ISSN 1306-0767
MEVZUAT DERGİSİ
YIL: 7 SAYI: 74 ŞUBAT 2004

önceki yazdır

Umut AVCI*
Mehmet AVCI**

ÖRGÜTLERDE BİLGİNİN ÖNEMİ VE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ

ÖZET

Çalışmada, bilgi yönetim sürecinin kavramsal çerçevesi çizilmiştir. Süreç açıklanırken, bilgi, veri, enformasyon kavramları ve bu kavramların birbirleri ile ilişkileri de incelenmiştir. Ayrıca, bilgi yönetimi süreci boyunca, bilginin örgütte kazandığı yeni anlam ve önem vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Enformasyon, Bilgi, Bilgi Yönetimi

ABSTRACT

In this study, conceptional framework of the period of knowledge management has been drawn. While explaining the period, the concepts of knowledge, data and information as well as the reciprocal correlations of these concepts have been examined. Furthermore, during the period of knowledge management, the new meaning and the significance attained by the knowledge in the organization have been emphasized.

Key Words: Organization, Information, Knowledge, Knowledge Management

GİRİŞ

Bilgi, insanoğlu ile birlikte var olan, toplumların gelişmesinde önemli rol oynayan bir faktördür. Geleneksel ekonomide, temel üretim faktörleri olarak doğa, emek, sermaye ve müteşebbis ön plana çıkmakta iken; günümüzde bilgi önemli bir üretim faktörü haline gelmiş, rekabet avantajı yakalamada temel belirleyici etken olmuştur. Drucker'e göre, "bilgi kavramının anlamı 250 yılda değişmeye başlamış, bu durum toplumu ve ekonomiyi değiştirmiştir. Günümüzde ise, anlamlı tek kaynak olarak görünmektedir."(Drucker, 1994:66). Drucker, aynı eserinde, dünyanın 1980 yılından sonra aldığı durumu ve bilginin ekonomideki üstünlüğünü "enformasyon kapitalizmi" olarak ifade etmektedir (Drucker, 1994:254).

Bilginin tarihi gelişimine bakınca, "bilginin geçmişte bürokratik bir ihtiyaç ve

örgütleri ayakta tutan bir güç olduğu görülmektedir. Günümüzde ise, güç, bilgiye sahip olmadan ziyade onu kullanabilme üzerinde odaklanmaktadır"(Toffler, 1992:30-35). Toffler "Yeni Bir Uygarlık Yaratmak" isimli eserinde, değişimin çok hızlı olduğunu, insanın bilgisinin yetersiz kaldığını ve eski dayanakların çöktüğünü belirtmektedir. Bu nedenle, örgütler ve ekonomiler, sadece veri toplamamalı, aynı zamanda bilgiyi yeniden yapılandırmalıdır. Bunun için de, bilginin ve onun iletişiminde kullanılan semboller ile üretim ve dağıtımın yeniden örgütlenmesi gerekmektedir (Toffeler ve Toffler, 1996:36). Dolayısıyla, örgütlerin etkin bir bilgi yönetim sürecine sahip olması gerekmektedir.

1.1. Bilginin Tanımı

Bilgi konusu ile ilgili, çok boyutlu olmasından dolayı farklı tanımlar yapılmıştır. Zaman zamanda kendisine yakın anlamda ve birbiri ile bağlantılı olan veri (data), enformasyon (information) kavramları ile birbiri yerine kullanılmıştır. Herkes tarafından kabul edilen nokta, bilginin organize edilmiş bir takım fikir, kural, prosedür ve verilerin kombinasyonu olduğudur. Bu bağlamda bilgi, "belli bir yapıya bağlı olarak işlenmiş, kullanıcıları için anlamlı olan, mevcut ve gelecekteki kararlar için anlam ifade eden, algılanan veya gerçek değeri olan veriler" olarak tanımlanmaktadır (Çoban, 1997:155). Bir başka tanıma göre bilgi, özellikleri dikkate alınarak şu şekilde tanımlanmaktadır; "belli bir düzen içindeki deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir" (Davenport ve Prusak, 2001:27). Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkmakta ve orada uygulamaya geçirilmektedir. Kuruluşlarda, genellikle sadece belgelerde yada dolaplarda değil, rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendini göstermektedir. Davenport ve Prusak'ın tanımına göre, bilgi, "belli bir süreçten geçirilmiş veri"dir (Davenport ve Prusak, 2001:27).

