ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/318673062

Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi

Article · January 2016

CITATIONS
9

READS
5,553

2 authors, including:



Coşkun Can Aktan
Dokuz Eylül University
536 PUBLICATIONS **1,882** CITATIONS

SEE PROFILE

All content following this page was uploaded by Coşkun Can Aktan on 25 July 2017.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

Coşkun Can Aktan ve İstiklal Vural.,"Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi", Yeni Türkiye, sayı 88. Cilt 1, Bilim ve Teknoloji Özel Sayısı. 2016.

Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi

Coşkun Can Aktan & İstiklal Vural

I. Giriş

Bilgi, sosyal bir varlık olan insanoğlu için vazgeçilemez unsurların başında gelir. Yaşamımız boyunca belirli iş, görev ve faaliyetleri nasıl ifa edeceğimizi öğreniriz. Bu bilgi ve tecrübelerimizi sosyal yaşamda karşılaşacağımız olaylarda tekrar tekrar kullanırız ve karşımıza çıkan yeni durumlara uyarlarız. Bilgi yönetimi, tıpkı günlük yaşamımızda olduğu gibi, bilgi edinme, bilgiyi kullanmak, bilgiyi tekrar kullanmak için gerekli işlemleri yapmak ve yeni koşullara uyum sağlayacak şekilde mevcut bilgilerimizi uyarlamak ile alakalı bir süreçtir. Bu açıdan bakıldığında bilgi yönetiminin genel amacı, bilginin birden fazla kişinin (örgütün, toplumun v.b.) kullanabilmesine elverişli, yani paylaşılabilir bir hale getirilmesidir. Bilgi, örgütleri ve toplumu bir arada tutan bir unsurdur. Bu anlamda bilgi yönetimi, günümüzdeki şekliyle adlandırılmasa da, uzun yıllardır kullanılan bir araç konumundadır. Toplumsal organizasyonların oluştuğu ilk andan beri insanlar, birbirlerinin bilgi ve tecrübesinin ortak kullanımının meydana getirdiği sinerjiyi kullandıkları bir öğrenme sürecinden geçmektedir.

Günümüzde bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve yaratılması üzerinde etkili olan en önemli unsur teknolojik gelişmelerdir. Yeni ve daha üstün teknolojilerin ortaya çıkması toplumsal yaşamın büyük ölçüde değişmesine, yeni ilişkiler ağının ortaya çıkmasına ve yaşamı sürdürmek için gerekli olan bilgilerin sürekli olarak yenilenmesine neden olmaktadır. Ticari ilişkilerde yeni iş pratikleri ortaya çıkmakta, yeni donanım ve yazılımlar günlük yaşamı değiştirmekte ve yeni standartlar oluşmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve hızlı değişim ekonominin yapısını ve iktisadi faaliyetlerin niteliğini değiştirmektedir.

Ekonominin zaman içinde odaklandığı alanlara bakıldığında ekonomi büyük ölçüde bilgiye dayanmaktadır. Önceleri, ekonomi kısıtlı kaynaklarla en fazla üretimi yapma konusu üzerinde odaklanmaktaydı (operasyonel mükemmellik), ikinci aşamada akıllı-becerikli ürünler üretme üzerinde duruldu (ürün liderliği), son zamanlarda ise ileri düzeydeki organizasyonlar özgün çözümler üretme ve müşterilerle yakın ve geniş ilişkiler oluşturma üzerinde odaklanılmaktadır (müşteri memnuniyeti). Günümüzde başarılı organizasyonlar, ekonomik yapıdaki değişime uyum sağlamak için mevcut bilgi stoğunu yeni duruma uygulayan ve rakiplerine kıyasla daha fazla rekabetçi özgün bilgi kullanan organizasyonlardır. Hızlı teknolojik gelişmeler mevcut bilgilerin de hızla demode olmasına veya rekabet gücünü artıracak özgünlükten uzaklaşmasına yol açmaktadır. Bu durumda, rekabet gücünü artırmak ve sürdürmek isteyen organizasyonlar için bir yandan yeni ve özgün bilgi kaynaklarını artırmak; öte yandan, kısa bir zaman dilimi içinde çok büyük miktardaki bilgiyi işleyip etkin bir biçimde yönetmek bir zorunluluk haline gelmektedir.

