

Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci

Ali E. AKGÜN*

Halit KESKİN**

"Bilgi temelli bir ekonomide, ülkenin yeni para birimi öğrenmedir."

Robert Reich

ABSTRACT

Knowledge management (KM) is one of the hottest topics in management scholarship. Scholars investigate KM in the perspective of information management, organizational learning and change. However, KM is also a social concept involving social knowledge creation and knowledge process management of firms. In this review article, we explain the social perspective of KM. We argue that the view of KM can be expanded by considering "social knowledge" and its creation and processes in the organization.

1. GİRİŞ

Son yıllarda, bilgi yönetimi, işletme literatüründe kritik bir tartışma konusu haline gelmiştir. Hem işletmelerde ve hem de akademik topluluklarda (çevrelerde) bir organizasyonun uzun dönemde rekabetçi avantajlarını sürdürebilmesinin bilginin etkin bir biçimde kullanımı ile mümkün olabileceğine inanılmaktadır (Bhatt, 2001: 68-75). Bir çok yazarın da değindiği gibi geleneksel ekonomilerde toprak, emek ve sermaye, üretimin temel faktörleri iken, bilgi tabanlı ekonomide bilgi, rekabette avantaj sağlayan, üretimin ve yönetimin en öncelikli faktörü olmuştur (Beijerse, 1999: 94-109).

Bilginin artan piyasa rekabeti, globalleşen ekonomi ve hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı ortamlarda önemli bir rekabet silahı olması bir çok teorisyen ve uygulamacıyı örgütsel bilginin en etkin şekilde nasıl kullanılabilceğine yönelik çalışmalara yöneltmiştir. Örgütsel 'bilgi yönetimi'ne' artan ilgi ile beraber bilgi yönetimi literatürde rassal ve çok tanımlı bir kavram haline gelmiştir. Birçok akademik çalışma alanı, örneğin insan kaynakları, örgütsel davranış bilimleri, yönetim ve organizasyon gibi alanlar, bilgi yönetimini kendi epistemolojik yönlerinden ele almışlardır. Fakat ontolojik farklılıklara rağmen literatür bilgi yönetimi süreci üzerine hemfikir olmuştur. Bu süreçler: organizasyonel bilgi edinimi, bilgi depolanması, bilgi dağıtımı, bilginin yorumlanması ve bilginin kullanımı doğrultusunda bir kombinasyonu içermektedir.

* Yrd. Doç. Dr. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi, Öğretim Üyesi.

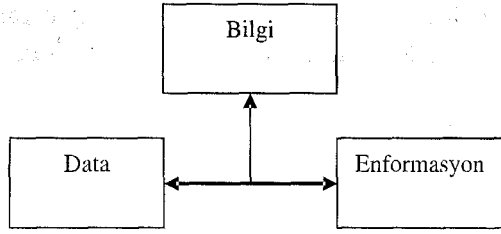
** Yrd. Doç. Dr. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi, Öğretim Üyesi.

Fakat bilgi yönetimi süreci ile ilgili olarak araştırmacılar genellikle bu süreçlerin bazıları üzerinde odaklanmıştı veya bu süreçleri insana ait olan özelliklerin başka nesnelere uygulanması (antromorfik) yönünden ele almışlardır. Çoğu araştırmacı insan bilişselliğinden esinlenerek bu bilgi yönetimi süreçlerini tanımlamışlardır.

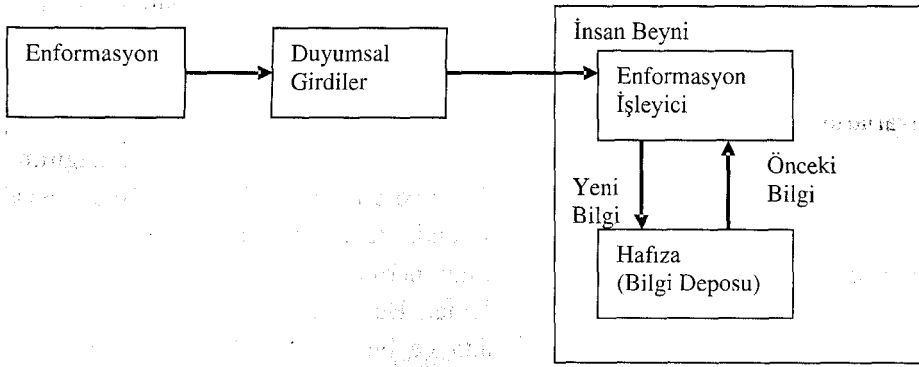
Ama bilgi yönetimi süreci aynı zamanda sosyal bir olgudur. Birçok sosyolog ve sosyo-bilişsel psikolog tarafından da ele alınan bilgi yönetiminin temelini sosyal ilişkiler içermektedir. Örneğin Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından önerilen bilgi yönetimi çerçevesi, organizasyonlarda ve gruplarda bilginin sosyal olarak yapılandırılmış, dağıtılmış ve desteklenmiş doğasını vurgulamaktadır (Virkkunen ve Kuuti, 2000: 291-319). Bu makalede bizler bilgi yönetimi ni sosyal bir perspektiften ele alarak, süreçleri ve aralarındaki ilişkileri dinamik olarak anlatacağız. Makalenin sonraki bölümlerinde bilgi ve bilgi yönetiminin açıklaması yapılacaktır. Daha sonraki bölümde bilgi yaratma ve yönetimi süreçleri ve her bir sürecin işletmelerde nasıl operasyonel kılınabilecekleri ve tartışma bölümünde ise bilgi yönetiminin örgütsel öğrenme ve performansa olan etkileri tartışılacaktır.