1.2. Bilgi ile İlgili Kavramlar

Örgütler açısından bilgi yönetimini tanımlayabilmek için öncelikle bilgi kavramı ile bağlantılı diğer bazı kavramları incelemek ve aralarındaki farklılıkları tespit etmek gerekmektedir. Birçok yazar, bilgi kavramı ile bağlantılı unsurları, veri (data) ve enformasyon (information) olarak açıklamaktadır. Ancak, Räuscher ve Krcmar bu kavramlara işaretleri de ilave ederek birbiri ile bağlantısını açıklamıştır. İşaretler, bir temsil görevi yapmakta ve belli bir sıra içinde, verilerin kodlanmasına yardımcı olmaktadır (Räuscher ve Krcmar, 1996:6).

Veri, en genel anlamıyla, "işlenmemiş bilgi" demektir. Veri, "enformasyon ve üst bilginin yapı taşlarını oluşturan, bilgi işleme sürecinin temel hammaddesi olarak, çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham, işlenmemiş gerçekler yada izlenimler" olarak tanımlanabilir (Çapar, 2003). Dolayısıyla, verilerin işlenmemiş gerçekler, insanlarca özümsenmeyen ve yorumlanmayan gözlemler olduğu söylenebilir. İşaretlerin, veri olabilmesi için kurumsal amaçlara bağlı olarak yapılandırılmadan

kaydedilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2001:57-58).

Enformasyon ise, organize edilmiş bir veri setidir ve bilginin hammaddesini oluşturmaktadır. Enformasyonun amacı, alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi yada davranışı üzerinde bir etki yaratmaktadır. Enformasyonun, alıcısını biçimlendirmek zorundadır, onun bakış açısında yada anlayışında bir fark yaratmalıdır. Bu bağlamda enformasyon, "fark yaratan veridir" (Davenport ve Prusak, 2001:24). Yine, benzer bir tanıma göre enformasyon, "düzenlenmiş verilerden oluşan kümedir" (Bhatt, 2001:69).

Bilgi, enformasyonun "anlamlandırılmış" şeklidir (Bhatt, 2001:69). Bilgi, düzenlenmiş, filtreden geçirilmiş, arıtılmış ve netleştirilmiş enformasyondur. Catherine ve Clarke, bilgiyi, belli durumlarda yararlı olacak şekilde kullanılan enformasyon olarak tanımlamıştır (Catherine ve Clarke, 2000:237). Ancak, enformasyonun bilgiye dönüşmesi zor, üzerinde durulması gereken karmaşık bir süreçtir (Arıkan, 1998:82) ve rasyonel çalışmayı gerektirmektedir. Sonuç olarak, bilgi için, enformasyon ve veriyi kullanılabilir hale getirme ve işe yarar faaliyete dönüştürme yeteneğidir (Çapar, 2003) tanımı tüm süreci açıklamaktadır.

Bilgi yönetimi ise, farklı kaynaklarda farklı yazarlarca, farklı şekilde tanımlanmakla birlikte genel bir açıklamayla bilgi yönetimi, veri, enformasyon ve bilgiyi kapsayan, onların elde edilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve uygulanmasını inceleyen geniş bir süreçtir. Bilgi yönetimi, kayıtlı veya kayıtsız organizasyon verilerini ve kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimleri, toplayıp, düzen altına alıp, yararlı bilgi haline getirerek bunları doğru zamanlarda, doğru kimselerin, istenilen her yerden ulaşabilmesi, organizasyonun entelektüel mülkünü arttırmak, tekrarlanan işlerin tamamının teknolojik araçlarla yapılmasını sağlama sonucunda pozitif iş neticeleri elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemlerdir (Karakaş, 2003). Bir başka açıdan bilgi yönetimi, "örgütsel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilmesi için, bireylere, takımlara ve tüm örgütte bilginin kolektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan bir disiplin" olarak tanımlanmıştır (Barutçugil, 2001:50).

2. Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetimi süreci, birçok yazara göre, bilginin elde edilmesi, depolanması, yorumlanması ve uygulanması basamaklarından oluşan bir sistem olarak ele alınmaktadır. Örneğin; Huber, bilgi yönetimi sürecini, "bilginin elde edilmesi, dağıtılması, yorumlanması, ve örgütsel bellek" olarak (Huber, 1991:88-103); Klimecki ile Klimecki vd., "bilginin elde edilmesi, işlenmesi, kaydedilmesi süreci" olarak (Klimecki vd, 1994: 1-6; Klimecki, 1999:12-30; Klimecki vd., 1999:6-30); Bhatt, "bilginin yaratılması, kabul edilmesi, düzenlenmesi, dağıtılması ve kullanımı" olarak (Bhatt, 2001, 71-75), Alavi ve

Leidner, “bilginin yaratılması, depolanması/düzenlenmesi, transferi, uygulanması” olarak (Alavi ve Leidner, 2001:114-125) incelemektedir. Çalışmada, bilgi yönetimi süreci, Klimecki (1999) ile Huber(1991)’in çalışmalarının bileşimi olan detaylı bir modelle açıklanmaya çalışılacaktır

Tablo 1: Bilgi Yönetimi Süreci

Bilginin Elde Edilmesi	Bilginin İşlenmesi	Bilginin Kaydedilmesi
1-Bilginin Dış Kaynaktan Elde Edilmesi 2-Bilginin İç Kaynaktan Elde Elde Edilmesi	1-Bilginin Yorumlanması 2-Bilginin Denenmesi 3-Bilginin Dağıtımı	1-Bilginin Değerlendirilmesi 2-Örgütsel Bellek 3-Bilgi Sürecinin Değerlendirilmesi

Kaynak: George P. HUBER, Organizationel Learning: The Contributing Process and the Litratures, Organization Science, Vol:2, No:1, February, 1991, s.88-103 ve Rüdiger G. KLIMECKI, Wissensmanagement-“Wege zur Intelliganten Organization”, Management Forschung und Praxis, Diskussionsbeitrag, No:26, Universität Konstanz, 1999, s.12-30’dan derlenmiştir.

2.1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilgi edinimi, bilgi yönetiminin temel öğesi ve başlangıç aşamasıdır. Bilgi edinimi, içsel ve dışsal incelemeleri, çevresel değişimlerle ilgili enformasyonun transfer edilmesini kapsamaktadır. Örgütler, bilgi edinerek daha fazla şeyler öğrenebilmekte ve bu başarılı stratejilerin uygulanmasına, ürün ve teknoloji geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Akgün ve Keskin, 2003-1-17). Örgütler, bilgiyi ya kendileri iç kaynaktan üretmekte yada dış kaynaklardan temin etme yoluna gitmektedirler.

2.1.1. Dış Kaynaktan Bilgi Edinilmesi

Örgütlerde, gerekli değişimi yaratabilmek için örgütün iç bilgilerinin yeterli olmaması durumunda dış kaynaktan bilgi elde edilesi tercih edilmektedir. Günümüzde,

özellikle kamu kurumları, dış kaynaktan bilgi elde edilmesine öncelik sağlayan örgütlerdir. Bilgi elde etmenin dışsal yolu, büyük güvensizlik ve risk içeren, oldukça pahalı bir yöntemdir. Ayrıca, dış kaynaktan elde edilen bilginin örgütsel çerçevede kullanılmasında ve uygulanmasında sorun yaşanabilmektedir. Diğer ifadeyle, bilginin yararlı olup olmadığı alındığı zaman belli değildir ve bu bilginin örgüt temeline yayılması ve örgütte kullanılması, ancak örgüt üyeleri ona uyum sağlar ve onun gelişmesi için çaba sarf ederse geçerli olmaktadır (Klimecki, 1999, s.13-14).

2.1.2. İç Kaynaktan Bilgi Edinilmesi (Bilginin Yaratılması)

İçsel kaynaklardan bilgi elde edilmesi süreci, örgütte mevcut ama şu ana kadar kullanılmamış hammaddelerin kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde, zaten örtülü bilgi mevcuttur, ama henüz kolektif bilgi tabanına ulaşılmamıştır. Birçok çalışanın, deneyimlerini şirketin genel bilgisinin içine dahil etmemesi bunun en önemli nedenidir. Örgütlerde, her zaman örgütteki bilginin örgütsel bilgiden daha fazla olması, iç kaynaktan bilgi elde ediniminin varlığının en önemli göstergesidir. Dolayısıyla, örgütlerin en önemli bilgi kaynağının belli kısmı sürekli atıl durumdadır (Klimecki, 1999, s.13-14).