Talep ve uluslararası rekabetteki değişikliklerin meydana getirdiği ekonomik ve piyasa kaynaklı gerekliliklerin bir sonucu olarak işletmeler içinde bilgi yönetimi önemini artırmakta ve bilgi, organizasyonların en önemli varlığı haline gelmektedir. Günümüzde

her bilgi ve her tecrübe başkaları tarafından yeniden kullanılabilir. Bilginin ve en iyi uygulamaların belirlenmesi, transfer edilmesi ve yönetilmesi yeni ve özgün bilgi ve uygulamaların yaratılmasına, önemli miktarlarda tasarruf yapılmasına, karlılık ve verimliliğin artırılmasına yol açmaktadır. Bilgi yönetimi sürekli olarak gelişen bir uygulama alanıdır. Değişen koşullara ve organizasyonların farklı ihtiyaçlarına cevap verme gereği bilgi yönetiminin özgünlüğünü ve evrime açık boyutunu ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda bilgi yönetimi farklı boyutlara sahiptir: Bilgi yönetimi, insanların birlikte çalışma tarzlarını (sosyoloji), kişilerin spesifik durumlar ve değişen ortamdaki reaksiyonlarını (psikoloji) ve bilginin yaratılması ve işlenmesinde yardımcı olan teknik araçları (bilgi ve iletişim teknolojileri) içerir (Kuzca, 2001:12-13).

II. Bilgi Nedir?

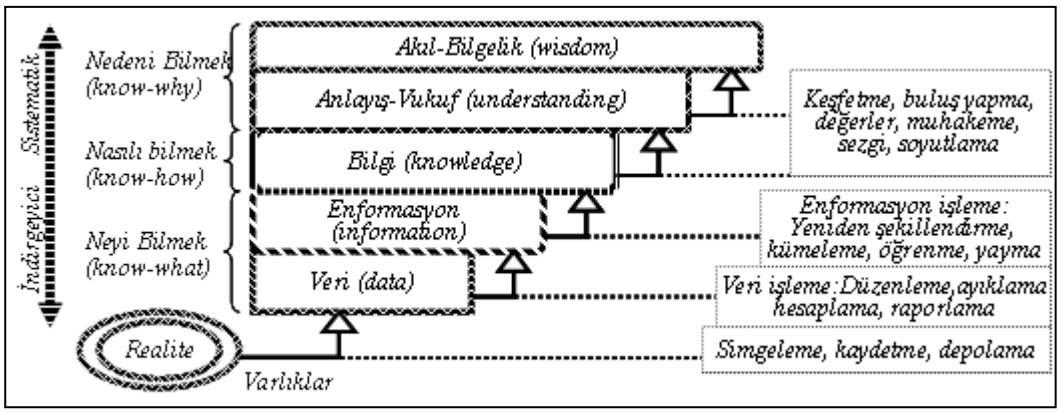
Sözlük anlamıyla bilgi, öğrenme, araştırma ve gözlem yoluyla elde edilen her türlü gerçek, malumat ve kavrayışın tümüdür. Bilgi, çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bilgi doğruluğu ispatlanmış inançlardır (Nonaka ve Takeuchi, 1995:58). Bilgi, önceden belirlenen bir dizi sistematik kural ve prosedüre uygun bir biçimde işlenmiş enformasyondur. Bilgi, sosyal varlık olan insanlar arasındaki iletişim sırasında paylaşılan, aktarılan ve yeniden şekillendirilen tecrübe ve enformasyonlardır (Allee, 1997:27). Bilgi, belirli bir durum, sorun, ilişki, teori veya kurala ait veri ve enformasyondan oluşan anlayışlardır (Bennet ve Bennet, 2000:19). Bilgi içinde yaşadığımız dünyayı ve olayları yorumlamak ve yönetmek için uyguladığımız bir dizi anlayış, kavrayış ve genellemeler ile bize güçlü bir kavrayış ve bakış açısı kazandıran her türlü zihni faaliyettir. Bilgi, sosyal olaylarda karşımıza çıkan eylem ve olayları anlamamıza yardım eden işaret ve kodlamalardır. Bilgi, insanların ve organizasyonların etkin bir biçimde eylem gerçekleştirmeleri için sahip olmaları gereken kapasitedir (Argyris, 1993: 2-3).