2. BİLGİ VE YÖNETİMİ

Bilginin tanımı asırlar öncesine, eski Yunan tarihine kadar gitmektedir. Bununla birlikte bilginin organize edilmiş bir fikirler, kurallar, prosedürler ve enformasyon kombinasyonu olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Bilgi klasik epistemolojistler tarafından doğrulanmış gerçek inançlar olarak da tanımlanmaktadır. Bir anlamda bilgi insanın beyni tarafından oluşturulan bir manadır (Marakas, 1999: 264). Fakat bilgi (knowledge) ve enformasyon (information)'un Türkçe'mizde aynı anlamda kullanılmasından dolayı aradaki farkı da belirtmekte yarar vardır. Genelde veri (data) işlenmemiş (ham) enformasyon parçacıkları, enformasyon (information) organize edilmiş bir veri seti, ve bilgi (knowledge) anlamlı (anlaşılabilir) enformasyonlardır. Bilgi organize edilmiş iken enformasyon organize değildir (Bhatt, 2001: 68-75). Veri ve enformasyon beyin dışından transfer edilen, alınan ve kaydedilen formlardır. Bilgi ise sadece kişisel olarak insanların beyinlerinde bulunmaktadır. Enformasyon sensörler (alıcılar) vasıtasıyla insan beynine ulaşmakta ve burada enformasyon işleyicisi tarafından önceki bilgiler kullanılmak suretiyle yeni bilgiye dönüştürülmekte ve hafızadaki yerini almaktadır. Enformasyon işlenmesi yoluyla çok ve yeni enformasyon elde edildiğinden ve işlendiğinden yeni bilgiler elde edilebilmekte ve gelecekteki kullanım için üretilmektedir (Şekil 1 ve Şekil 2'ye bakınız).



Şekil 1: Data, enformasyon ve bilgi arasındaki ilişki
(Bhatt, 2001: 68-75).



Şekil 2: İnsan beyinde bilgi edinimi ve bilgi üretimi modeli
(Beveren, 2002: 20).

Günümüzdeki bilgi tanımları ve felsefesi yüz yıllar önceki temaları içermiş olsa da 21. yüzyılda bilginin felsefi boyutu işletme yönetimi, bilgisayar bilimleri, tıp gibi birçok alana nüfuz etmektedir ve pragmatik bir boyut kazanmaktadır. Fakat *bilginin* örgütsel yönetim felsefesi olarak baz alınması aslında yeni olmayıp yönetim biliminin evrimi sonucu olmuştur. Bilgi yönetimi Tayloristik yönetim felsefesi, toplam kalite yönetimi ve işletme rönesansı olarak da adlandırılan örgütsel öğrenme akımlarının temeline dayanan son 50 yıldaki gelişmelerin sonucudur. Fakat bilginin insan bilişselliğinin süreçleri ile ilgili olması ve genelde örtülü olması (tacit knowledge) nedeniyle işletmelerde bilgi yönetimi daha çok enformasyon yönetimi bazından çalışılmıştır. Bunun neticesi olarak bilgi yönetiminin tanımı ve fonksiyonları bireysel psikolojiden etkilenmiş ve bireysel bilişselliğin fonksiyonel yönü göz önüne alınarak yeni bilgi yönetimi teknikleri geliştirilmiştir.

İşletme içindeki bilginin bireyler tarafından oluşturulduğu inkar edilemez. Fakat bilginin yaratılmasının sadece bireyle sınırlı kalmadığı da bilinmektedir. Modern işletmecilik bilimi organizasyonu bireyler ve gruplar tarafından oluşturulan bir bilgi ağı olarak tarif etmektedir. Bu bağlamda birbiriyle etkileşim

halinde olan bireyler örgütsel bilgiyi yaratmakta ve aynı zamanda bu örgütsel bilgi bireylerin yeni bilgiler elde etme ve yaratmalarına da neden olmaktadır; dolayısı ile örgütsel bilgi yönetimi bireysel perspektiften daha çok bir sosyal olgu olmaktadır ve bilgi bireysel bilgiden ziyade sosyal bilgi olmaktadır. Sosyal bilgi insanların sosyal ve örgütsel çevrelerindeki etkileşimleri sonucunda elde edilen veri ve enformasyonlardır. Sosyal bilgi, insan bilişselliğinin içeriğini, insan ve çevre faaliyetlerini bağlayan faaliyetleri içermektedir.

