zaim, 2007, s.6).

Bu gerçekler doğrultusunda çalışmamızı bilgi yönetimi uygulamalarında dikkat edilmesi gereken hususları sıralayarak bitirelim:

- Bilgi yönetimi, çabaları yüksek önceliği olan iş hedefleriyle sıkı sıkıya bağlanmalıdır.
- Başarılı bilgi yönetimi, teknoloji kadar süreç ve insanlarla da bütünleşmelidir.
- Bilgi yönetiminde insanların serbestçe etkileşim içinde olacakları çoklu bilgi transferi kanalları ve yolları desteklenmelidir.
- Bilgi yönetimi uygulamalarında mutlaka güven oluşturulmalıdır.
- Teknoloji, örgütün ve çalışanların iş yapma yollarını yansıtacak şekilde kullanılmalıdır.
- Standartları, teknolojileri, süreçleri ve çerçeveleri kapsayan tasarım geliştirilmelidir.
- Süreç yönetimi aracılığıyla, takım çalışması ve sürekli karşılaştırma yapılmalıdır.
- Ölçülemeyen bilgiler ölçülmelidir. İşbirliğine dayalı araştırma ortamı oluşturulmalıdır.
- Hiyerarşik yönetim anlayışı yerine yatay yönetim yapısı benimsenmelidir.
- Bilgi yönetimi sürecinde tüm aktörlerin görüşleri alınmalıdır.
- Tüm aktörlerin psikolojik durumu anlaşılmalı ve aktörler motive edilmelidir.

- Bilgi girişiminin başarılı olması için teknolojiden yararlanmalıdır.

- Bilgi tesadüflere bırakılmadan yönetilmelidir.

### Kaynakça

Akgül M. Kemal, Aydın C., Çarkıt N. (2006). *Bilgi yönetimi*. Ankara: Kamu Bilişim Platformu VIII.

Akın, B. (2007). 2000 yılına doğru bilgi toplumu üzerine genel bir değerlendirme ve bilgi ekonomisinin özellikleri. [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=259](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=259) (Erişim: 30.07.2007).

Argon, T., Eren A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yay.

Barca, M. (2007). Yeni ekonomide bilgi yönetiminin stratejik önemi. [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=145](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=145) (Erişim: 20.07.2007).

Barca, M. (2002). *Yeni ekonomide bilgi yönetiminin stratejik önemi*. Modern Yönetim Yaklaşımları. Ed. Dalay İ., Coşkun R., Altunışık R., İstanbul: Beta Yay.

Celep, C., Çetin, B. (2003). *Bilgi yönetimi*. Ankara: Anı Yay.

Croasdell, D. (2007). Knowledge management as a discipline. Knowledge Management in Modern Organizations. Ed. M. JENNEX. USA: San Diego University. Idea Group.

Çapar, B. (2006). Bilgi yönetimi: Nasıl bir insangücü? [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=257](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257) (Erişim: 20.12.2006).

Çapar, B. (2007). Bilgi: yönetimi, üretimi ve pazarlanması. [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=612](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=612), (Erişim: 10.01.2007).

Drucker, P. (2000). *Gelecek için yönetim*. (F.Üçcan, Çev.) Ankara: İş Bankası Yay.

Erdoğan, N. (2003). *Kariyer yönetimi, kuram ve uygulama*. Ankara: Nobel Yay.

Erkuş, A. (2006). *İnsan sermayesi yönetimi*. Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Ed. M. Ş. Şimşek ve S. Kırgır. Ankara: Nobel Yay.

Giaglias, George M. (2003). Direction and trends in knowledge management research: Results from an Empirical analysis of European projects. *Knowledge and Business Process Management*. Ed. Vlatka Hlugic. USA: İdea Group Pub.

Gökalp, Z. Bilgi yönetimi ve gelişim üzerine. [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=139](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=139) (Erişim: 26.05.2007).

Karakaş, M. Bilgi yönetimi nedir? [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=133](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=133) (Erişim: 25.12.2006).

Karakaş, M. Geçmişten günümüze bilgi yönetimi. [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=135](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=135), (Erişim: 10.09.2007 /a).

Karakaş, M. Bilgi yöneticisi kimdir? [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=134](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=134), (Erişim: 12.05.2007/b).

- Kıngır, S., Deniz M. (2006). *Yönetim kararlarını destekleyici bir araç olarak yönetim bilgi sistemleri*. Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Ed. M. Ş. Şimşek ve S.Kıngır. Ankara: Nobel Yay.
- Kösecik, M., Karkın N. (2004). *Elektronik devlet: Amaçlar, sorunlar ve uygulamalar*. Kamu Yönetimi, Ed. A. Yılmaz ve M. Ökmen. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Kurt, M. (2007). Bilgi yönetimi ve teknoloji ilişkisi. [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=452](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=452), (Erişim: 20.04.2007).
- Miller, R. (2008). The evolution of knowledge. Econtent, November, 2005, [www.econtentmag.com](http://www.econtentmag.com). (Erişim: 10.02.2008).
- Odabaş, H. (2007). Bilgi yönetimi. <http://bilgibelge.humanity.ankara.edu.tr/ogrelfiles/ho/Blg-yntm.doc> (Erişim: 15.09.2007).
- Öğüt, A. (2001). *Bilgi çağında yönetim*. Ankara: Nobel Yay.
- Özmen, F. (2007). 21. yüzyılda bilgi yönetimi eğitim örgütleri. [www.aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Fatma\\_Ozmen.doc](http://www.aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Fatma_Ozmen.doc), (Erişim: 01.10.2007).
- Petros, A., Gelepithis, M., Parillon, Nicole (2003). *Knowledge management: Analysis and some consequences*. Knowledge and Business Process Management, Ed. Vlatka Hlagic, USA: Idea Group Pub.
- Sağsan, M. (2007). Bilgi yönetiminin kavramsal çerçevesi. [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=442](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=442), (Erişim: 10.01.2007).
- Sezer, C. (2006). *Öğrenen örgüt düşüncesi ve öğrenen örgütler*. Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Ed. M. Ş. Şimşek ve S.Kıngır. Ankara: Nobel Yay.
- Türk Bilişim Derneği (TBD) (2006). Kamu-BİB; Bilişim Teknolojilerinde Risk Yönetimi. 2. Çalışma grubu. Kamu Bilişim Platformu VIII, Ankara.
- Türk Bilişim Derneği (TBD) (2008). E-Dönüşüm sürecinde bilgi işlem merkezlerinin yapması gerekenler. Çalışma Grubu Raporu (Son Rapor). [www.tbd.gen.tr](http://www.tbd.gen.tr) (Erişim: 10.01.2008).
- Thieraut, R., Hoctor, James J. (2006). *Optimal knowledge management: Wisdom Management Systems Concepts and Applications*. USA: Idea Group.
- Tiwana, A. (2003). *Bilgi yönetimi*. (E. Özsayar, Çev.). İstanbul: Dışbank Yay.
- Tüz, Melek V. (2004). *Kriz yönetimi*. İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar. İstanbul: Alfa Yay.
- Zaim, B. (2007). Bilgi yönetimi süreçleri. [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=250](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=250), (Erişim: 30.04.2007).