Bilgiyi daha iyi tanımlamak için benzer bazı kavramların anlamı ile bilginin anlamı arasındaki farklılıkların ortaya konması gereklidir (Şekil 1). Bilgi, veri ve enformasyon gibi daha ham anlam formları ile anlayış-kavrayış ve akıl-bilgelik gibi daha karmaşık ve işlenmiş anlam formları arasında yer alır. Veri, gözlemlenebilen, ölçülebilen veya hesaplanabilen bir davranış yada tutuma ait değerdir. Veri, kavramsal bir çerçeve ve yapı içerisinde bulunan bir tür enformasyondur. Enformasyon verileri ve belirli yorum ya da işlemleri içerir ve verilere göre daha belirli bir çerçeveye sahiptir. Başka bir ifade ile enformasyon elde edilebilen, filtrelenen ve işlemden geçirilen verilerdir. Bilgi, deney, tecrübe, yorum ya da fikrin bir araya gelmesi ile oluşan enformasyondur. Bilgi, sosyal olaylarda, karar ve eylemler için uygulanmaya hazır yüksek değerde bir enformasyon şeklidir. Bilgi kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyondur ve genelde deney ve tecrübelerin bileşiminden oluşur. Anlam piramidinin en üstünde yer alan akıl ve bilgelik ise, sosyal olaylarda doğru ya da yanlış olanı ayırt etmemize yarayan bütün bilgileri kapsar. Sosyal olayların nedenlerini doğru bir şekilde kavramamıza ve en doğru ya da en güzeli seçmemize yardımcı olan anlama, kavrama ve akıl yürütme aşamalarında isabetli karar almamız bilginin sistematik bir biçimde işlenmesi, gözlem ve tecrübelerle yeniden şekillendirilmesi halinde mümkün olabilir. Bu aşama anlam piramidindeki son aşamayı, yani akıl-bilgelik aşamasını simgeler.

Anlam şemasını göz önüne alarak bilginin temel özellikleri birkaç ana başlık altında toplanabilir (Martensson, 2000:208-209): (1) Bilgi kolayca biriktirilip saklanamaz. Bilgi bilgisayarlardan daha çok insanların beyninde yer alan şeylerdir. Bilgi, hammaddelerde olduğu gibi, ihtiyaç duyulduğunda işçilerin kullanımına sunulabilmesi için genellikle, depolanamaz, kodlanamaz veya istiflenemez. (2) Enformasyon, insan aklı ile işlenmediği sürece değersizdir ve bilgi haline gelmez. Bilgi, insan aklı ile enformasyonun işlenmesi, yaratılması, düzenlenmesi veya kullanılmasıdır. Bilginin oluşma süreci, olay ve verilerin genel enformasyonları oluşturacak şekilde organize edilip yapılandırılması ile başlar; belirli bir kullanıcı grubunun ihtiyaçlarına uygun bir biçimde yeniden düzenlenip

filtreden geçirilmesi ile sürer ve belirli bir düzen ve yapıya kavuşmuş bu enformasyonu bireylerin özümseyip bilgiye dönüştürmeleri ile son bulur. Bu dönüştürme süreci bireylerin tecrübe, davranış ve içinde bulundukları koşullardan etkilenir. (3) Bilgi, tecrübe, yorum ve içinde bulunulan şartları bünyesinde barındıran enformasyondur ve yeni bir bakış açısının ortaya çıkmasına yol açar. (4) Bilgi, kullanılmadığında herhangi bir anlam ifade etmez. Bilgi, karar ve eylemlere uygulanmaya hazır yüksek değerdeki enformasyondur.

Şekil 1. Anlam Şeması



Kaynak: Laszlo ve Laszlo, (2002:405) ve Spiegler, (2003:534)'den uyarlanmıştır.