Bilgi yönetiminin bir sosyal kavram olarak öngörülmesi daha çok sosyal psikoloji, sosyal epistemoloji ve yönetim literatüründe örgüt kültürü ve örgüt içi haberleşme alanında çalışan akademisyenler tarafından vurgulanmaktadır. Örgütsel bilgi yönetimi çalışmaları daha sistematik olarak Berger ve Lookman (1967), Gurvitch (1971) ve Holzner ve Marx (1979) tarafından sunulmuştur. Bu yazarların sosyal seviyede bir analiz olarak sundukları bilginin sosyolojisi beş bağımlı süreci içermektedir. Bu süreçler bilginin edinimi, depolanması, dağıtımı, bilginin yorumlanması ve uygulanmasını kapsamaktadır. Bu beş süreç, sosyal bir paylaşımda etkin bir öğrenme sürecinin temel bölümleridir ve öğrenme zincirinin halkaları gibidir. Bu halkalardan herhangi birinin eksik olması durumunda etkin bilgi yönetimden bahsedilemez. Bu durum, örgütsel bilginin sosyal ve iç içe geçmiş yapısını vurgulamakta ve bu bilginin dağıtılmasına dikkat çekmektedir.

3. BİLGİNİN BİR SOSYAL OLGU OLARAK YARATILMASI

Bilgi günümüzde işletmelerin rekabetçi avantajlarını sürdürmeleri için bir varlık olarak görülmektedir ve bilgi yönetimine olan ilgide önemli ölçüde artışlar meydana gelmiştir (Bolloju ve diğerleri, 2002: 3-5). İşletmelerde bilginin önemi hakkında bir çok şey yazılmış olmasına rağmen, bilginin nasıl yaratıldığı ve bilgi yaratma sürecinin nasıl yönetilebileceği konusuna daha az ilgi gösterilmiştir. Bu bilgi yaratma prosesinin bir boyutu iki bilgi tipi olan örtülü (**tacit knowledge**) bilgi ve açık (**explicit knowledge**) bilgi arasındaki bir farktan çıkarılmaktadır. Michael Polanyi (1966) bunu, "biz söylediklerimizden daha fazlasını biliriz" şeklinde ortaya koymuştur. Kelimelerle ve sayılarla ifade edilebilen bilgi sadece muhtemelen bir bilgi bütünü (iceberg'in görünen bölümüne benzetebiliriz) bir kısmını temsil etmektedir.

Polanyi, insan bilgisini iki kategoriye ayırmıştır. Bunlar örtülü (tacit) bilgi ve açık (explicit) bilgidir. Açık bilgi veya kodlanmış bilgi resmî (formal) ve sistematik dilde iletilebilir bilgiyi temsil etmektedir. Açık bilgi bir semboller sistemini kullanarak ifade edildiği için iletilmesi ve yayılması daha kolaydır. Açık bilgi belki nesne veya kural temelli olabilir. Nesne temelli bilgi ürünler,

patentler, yazılım kodu, bilgisayar veri tabanları, teknik çizimler, aletler, prototipler, fotoğraflar ve filmler gibi yapılarda bulunabilir. Açık bilgide bilgi, rutinlere, kurallara ve faaliyet prosedürlerine kodlandığında kural temelli olmaktadır. Diğer yandan örtülü bilgi kişisel bir niteliğe sahiptir, onu formüle etmek ve iletmek zordur (Nonaka, 1994: 19).

Organizasyonlarda örtülü bilgi üyelerin işlerini yerine getirmek ve hayatlarına bir anlam vermek üzere kullandıkları kişisel bilgidir. Çeşitli tecrübe periyotları ve bir işi yapma yoluyla öğrenilmektedir. İşteki örtülü bilgi örnekleri arasında bir teknisyenin makinenin iyi çalışıp çalışmadığını, onun sesini kısa bir süre dinleyerek anlaması ve tecrübelerinin ışığında görüş belirtmesi, geçmiş birikimi ve sezgisi sayesinde bir banka yöneticisinin müşteri ile yaptığı kısa görüşmeyle ona kredi verilip verilmeyeceğine karar vermesini gösterebiliriz.

	Örtülü Bilgi	Açık Bilgi
Örtülü Bilgi	Sosyalleşme	Dışsallaşma
Açık Bilgi	İçselleşme	Birleştirme

Şekil 3: Dört bilgi dönüşüm modu (Nonaka, 1994: 19).

Bilginin örtülü ve açık bilgi arasındaki etkileşim yoluyla yaratılması Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından geliştirilmiş olan bilgi dönüşüm spirali ile anlatılmaktadır. Bunlar; 1) Örtülü bilgiden örtülü bilgiye, sosyalizasyon olarak isimlendirilme; 2) Örtülü bilgiden açık bilgiye, veya dışsallaştırma; 3) Açık bilgiden açık bilgiye, veya birleştirme; 4) Açık bilgiden örtülü bilgiye veya içselleştirme. Bu dört bilgi dönüşümünün üçü (sosyalizasyon, birleştirme ve içselleştirme) örgütsel teoride çeşitli perspektiflerden tartışılmaktadır. Örneğin, sosyalleşme grup prosesleri ve örgütsel kültür teorileri ile bağlanmaktadır, birleştirme enformasyon işlemenin temeline dayanmaktadır ve içselleştirme örgütsel öğrenme ile yakından ilişkilidir. Bununla birlikte dışsallaştırma biraz ihmal edilmiştir. Şekil 3'de dört bilgi dönüşüm modu görülmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Sosyalleşme: Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye

Sosyalleşme, bir tecrübeleri paylaşma prosesidir. Bu sayede zihinsel modelleri ve teknik yetenekleri paylaşma ile örtülü bilgi yaratılmaktadır. Bir kişi dili kullanmaksızın örtülü bilgiyi direkt olarak diğer kişilerden edinebilmektedir.