2.1.3. İşlemelerde İç ve Dış Kaynaktan Bilgi Elde Etmede Kullanılan Yöntemler

Örgütler, hızla değişen çevrede, sadece tek bir yöntem kullanarak bilgi elde etmeyle yetinmemektedirler. Bundan dolayı, her örgüt, farklı durumlarda problemlerin çözümünü geçerli kılan, içsel ve dışsal bilgi elde ediniminin karışımını aramalıdır. Araştırmalar, örgütlerin ekonomik ve kültürel yapılarının her iki yöntemi eşit yoğunlukta uygulamak için yeterli olduğunu göstermektedir. Örgütler, öncelikle, kapsamlı bilgi elde etmenin çok zaman, para ve zihinsel çaba gerektirdiğini bilmelidirler. Örgütlerde, yeni bilginin eskisi ile karşılaşması durumunda, bir direnç oluşması da normaldir. Çünkü, yeni bilgiler, uzun zaman kültürün içinde büyümüş, birçok bürokratik yönetim gelenekleri ile çatışmaktadır.

2.1.3.1. Deneyimler

Deneyim, insanların doğa ile veya diğer insanlarla olan ilişkilerinin sonucu olarak ortaya çıkan ve bir anlam içeren sürekli etkileşimdir. Deneyimler, sadece düşünceleri değil, aynı zamanda duyguları, eylemleri ve algılama gibi kavramları içermektedir. Deneyim, insanların doğal ve yapay çevreleriyle aralarındaki organik bağdır (Öğütveren, 1998-13-14). Bireyler için geçerli olan deneyim, örgütler açısından da geçerlidir. Dolayısıyla, tüm organizasyonlar başarılarını ve hatalarını tespit ederek değerlendirmelidir. Onları, sistematik olarak ele almalı, daha sonra çalışanlarının kolayca ulaşabileceği kayıtlarla saklamalıdır (Özgen ve Türk, 1996:75).

2.1.3.2. Personel Transferi (Aşılama)

Örgütler için, bilgiye ulaşmanın önemli kaynaklarından birisi, bilgi düzeyi yüksek elemanların transfer edilmesidir. Örgütler, yeni alınan üye/üyeler yardımıyla yeni

bilgilerin örgüte aktarılmasını sağlamaktadır. Bazı durumlarda, başka bir örgütün satın alınması yoluyla da yeni bilgiye ulaşılmaktadır, ki bu, yaklaşımın en uç noktasını oluşturmaktadır (Huber, 1991:96-97).

Örgütlerin yaptığı yönetim anlaşmaları, bilgi transferinde önemli bir araç olarak kullanılabilmektedir. Çünkü, yönetim anlaşması, "genel olarak bir işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarını başka bir ülkeye diğer bir işletme tarafından kullanılması için transfer etmesidir. İnsan kaynaklarını, başka bir işletmeye belli süre için transfer eden uluslararası işletme, sağladığı hizmet karşılığında ücret almaktadır. Anlaşmaya konu olan sürenin bitimi veya projenin tamamlanmasıyla uluslararası işletmenin personeli geri dönmektedir" (Tatar ve Üner, 1992:38).

2.1.3.3. Dış Kaynaklar

İşletmelerde iç ve dış çevre elemanları önemli bilgi kaynaklarındandır. İşletmeler, sadece çalışanlarının deneyimlerine dayanarak veya personel transfer ederek bilgi elde edememektedir. Aynı zamanda, rakiplerle kendilerini kıyaslamalı, onların başarılı uygulamalarını örnek almalı, tüketicilerin beklentilerini takip etmeli ve danışmanların, tedarikçi işletmelerin bilgilerinden yararlanmalıdır. İşletmelerin, bilgi elde ettiği işletme dışı kaynaklar şunlardır:

- Rakipler-kıyaslama yaparak (bechmarking),
- Müşteriler,
- Tedarikçiler,
- Danışmanlar,
- Diğerleri.

2.2. Bilginin İşlenmesi

Bu aşamada, elde edilen enformasyonlar, işletmenin mevcut bilgi tabanına, yerleştirilmekte, eski ve yeni bilgi karşılıklı etkileşimle tabana entegre edilmektedir. Bilginin yorumlanması, denenmesi ve paylaşılması alt aşamaları oluşturmaktadır.