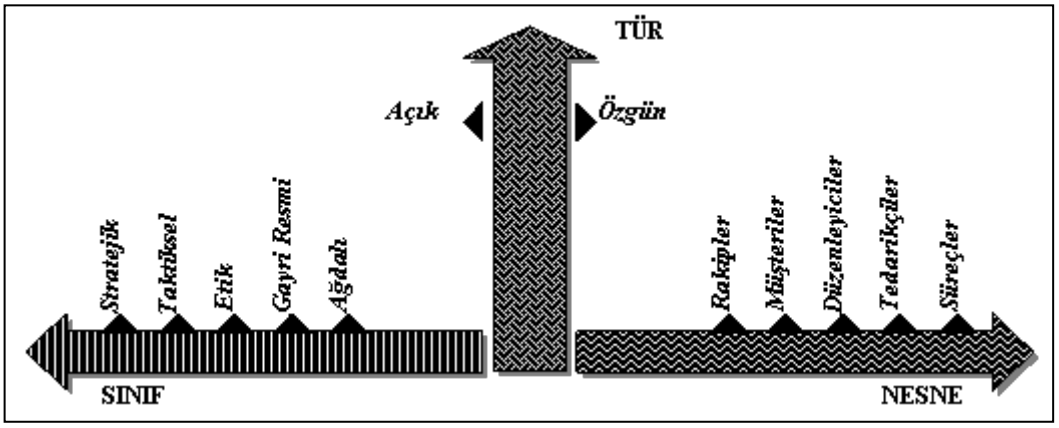
Bilgi farklı biçimlerde sınıflandırılabilir. Anlam şemasının dikkate alınması halinde üç farklı bilgiden bahsedilebilir:Fiziki varlıkların içinde bulundukları ortama uyumunu sağlayan *kodlanmış yapılar* (genetik kodlar); sosyal olayları yorumlamakta kullanılan ve genel olarak doğru olduğu kabul edilen güzel veya doğru şeklindeki *inançlar* ve *dilsel formüller* (Firestone, 2001,10). Jarrar (2002:322)'a göre, işletmelerde kullanılan bilgiler de iki ana başlık altında toplanabilir: *Kodlanmış bilgiler* (yazılabilen, aktarılabilen, paylaşılabilen, tanımlanabilen ve hukuk sistemince korunabilen bilgiler) ve *gizli-özgün* (tacit) *bilgiler* (know-how veya zor tanımlanabilen, nadiren kodlanmış, sahibinde saklı ve eğitim yoluyla aktarılabilen bilgiler). Nonaka ve Takeuchi (1995) ise bilgiyi *gizli-özgün* (tacit) ve *açık* (explicit) bilgi olmak üzere ikiye ayırır. Açık bilgi, belgeler haline getirilen, halka açık, sabit içerikli ve herkesin kullanımına açık olan bilgidir. Başka bir ifadeyle, açık bilgi, bilgi ve iletişim teknolojileri yoluyla elde edilebilen ve paylaşıma açık olan bilgidir. Halbuki, gizli-özgün bilgi insanların aklında, davranışlarında ve hislerinde saklı olan bilgidir. Bu tip bilgiler insanların ilişkileri ile gelişir ve beceri ile uygulamaların varlığını gerektirir.

Bilgi yönetimi ile alakalı girişimler organizasyonun stratejisi ile entegre edilemediği sürece başarılı olamaz. Başarılı olmak için bilgiye dayalı kaynak ve yeteneklerin üstün ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılabilmesi lazımdır. Bu nedenle bilgi stratejisi, bilgiye dayalı kaynak ve yeteneklerin hangisinin özgün, değerli ve eşsiz olduğunu belirlemeli ve bunların firmanın ürün ve piyasa pozisyonunu nasıl destekleyeceği ortaya konmalıdır. Başka bir ifadeyle, sürekli değişen rekabetçi bir ortamda organizasyonların başarısı kendileri için stratejik öneme sahip bilgileri üretmelerine, elde etmelerine ve paylaşmalarına bağlıdır. Bu bakış açısıyla bilgi stratejik bir değer olarak yeniden sınıflandırılabilir: (1) *özgün bilgi*; bir bilgi kaynağı ne kadar nadir ise sağlayacağı rekabetçi üstünlük o kadar fazla olur; (2) *yararlanılabilir bilgi*; organizasyonun mevcut veya potansiyel piyasalarda mevcut ya da müstakbel ürün veya hizmetlerinin üretiminde bu bilgiler kullanılabilir; (3) *değerli bilgiler*; bu bilgilere piyasa belli bir değer verir ve organizasyon bunları kullanarak değer üretebilir; (4) *korunabilir bilgiler*; kolayca taklit edilemez ya da ikame edilemez; (5) *dinamik bilgiler*; içinde bulunulan ortamın koşulları değiştiğinde bu bilgiler yenilenebilir, geliştirilebilir veya aktarılabilir ve (6) *öğrenme*

yetenekleri; stratejik bilginin muhafazası için gerekli olan öğrenme yoğunluğu (Clarke, 2001:193).