Çıraklar ustalarıyla çalışırlar ve ustalığı öğrenirler. Buradaki öğrenme dil yoluyla olan bir öğrenme değil fakat gözlem yapma, taklit etme ve uygulamayla olmaktadır. İşletmeyi ele aldığımızda iş üzerinde eğitim, benzer prensibi kullanmaktadır. Örtülü bilgiyi elde etmemizin anahtarı tecrübededir (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Dışsallaşma: Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye

Dışsallaşma, örtülü bilgiyi açık kavramlara çevirme prosesidir. Bu metaphorlar, analogiler, kavramlar, hipotezler veya modeller biçimlendirme yoluyla örtülü bilginin açık bilgi haline geldiği özlü bir bilgi yaratma prosesidir. Bir hayali kavramsallaştırmaya teşebbüs ettiğimizde çoğu kere dille onun özünü ifade ederiz (Hitt ve diğerleri, 2000: 231-246). Yazma ise örtülü bilgiyi açıkça ifade edilebilir hale dönüştürme faaliyetidir. Dışsallaşma bilgi modu, tipik olarak kavram yaratma prosesinde görülmekte ve diyaloglar veya birlikte düşünme yoluyla başlatılmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Birleştirme: Açık Bilgiden Açık Bilgiye

Birleştirme, bir bilgi sistemi dahilinde kavramları sistemleştirme prosesidir. Bu bilgi dönüşüm modu farklı açık bilgi türlerinin bir araya getirilmesini kapsamaktadır. Kişiler; dokümanlar, toplantılar, telefon konuşmaları veya elektronik iletişim ağlarıyla bilgiyi değiş tokuş edebilirler ve birleştirebilirler. Açık bilginin sınıflandırılması, birleştirilmesi, ilave edilmesi ve ayrılması yoluyla (bilgisayar veri tabanlarında yapıldığı gibi) var olan enformasyonun yeniden biçimlendirilmesi yeni bilginin oluşmasına yol açabilir. Bilgi yaratma, okullarda resmi eğitim ve öğretimde genellikle bu formları kullanma ile yerine getirilmektedir. Bir yüksek lisans eğitimi (MBA) bu türün en iyi örneklerinden biridir (Clarke ve Rolle, 2001: 206-214).

İşletme şartlarında, bilgi dönüşümü birleştirme modu sık sık orta kademe yöneticilerin şirket vizyonlarını, işletme kavramlarını veya ürün kavramlarını kısımlara ayırdığında ve işlevselleştirdiğinde görülmektedir. Orta kademe yönetim, kodlanmış enformasyon ve bilgi şebekesi yoluyla yeni kavramları yaratmada kritik bir rol oynamaktadır. Elektronik iletişim ağlarının ve geniş ölçekli veri tabanlarının yaratıcı kullanımları bu bilgi dönüşüm modunu kullanmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

İçselleştirme: Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye

İçselleştirme, açık bilgiyi örtülü bilgiye şekillendirme prosesidir. Buna yaparak öğrenmeyi (learning by doing) örnek verebiliriz. Sosyalizasyon,

dışsallaştırma ve birleştirme yoluyla elde edilen tecrübeler paylaşılan zihinsel modeller veya teknik bilgi formunda bireylerin örtülü bilgi temellerine yerleştirilmektedir (içselleştirilmektedir).

Şayet bilgi dokümanlar, kılavuzlar ve sözlü hikayeler içinde açıklanıyorsa veya şekillendiriliyorsa bu açık bilginin örtülü bilgi olmasına yardım etmektedir. Dokümantasyon, bireylere neyi tecrübe ettiklerini içselleştirmede yardım etmektedir. Bu yüzden onların örtülü bilgisi zenginleştirilmektedir. Örgütsel bilginin yaratılması için bireysel seviyedeki ihtiyaçlarda toplanmış olan örtülü bilgi, diğer organizasyon üyeleriyle sosyalleştirilmelidir. Bu sayede yeni bir bilgi yaratma döngüsü başlamaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

181

4. BİR SOSYAL OLGU OLARAK BİLGİ YÖNETİM PROSESİ

Bilgi yönetim sürecindeki bu beş safha (bilgi edinimi, bilginin depolanması, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve bilginin uygulanması) birçok yazar tarafından da açıklanmaktadır (Huber, 1991: 88-103; Dixon,1992: 29-47). Bilgi yönetimindeki bu beş safha bir organizasyonun öğrenmesinin motoru olmaktadır. Her bir sürecin detaylı açıklaması aşağıda gösterilmektedir.