2.2.1. Bilginin Yorumlanması

Yorumlama, bilgilerin kişiler ve düzeyler arasında paylaşılırken anlamlandırılması ve yeni anlamlar kazandırılması sürecidir. Bu aşamada, örgütler kavramsal bilgiye ulaşmaktadırlar. Daft ve Weich'e göre, bilginin yorumlanması, "ona anlam verilmesi, paylaşılanların kavranması ve kavramsal çerçevenin geliştirilmesi" sürecidir (Daft ve Weick, 1984:284-295). Enformasyonların yorumlanması aşamasında, enformasyona aynı, benzer yada farklı yorumlar yapılabilmektedir. Bilginin yorumlanmasında, zihinsel haritalar, iletişim araçlarının zenginliği ve gereksiz bilgi edinilip edinilmemesi etkili olmaktadır.

Zihinsel haritalar, insanların çevresine ve inanç yapısına göre değişen ve

algılamalarını etkileyen unsurlardır. İnsanların zihin haritalarını şekillendiren unsurlar, kişilerin demografik özellikleri gibi faktörlerle, yaşadığı kültür, değerler, hatta çalıştığı birime bağlı olmaktadır. Zihinsel haritalardaki farklılıklar, örgütlerde tek tip çerçevenin yaratılması için özgün mesajların kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Önemli olan maddi hataya yer verilmeden gönderenin düşündüğünü aynen aktarabilmesidir. Aksi halde, yorumların doğru olarak paylaşılması imkansızdır(Sayılır, 2000, s.63).

Bilgi yönetiminde, yeni enformasyonların, örgütün diline çevrilmesi öncelikli öneme sahiptir. Bu aşamada, iletişim araçları yorumlamaya taban oluşturmaktadır. Bu araçlar, sosyal düzeydeki konunun karakterlerinin iletişim kanallarına aktarılmasını sağlar. Buna ek olarak, iletişim araçlarının tespitinde, örgütün yapısı, kültürü ve yönetim sistemi dikkate alınarak karar verilmesi gerekmektedir (Klimecki vd., 1999:10). İletişim aracı, enformasyonun karmaşıklığı durumunda, onun karmaşıklığı ile başa çıkacak kadar yeterli olmalıdır. Bu olay, Daft ve Lengel (1986) tarafından “medyada zenginlik” teorisi ile açıklanmaktadır. Daft ve Lengel (1986)’e göre, zengin bir iletişim aracı, anında geri iletime izin veren, çoklu, sözlü ve sözsüz araçları ifade etme yeteneğine sahip olmalıdır (Bhatt, 2000, s.23).

Bilginin yorumlanmasını olumsuz yönde etkileyen, bireylerin yanlış yorumlar yapmasına neden olan unsurlardan birisi de gereksiz ve fazla bilgi edinimidir. Fazla bilgi sahibi olma, bireylerin yada departmanların tüm bilgileri dikkate alarak doğru yorumlamasını etkilemektedir (Huber, 1991, s.97). Bu bağlamda, tek tip olmayan aşırı bilgi edinimi birimler arasında bilgilerin yorumlanmasında farklılıkların oluşmasına yol açmaktadır. İşletmelerde, formal veya informal alt sistemler arasındaki iletişim ve bilgi alışverişi aşırı bilgi edinimine neden olan faktörlerdendir (Klimecki vd., 1999:10).

2.2.2. Bilginin Denenmesi

Yeni bilginin yararlılığı, ancak onu deneyerek anlaşılmaktadır. Bilginin denenmesi, bazen küçük çaplı yapılmakta ve çok az iyileşme sağlanmakta iken; bazen geniş kapsamlı ve maceralı olmakta, büyük takımların kurulmasını gerektirmektedir. Bilginin denenmesi için, örgütte deneye uyumlu bir iklim oluşturmak gerekmektedir. “Sıfır hata” düşüncesi ve “mevcut çözümlere karşı tutum” bilginin denenmesini olumsuz etkilemektedir. İşletmelerde, yeni bilginin denenmesi, rekabet avantajı sağlama ile birlikte, krizleri engellemeyi sağlamakta veya olumsuz etkilerini en aza indirmektedir. İşletmelerde, bilginin denenmesinin kontrolsüz değil, belli bir program çerçevesinde yapılması gerekmektedir. Yeni bilgilerin, kalite grupları içinde, karma çalışma grupları içinde denenmesi yararlıdır. Bunun yanında, işletmenin değerleri ile deneme uygulamaları ayrılamayacak şekilde birleştirilmelidir (Klimecki, 1999:16-17).