4. 1. Bilgi edinimi (Knowledge Acquisition)

Bilgi edinimi, örgütsel öğrenmenin ve bilgi yönetiminin kritik bir ögesidir. Bilgi edinimi, çevresel (içsel ve dışsal) incelemeleri ve çevresel değişimlerle ilgili enformasyonun transfer edilmesini kapsamaktadır. Organizasyonlar bilgi edinimi yoluyla daha fazla şeyler öğrenmekte ve bu da başarılı stratejilerin uygulanmasına, ürün ve teknoloji geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Araştırmacılar bilgi edinimini içsel ve dışsal bilgi edinimi olarak ikiye ayırmaktadırlar (Dixon,1992: 29-47). Dışsal bilgi edinimi; konferanslara katılma, danışmanların kullanımı, ekonomik, sosyal ve teknolojik trendlerinin izlenmesi, sistematik olarak müşterilerin ve rakiplerin takip edilmesi, organizasyona yeni üyelerin ve yeni organizasyonların katılmasının sağlanması ve diğer firmalarla işbirliği ve müşterek yatırım ortaklıklarını kapsamaktadır (Pucik, 1988: 77-93). Örneğin, rakip firmaların yeni geliştirdikleri ürünlerinin incelenmesi, yeni ürün ve teknolojiye yönelik ilanları ve reklamları, işletmemize yeni fikirler de verebilir. Müşterilerden elde ettiğimiz geri beslemeler, dışsal olarak yeni bilginin edinimine yardımcı olmaktadır (Slater ve Narver, 1995: 63-74).

Organizasyonlar, içsel olarak bilgi edinimini; mevcut teknolojiyi (geçerli olan teknoloji) ve teknolojiyi geliştirenleri anlama ile (Huber, 1991: 88-103),

tecrübeyle öğrenme (Levitt ve March, 1988: 319-340), bir takım deneyler yoluyla (Bedeian, 1986: 185-201; Normann, 1985: 217-248), sürekli proses iyileştirme (Hayes ve diğerleri; 1988) ve eleştirel yaklaşım (Argyris, 1990) yoluyla gerçekleştirilmektedir. Tecrübe ile öğrenme organizasyonun yaşadığı başarı ve başarısızlıkları kapsamaktadır. Organizasyon geçmişteki başarı ve başarısızlıklarını değerlendirerek bilgi edinmekte ve ileriye dönük iyileştirmelerde bu bilgileri kullanmaktadırlar. Deneyler araştırma ve geliştirmeyi, pilot projeleri ve otonom iç girişimsel faaliyetleri (skunkworks) kapsamaktadır. Bu şekilde orijinal yenilikler yapılmakta ve organizasyonun görevini yerine getirmesi için yeni prosesler icat edilmektedir. Sürekli proses iyileştirme, proses iyileştirme takımları yoluyla olmaktadır. Ayrıca, evrimsel olarak değişimlerle ilgili geri beslemeler, sürekli iyileştirme uygulamalarında önemli yer tutmaktadır. Örneğin eleştirel yaklaşım diyalogları, organizasyonel varsayımları ve normları sorgulamayı içermektedir.

4. 2. Bilginin Depolanması (Knowledge Storage)

Yeni bir gözlem veya tecrübelerden geçip sosyal olarak bilgi şeklinde tanımlandığında, bu bilginin bir şekilde depolanması gerekmektedir. Depolama olmaksızın "hafıza" veya "uygulama" için bir olasılık yoktur. Bu bağlamda örgütsel hafıza ön plana çıkmaktadır. İçsel bilgi ediniminde en önemli faktörlerden biri de örgütsel hafızadır. Örgütsel hafıza, bir organizasyonun gelişimi boyunca depolanan enformasyonun verilecek kararlar için bugüne ve geleceğe taşınmasını göstermektedir. Eğer örgütsel hafıza yok ise işgücü devri ve geçen zaman nedeniyle öğrenme tam anlamıyla yerine gelmemektedir (Levitt ve March, 1988: 319-340). Örgütsel hafıza yeniden yapılanmaya ve geçici veya anlaşılabilir işçilere güvenilen bu çağda özellikle önemlidir.

Örgütsel hafıza enformasyon sistemleri, faaliyet prosedürleri, kültür, misyon ifadeleri, örgütsel hikayeler veya rutinlerle ifade edilmektedir. Fakat, örgütsel hafıza değişen endüstri koşullarıyla değişmezse üretken öğrenmeyi sınırlayabilecek veya etkin olmayan öğrenmeyi bile teşvik edebilecektir (Dixon, 1992: 29-47). Bu olduğu takdirde geleneksel kapasite (yetenek) esnek olmayan bir hale gelebilir (Leonard-Barton, 1992: 11-125; Levitt ve March, 1988: 319-340; March, 1991: 71-85). Bu durumda organizasyon aktif olarak örgütsel unutmayı devreye sokmalı (Schein, 1990: 109-119) ve personelini risk almaya motive etmelidir (Schein, 1993: 109-119).