2.2.3. Bilginin Paylaşılması

Bilgi işleme sürecinin en önemli aşaması, bilginin bölünmesi, diğer ifadeyle “ada etkisinin” azaltılmasıdır. Bilgi, örgütsel seviyede kullanılmadan önce, örgüt içinde dağıtılması ve bunun çalışanlarca paylaşılması gerekmektedir. Örgütlerde, bilginin dağıtımının başarısı için, enformasyon akımının olabildiğince az durması ve iş başı

deneyimlerin yüksek düzeyde sürdürülebilirlik elde etmek için, tüm örgütün kullanımına sunulması gerekmektedir (Klimecki, 1999:16-17).

İşletmelerin bilgi dağıtımını ne düzeyde başardığı, örgütsel kültüre ve firmadaki açık bilginin miktarına bağlıdır. Geleneksel kontrol ve otorite ilişkilerine inanan bir örgüt bilgi paylaşımını zor sağlamaktadır. Çünkü, denetim ve kurallar üzerindeki yönetim mentalitesi, bireysel bilgiyi örgütsel bilgiye çevirmek için gerekli olduğu düşünülen sosyal gruplar ve sınıfların oluşumu için fırsatları sınırlamaktadır (Bhatt, 2000:20-21). Ancak, geleneksel emir-komuta zincirine bağlı örgütsel yapının "direnci" azaltmak gibi faydaları da bulunmaktadır. Bu çeşit bir yapı, bilgi dağılımı ve paylaşımında oldukça katı olmakta ve esnekliğin sağladığı faydaları yok etmektedir. Örneğin; yukarıdan aşağıya doğru, önceden belirlenmiş kanallar ile bilgi dağılımını zorunlu kılmak işletmeyi bilgi yoğun bir örgüt yapmaz, hatta sonuç olarak diğer iş bölümlerinin performanslarıyla bir karışıklık yaratabilir. Diğer taraftan, bilgi dağıtım kanalları informal ve güven ile işbirliğine dayalı olarak geliştirilmişse, bilgi dağılımı daha hızlı, güvenilir olabilmektedir. Bu sayede, daha yüksek, paylaşım düzeyine de ulaşılabilir (Broadbent ve Lofgren, 1993:686; Bhatt, 2000:21, Davenport ve Prusak, 2001:132).

Örgütlerin bilgi dağılımında karşılaştığı sorunlardan biri de, örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülerek, düzenlenmesi ve üyelerin kullanımına sunulmasıdır. Bu yüzden, firmalar, örtülü bilgiyi açık bilgiye çevirmeyi kolaylaştıracak bir ortam yaratmak zorundadırlar. Teknolojik uygulamaların basit ve kullanılabilir düzeyde olması, örtülü bilginin açık bilgiye çevrilmesine yardımcı olmaktadır (Broadbent ve Lofgren, 1993:686; Bhatt, 2000:21).

İşletmelerde, iş başı eğitimin teşvik edilmesi, takımların oluşumlarına destek sağlanması, kişiler arası diyaloglarla deneyimlerin değişiminin sağlanması, birey ve grupların bilgi performanslarının ödüllendirilmesi, bilgi paylaşımını hızlandırmaktadır. İşletmelerde, proje grupları ve takımlar bilgi dağılımına büyük destek sağlamaktadır (Klimecki, 1999, s.17).

2.3. Bilginin Kaydedilmesi

Bilginin kaydedilmesi aşamasında amaç, yeni bilginin mevcut bilgi tabanında sağlamlaştırılması, istenmeyen bilgi kayıplarının önlenmesi ve bilginin ilgisiz kişilerce kullanımını mümkün olduğunca engellenmesidir. Bu aşama, bilginin değerlendirilmesi, örgütsel bellek ile bilgi yönetim sürecinin değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

2.3.1. Bilginin Değerlendirilmesi

Uygulamada, bilginin değerlendirilmesine pek önem verilmediği görülmektedir. Çünkü, uygulamada daha çok matematiksel olarak ölçülebilen kriterler üzerinde durulmaktadır. Bilgi ise, endirekt yollardan elde edilebildiği, soyut olarak nitelendirildiği için genellikle değerlendirilmesinde sorunlar yaşanmaktadır. Ancak, yine de çok iyi düzenlenmiş skalalar kullanılarak değerlendirme yoluna gidilmektedir. Bilginin

değerlendirilmesi çalışmaları, genellikle iki noktaya odaklanmaktadır. Bunlar, bilginin içeriği ve bilgi sürecinin değerlendirilmesidir.

2.3.2. Bilginin Saklanması

Bilgiyi, örgütün tamamında mümkün olduğunca etkin kılabilmek için, enformasyonların açıkça ve ulaşılabilir şekilde saklanması gerekmektedir. Örgütlerin sahip oldukları bilgiyi çeşitli yöntemlerle saklaması bu bilgiye kısa sürede erişim imkanı sağlamaktadır. Bilginin üretilmesi ve bu bilginin kullanılarak ondan değer elde edilmesi, sadece geçmişten gelen bilgi birikimi ile mümkündür. Bu açıdan, örgütlerin sahip olduğu bilgiyi yeniden kullanabilecek şekilde saklaması önemlidir (Zaim, 2003). Bilginin saklanması ile ortaya çıkan kavramlar, bireysel ve örgütsel bellek kavramlarıdır. Bellek, kelime anlamı olarak, öğrenilmiş olan şeylerin yeniden üretilmesi sürecidir. Bu üretim, çağrışımsal bir mekanizma aracılığıyla olmaktadır. Örgütsel bellek ise, kurumsal bilginin paylaşılması, temsil edilmesi ve birleştirilmesi sürecini tanımlamak için kullanılan bir kavramdır (Walsh ve Ungson, 1991:57-61). Örgütsel bellek, bir örgütün tarihsel sürecinde biriktirmiş olduğu bilgiler toplamı olarak da tanımlanmaktadır.

2.3.3. Bilgi Yönetimi Sürecinin Değerlendirilmesi

Bu aşama, bilgi yönetimi sürecinin son aşamasıdır. Günümüzde, hızlı çevresel değişimin de etkisiyle, bilginin kaydedilmesi ile süreç tamamlanmış olmamaktadır. En önemli eksiklik olan, bilgi yönetimi sürecinin değerlendirilmesi aşaması (feed-back)eksik kalmaktadır. Bu aşama, dinamik ve kendini geliştiren bir bilgi yönetimi sürecini garanti etmektedir. Bu aşama, aslında değişimin yaşandığı her süreçte söz konusu olmaktadır. İşletmeler, hangi bilgi yönetimi sürecinin faydalı olduğunu ve ne tür değişimlere gereksinim olduğunu tespit etmek için, örgütsel bilgi tabanını sürekli sorgulamalı ve değerlendirmelidirler (Klimecki, 1999, s.19).

SONUÇ

Bilgi, son yıllarda, geleneksel üretim faktörlerinin önüne geçmiş, hatta birçok sektörde en önemli üretim faktörü haline gelmiştir. Makro düzeyde, sadece ekonomiler için değil, mikro ölçekte işletmeler için de önemli bir üretim faktörü haline gelen bilginin yönetilmesi, kapsamlı ve birbirini takip eden basamaklardan oluşan bir süreci gerektirmektedir. Süreç, genellikle, bilginin elde edilmesi veya yaratılması ile başlamakta, elde edilen bilginin işlenmesiyle devam etmekte ve değerlendirilmesi aşaması ile son bulmaktadır.

Örgütler, bilgiyi elde ederken ya iç kaynakları kullanmakta, diğer ifadeyle örtülü bilgiyi açık bilgi haline dönüştürmeyi denemekte, yada dış kaynaklardan yararlanmaktadır. İç kaynaktan bilgi elde etmek, örgüt yapısından, uygulanan personel yönetimi politikasına kadar birçok örgütsel faktöre bağlıdır. Örgütlerde, elde edilen bilginin işletme amaçlarına uygun şekilde işlenmesi daha büyük önem taşımaktadır.