4. 3. Bilginin Yayılması (Knowledge Dissemination)

Bilgi dağıtımı, farklı kaynaklardan elde edilen enformasyonun paylaşıldığı bir proses olarak ifade edilmektedir (Huber, 1991: 88-103). Bilgi dağıtımı,

organizasyonlarda önemli bir konuda bilginin ihtiyaç duyulan ve uygulandığı yerlere ulaştırılmasıdır. Bilginin örgütsel seviyede kullanılmadan önce örgüt içinde dağıtılmasına ve paylaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Bilginin dağıtılması resmi ve gayri resmi bir şekilde olmak üzere ikiye ayrılabilir. Resmi olarak bilginin dağıtılması; bireysel olarak yazılı iletişim, eğitim, içsel konferanslar, brifingler ve içsel yayınlardan oluşmaktadır. Bireysel yazılı iletişim içerisinde kısa notlar, raporlar, mektuplar ve herkese açık ilan panoları da bulunmaktadır. Eğitim, içsel danışmanlardan yararlanmak suretiyle, resmi kurslara katılarak ve iş üzerindeki eğitimler yoluyla olmaktadır. İçsel yayınlar; işitsel (kulağa hitap eden), yazılı materyal ve video yoluyla olmaktadır. Gayri resmi bilgi dağıtımı; iş rotasyonlarını, hikayeleri ve efsaneleri, görev zorlamalarını ve resmi olmayan şebekeleri içermektedir (Dixon, 1992: 29-47).

Anlatılanlara ilave olarak örgütsel teknolojiler ve teknikler insanlar arasındaki bilgi dağıtımını üzerinde direkt bir etkiye sahip olabilir. E-posta, İnternet bağlantısı ve elektronik haber grubu uygulaması organizasyon içinde bilginin dağıtılmasını destekleyecek ve örgüt üyelerine çok yönlü bakış açısıyla enformasyonu yorumlama, tartışma ve düşünmeye izin vermektedir.

Bilginin dağıtımını, bilgi yönetimi süreci içindeki en kritik ve en önemli süreçlerden biridir. Fakat, bilgiyi dağıtmak ve paylaşmak kolay bir iş değildir (Davenport, 1998). Bilgiyi dağıtmada bir firmanın başarısı örgütsel kültüre ve firmada mevcut olan açık bilgi miktarına bağlı bulunmaktadır. Geleneksel kontrol ve yetki ilişkilerine dayalı bir örgüt bilgi dağıtımını zor bir şekilde gerçekleştirmektedir. Çünkü denetleme ve emir verme üzerine kurulu bir yönetim zihniyeti genellikle kişisel bilgiyi örgütsel bilgiye dönüştürmek için gerekli olan sosyal birimlerin oluşumuna ve grupların bir araya gelmesine fırsat vermemektedir.

4. 4. Bilginin Yorumu (Knowledge Interpretation)

Bilgi yorumu dağıtılan enformasyonun işlenmesidir. Dağıtılan enformasyonlara bir veya yaygın olarak daha fazla anlaşılan yorumlar verilmektedir. Daft ve Weick (1984) bilgi yorumunu, enformasyona verilen anlam çevrimi olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, kavramsal şemaları ve paylaşılan anlamaları geliştirme ve olayları çevirme prosesi olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımlamalar vurgulamaktadır ki; eğer bütün örgütsel birimler bir enformasyon unsuru hakkında yaygın bir yorum geliştirirse, sonra daha fazla organizasyonel öğrenme meydana gelmekte ve bilgi etkin olarak yönetilmektedir.

4. 5. Bilginin Uygulanması (Knowledge Implementation)

Bilgi yönetim sürecinin önemli elemanlarından biri de bilginin uygulanmasıdır. Bilginin uygulanması; yeni ürün geliştirme prosesleri, teknoloji transferi, pazarlama ve yönetim faaliyetleri boyunca meydana gelen problemleri çözmek için bilginin kullanılmasını ifade etmektedir (Levitt ve March, 1988: 319-340). Pentland (1995) pratikte bilgi uygulanmadığı takdirde öğrenme karakteristiği olan performans iyileştirmenin mümkün olamayacağını belirtmiştir. Örneğin, Low ve Mohr (2001) pazarla ilgili bilgi toplandığında direkt olarak pazar stratejisi kararlarına uygulanabilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

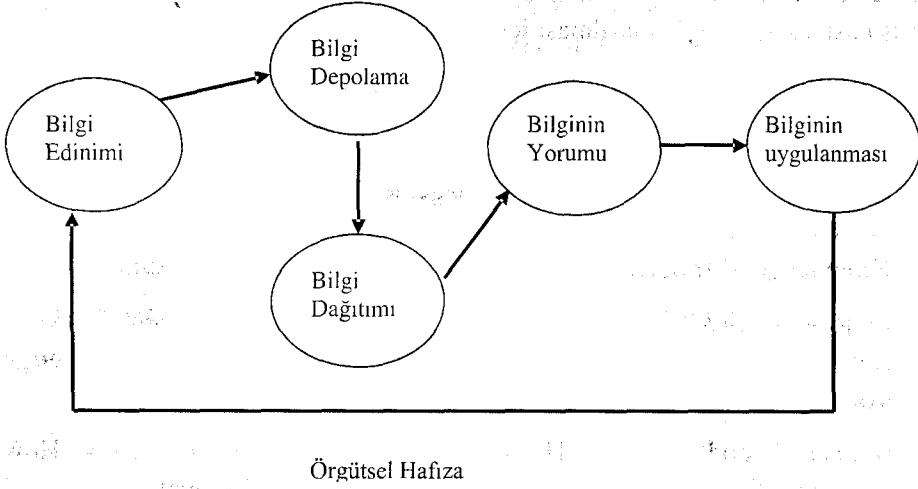
Bir organizasyonun kendi bilgi kaynaklarını kullanmasıyla; mevcut bilgi farklı bir bağlamda yeniden paketlenilebilir, içsel ölçüm standartları yükseltilebilir, çalışanların yaratıcılık ve motivasyonları artırılabilir ve bilgi, firma için daha aktif ve ilişkili duruma getirilebilir (Lynn, 1998: 74-93; Moorman, 1995: 318-335).

5. TARTIŞMA

Bilgi yönetimi süreci organizasyon içerisindeki sosyal etkileşimler sonucu meydana gelen örgütsel öğrenmenin önemli parçalarından birisidir. Bu sosyal etkileşimler bireysel ve örgütsel bilgileri birleştirerek örgütsel bilgiyi üst-öte bir seviyeye çıkartmaktadır. Fakat örgütler, üst-öte öğrenmeyi ve etkin bilgi yönetimini, bilgi süreçlerini eksiksiz ve etkileşimli kullanarak sağlayabilirler. Şekil 4'de de görüldüğü gibi bilgi yönetim süreci kapalı bir döngü oluşturup her sürecin birbirini etkilemesiyle gerçekleşmektedir. Şekil 4 sadece bu sürecin basitleştirilmiş halini göstermektedir. Ama gerçek hayatta bütün süreçler birbirini içermektedir, örneğin holografik sistemler gibi. Bilgi yönetimi süreci bilginin alınmasından bilginin örgüt için kullanımına kadar geçen süreci kapsamaktadır. Fakat bu süreç bilginin uygulanmasından sonra sona ermemektedir.

Bilginin uygulanması sonucunda örgüt öğrendiklerini hafızasına kaydetmektedir. Kaydedilen bu sonuçlar ileriki aşamalarda örgütün bilgi alımını ve diğer faaliyetlerini etkileyecektir. Tabi ki bu hafıza hem örgütün yapısal hem de insani kaynaklarına dağıtılmıştır. Bilginin sosyal yönü göz önüne alındığında insanlar üzerine dağıtılmış örgütsel hafıza örgütsel bilginin yönetimi için hayati bir önem arz eder. İnsanlar arasındaki bilgi alışverişleri örgütte veya grupta öyle bir hafıza yaratır ki bu geçişken hafıza (transactive memory) bilgi yönetim süreçlerini birbirlerine bağlayan bir yapılandırıcı gibidir. Aynı zamanda bu geçişken hafıza bilgi yaratma spiralinin de en önemli katalizörüdür. Bunun

yanında enformasyon teknolojilerinin de bilgi süreçlerinin ilişkilendirilmesi üzerindeki etkileri unutulmamalıdır.



Şekil 4: Örgütsel bilgi yönetim süreci

Bilgi yönetimi üzerine bütün bunlar söylendikten sonra, bu süreçlerin şirketlerin nihai amaçları üzerine olan etkileri, bir yönetici çerçevesinde düşünüldüğünde pragmatik bağlamda bir tartışma gerektirir. Fakat teorik olarak bilgi yönetiminin şirketin performansı üzerine olan pozitif etkileri pratik anlamda belirsizdir. Bunun başlıca sebeplerini örgüt içindeki politik ve kişisel çıkarlar, kültür yapısı ve bilgi süreçlerinin eksik olarak uygulanmasıdır. Ancak etkin bilgi yönetiminin şirket performansına olan etkisi daha çok çeşitli ara değişkenler (mediators) üzerinden olmaktadır. Bunlar örgütsel öğrenme, örgütsel yenilik, örgütsel yaratıcılık ve örgütsel değişimdir. O halde bilgi yönetim süreçlerinin bu değişkenlerle olan doğrusal ilişkileri akademisyenler ve yöneticiler için üzerinde yoğunlaşılması gereken bir konudur.