Örgütler elde ettikleri bilgileri yorumlamalı, ortak anlamlar çıkarmalı, örgütte yaratacağı etkileri tespit edebilmek amacıyla denemeli ve diğer örgüt üyeleri ile paylaşmalıdır. Örgütlerde bilginin gücünden, sinerjisinden ve yaratacağı rekabet avantajından yararlanabilmek için onun paylaşılması temel gereklilik olarak görülmektedir. Son olarak bu bilginin örgütte saklanması ve gerekirse gelecek aşamalarda tekrar kullanabilmek için bundan yararlanılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

1. Alvin TOFFLER, *Yeni Güçler, Yeni Şoklar*, (Çev: Belkıs ÇORAKÇI) Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1992.
2. Alvin ve Heidi TOFFLER, *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak*, (Çev:Zülfü DİCLELİ), İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996.
3. Bailey CATHERİNE ve Martin CLARKE, "How Do Managers Use Knowledge About Knowledge Management", *Jurnal of Knowledge Management*, Vol:4, No:3, 2000.
4. Bengü ÇAPAR, "Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsangücü?", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257, 17/10/2003.
5. Bülent ARIKAN, "Bilgi Toplumu", *Yeni Türkiye*, Sayı:19, Ocak-Şubat, 1998.
6. Ganesh D. BHATT, Knowledge "Management in Organizations: Examing The Interaction Bettween Technologies, Techniques, and People", *Journal of Knowledge Management*, Vol:5, No:1, 2001.
7. George P. HUBER, "Organizationel Learning: The Contributing Process and the Litratures", *Organization Science*, Vol:2, No:1, February, 1991.
8. Hasan ÇOBAN, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1997.
9. İsmet BARUTÇUGİL, *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.
10. Melikşah KARAKAŞ, "Bilgi Yönetimi Nedir?", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=133, 16/10/2003.
11. Peter DRUCKER, *Kapitalist Ötesi Toplum*, (Çev: Belkıs ÇORAKÇI), İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1994.
12. Rehäuser, J./Krcmar, H., Wissensmanagement im Unternehmen, 1996, s.6 in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Derleyen): *Managementforschung 6: Wissensmanagement*, Berlin/New York: de Gruyter.
13. Rüdiger G. KLIMECKI, Hermann LASSLEBEN, Beate RIEXINGER, "Zur Enprischen Analyse Organisationaler Lernprozesse in Offentlichen Sektor", *Management Forschung und Praxis, Diskussionsbeitrag*, No:8, Universität Konstanz, 1994.
14. Rüdiger G. KLIMECKI, Hermann LASSLEBEN, Markus THOMAE, "Organizationales Lernen", *Management Forschung und Praxis, Diskussionsbeitrag*, No:26, Universität Konstanz, 1999.
15. Rüdiger G. KLIMECKI, Wissensmanagement-"Wege zur Intelliganten Organization", *Management Forschung und Praxis, Diskussionsbeitrag*, No:26, Universität Konstanz, 1999, s.12-30.
16. Thomas H. DAVENPRT ve Laurence PRUSAK, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, (Çev: Günhan GÜNAY) Rota Yayınları, İstanbul, 2001.
17. Maryam ALAVI ve Dorothy E. LEIDNER, "Review: Knowledge Management and

Knowledge Management System: Conceptual Foundations and Research Issues", *MISQ Review*, Vol:25, No:1, March 2001.
18. Ali AKGÜN ve Halit KESKİN, "Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci", *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, Bahar-2003.
19. Özlem ÖĞÜTVEREN, *Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: Bir Yüksek Öğretim Uygulaması*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış YL Tezi, Ankara, 1998.
20. Hüseyin ÖZGEN ve Murat TÜRK, "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Örgüt Modeli", *TODAİE Dergisi*, Cilt:23, Sayı:2, 1996.
21. Tevfik TATAR ve Mithat ÜNER, *İşletmecilik İlkeleri*, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992.
22. Richard L. DAFT ve Karl E. WEICK, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, Vol:9, No:2, 1984.
23. Sayılır, Ali (2000), *Uluslararası Çok Ortaklı Girişimlerde Öğrenme Süreci: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Örneği*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir).
24. Ganesh D. BHATT, "Organizing Knowledge in The Knowledge Development Cycle", *Journal of Knowledge Management*, Vol:, No:1, 2000.
25. M. BROADBENT ve H. LOFGREN, "Information Delivery: Identifying Priotiries, Performance and Value", *Information Processing&Management*, Vol:29, No:6, 1993, s.683-703.
26. Halil ZAİM, "Bilgi Yönetimi Süreçleri", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=250, 15/08/2003.
27. J.P. WALSH ve C.R.UNGSON, "Organisational Memory", *Academy of Management Rewiew*, Vol:16, No:1, 1991.

---

* Öğr.Gör., Muğla Üniversitesi, Ortaca MYO.
** Araş.Gör., Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F., İktisat Bölümü.