6. SONUÇ

Bilgi yönetimi son yıllarda en çok konuşulan yönetim felsefesi ögesi haline gelmiştir. Fakat bilgiyi yönetmek hem risklidir hem de zordur. Bilgi yönetimi tek bir faaliyeti içermeyip birçok süreci içermektedir. Ve bu süreçlerin birbirleriyle olan etkileşimleri örgütteki insani boyutu da içerince bilgi yönetim daha karmaşık bir hale gelmektedir. Biz, bu makalede bilginin sosyal ekolojisine bilgi yaratma ve yönetim süreçlerini kısaca tanımlayıp aralarındaki kapalı döngüyü açıklayarak bir giriş yaptık. Tabii ki bilginin sosyal yönü bu kadar basit olmayıp

sosyo-bilişselliği de içermektedir. Bu şekilde örgüt içindeki bilginin yönetim faaliyetleri tam bir açıklık kazanacaktır. Bundan sonraki çalışmalarda Türk akademisyenlerinin bilgi yönetiminin değişik yönlerini daha derinlemesine tartışması konunun iyi anlaşılması için yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

1. Bhatt, Ganesh D., "Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques, and People", **Journal of Knowledge Management**, Volume 5, Number 1., 2001, 68-75.
2. Beijerse, Roelof P. Uit., (), "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon", **Journal of Knowledge Management**, Volume 3 - Number 2, 1999, 94-109.
3. Nonaka, I. and Takeuchi, H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY, 1995.
4. Virkkunen, J. and Kuuti, K., "Understanding Organizational Learning by Focusing on Activity Systems", **Accounting, Management and Information Technologies**, Vol. 10, 2000, 291-319.
5. Marakas, G. M., *Decision Support Systems in the Twenty-first Century*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1999, p. 264.
6. Beveren, J. V., "A Model of Knowledge Acquisition that Re-focuses Knowledge Management", **Journal of Knowledge Management**, vol. 6, Number 1, 2002, p. 20.
7. Berger, P., & Luckman, T. *The Social Construction of Reality*, Garden city, NY: Doubleday, 1967.
8. Gurvitch, G., *The Social Frameworks of Knowledge*, Oxfords, England: Basil Blackwell, 1971
9. Holzner, B., & Marx, J., *Knowledge Application: The Knowledge System in Society*, Boston: Allyn-Bacon, 1979
10. Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Keganpul, 1966.
11. Nonaka, İ., "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", **Organization Science**, Vol. 5, No. 1, 1994, p. 19.
12. Hitt, M. A.; Ireland, R. Duane; Lee, Ho-uk; "Technological Learning, Knowledge Management, Firm Growth and Performance: An Introductory

- Essay", **Journal of Engineering and Technology Management**, 17(2000), 231-246.
13. Clarke, T. & Rollo, C., "Corporate Initiatives in Knowledge Management", **Education + Training**, Volume 43, number 4/5, 2001, pp. 206-214.
14. Bolloju, N.; Khalifa, M.; Turban, E.; "Integrating Knowledge Management into Enterprise Environments for the Next Generation Decision Support", **Decision Support System**, 33(2002), 163-176.
15. Huber, G. P. "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", **Organization Science**, Vol. 2, No. 1, February 1991, 88-103.
16. Dixon, N. M., "Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals", **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 3, No. 1, 1992, 29-47.
17. Pucik, V., "Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRD agenda", **Human Resource Management**, 27(1), 1988, 77-93.
18. Slater, S. F. & Narver, J. C. , "Market Orientation and the Learning Organization", **Journal of Marketing**, Vol. 59, 1995, 63-74.
19. Levitt, B. & J. G. March , "Organizational Learning", **Annual Review of Sociology**, 14, 1988, 319-340.
20. Bedeian, A. G. , (), "Contemporary Challenges in the Study of Organizations", **Journal of Management**, 12(2), 1986, 185-201.
21. Normann, R., Developing Capabilities for Organizational Learning, In J. M. Pennings & Associates (Eds.), **Organizational strategy and Change: New Views on Formulating and Implementing Strategic Decisions**, San Fransisco: Jossey-Bass, (1985), 217-248.
22. Hayes, R. H. , Wheelwright, S. C. , & Clark, K. B. , **Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization**, New York: Press, 1988,
23. Argyris, C., **Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning**, Need-Ham Heights MA: Allyn & Bacon. 1990
24. Leonard - Barton, Dorothy, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", **Strategic Management Journal**, 13 (summer), 1992, 111-125.
25. March, J. G. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", **Organization Science**, 2(1), 1991, p.71-85.

26. Schein, E. H., "Organizational Culture", **American Psychologist**, 45, February 1990, 109-119.
27. Schein, E. H. , "How Can Organizations Learn Faster: The Challenge of Entering the Green Room" , **Sloan Management Review**, 34 (Winter). 1993, 85-92.
28. Davenport, T. H. & Prusak, L., **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Boston, MA: Harvard Business School Press., 1998.
29. Daft, R. L. & Weick, K. E.,(), **Toward a Model of Organizations as Intrepretation Systems**, **Academy of Management Review**, 1984, 284-295.
30. Pentland, B. T., "Information Systems and Organizational Learning: The Social Epistemology of Organizational Knowledge Systems", **Accting., Mgmt. & Info. Tech.**, Vol. 5, No. 1, 1995, s. 1-21.
31. Low, G. S. & Mohr, J. J., "Factors effecting the use of information in the evaluation of marketing communications productivity", **Academy of Marketing Science**, 29(1), 2001, s. 70
32. Lynn, G. S., "New Product Team Learning: Developing and Profiting from Your Knowledge Capital", **California Management Review**, 40, 1998, 74-93.
33. Moorman, C., "Organizational Market Information Processes: Culture antecedents and New Product Outcomes", **Journal of Marketing Research**, 32, 1995, 318-335.