Bilgi yönetiminin başarılı olmasında organizasyonun sahip olduğu bilgi varlıklarının doğru bir biçimde haritasının çıkarılması son derece önemlidir. Bu haritanın oluşturulmasında bilgi vektörleri kullanılmaktadır (Şekil 2). Bilgi vektörleri üç boyuta sahiptir: nesneler, türler ve sınıflar. Bu üç boyut, organizasyonun sahip olduğu bilgi sermayesini meydana getirir. Bilgi nesneleri vektörü, ürünler, süreçler, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, piyasalar v.b. gibi nesneler ile ilgili bilgilere odaklanır. Bilgi türü vektörü bilginin özgün-gizli ya da açık doğası ile alakalıdır.

Şekil 2. Bilgi Vektörleri



Kaynak: Akhter, 2003:23

Üçüncü vektör farklı özelliklerine göre bilgiyi sınıflandırır (Akhter, 2003:23): Organizasyona kendisini diğerlerinden daha üstün bir nitelik-avantaj yaratmasına olanak sağlayan bilgiler (stratejik bilgi); organizasyona uygulamada avantaj sağlayan bilgiler (taktiksel bilgi); organizasyon üyelerinin ortak amaçlar etrafında yakınlaşmasını, samimiyet kazanmasını ve organizasyon faaliyetlerinde ustalaşmasını sağlayan bilgiler (gayri resmi bilgiler); organizasyon ve üyelerinin doğru ve yanlış tutum ve davranışlar arasında ayrım yapmalarını kolaylaştıran bilgiler (etik bilgiler) ve belirli bir kullanım alanı olmamakla birlikte organizasyonel faaliyetlerde faydalı olabilecek bilgiler (Ağdalı-aşırı bilgiler).

Rekabet gücünün artırılması ve sürdürülmesinde organizasyonun sahip olduğu stratejik bilgiler son derece önemlidir. Bir organizasyon ne kadar özgün ve değerli stratejik bilgiye sahipse o ölçüde potansiyel stratejik avantaja sahiptir. Dinamik rekabet ortamında stratejik bilgilerin güncel olması gerektiğinden organizasyonun öğrenme kapasitesi yeterli düzeyde olmalıdır. Bu nedenlerle bilgi yönetimi, *özgün* (bilgi seti ne kadar nadir olursa potansiyel rekabet avantajı o ölçüde büyük olur), *kullanışlı* (firmanın mevcut ya da potansiyel ürün-hizmetlerinde uygulanabilme), *değerli* (piyasada firmanın değere dönüştüreceği nitelikte), *korunabilir* (kolayca taklit edilemeyen, ikame edilemeyen), *dinamik* (gerektiğinde yenilenen, dönüştürülebilen) ve öğrenme yeteneklerine sahip olma (stratejik bilgiyi muhafaza için gereken öğrenme yoğunluğu) gibi özellikleri bünyesinde barındıran stratejik bilgiyi elde etmek ve üretmeye devam edebilmek için "öğrenen" bir organizasyon vücuda getirmektir (Clarke, 2001:193).

III. Bilgi Yönetimi Nedir?

Günümüzde işletmelerin ve ulusal ekonomilerin başarılı olabilmeleri büyük ölçüde bilgi yaratmada, kullanmada ve bilgiden yararlanmada ne ölçüde başarılı olduklarına bağlıdır. Bilgi yönetimi, şiddetli rekabetin yaşandığı ve koşulların sürekli olarak değiştiği bir ortamda, işletmelerin ve genel olarak tüm örgütlerin değişen ortam ve şartlara uyum

sağlamak, yaşamlarını sürdürmek ve mevcut yeteneklerini muhafaza etmek için ortak aklı kullandığı süreçtir. Bilgi yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesi ile beşeri sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştiren ve beşeri sermayenin yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreçtir. Bir başka yaklaşımla bilgi yönetimi, bireylerde var olan uzmanlık ve tecrübeler de dahil olmak üzere veri tabanları, dokümanlar, politikalar ve prosedürleri içeren işletmenin tüm bilgi varlıklarını belirlemek, yönetmek ve paylaşmakla ilgili entegre ve sistematik bir yaklaşımdır (Barquin, 2001:128-129). Bilgi yönetimi, işletmelerin ve ulusal ekonomilerin mevcut ve potansiyel rakiplerine kıyasla rekabet güçlerini artırmak ve sürdürmek için gerekli olan bir süreçtir. Bu amaç açısından bilgi yönetimi, örgütlerin rekabet güçlerini artırmak ve sürdürmek için bilginin etkin bir biçimde tanımlanması, elde edilmesi ve kullanılmasını amaçlayan strateji veya süreçlerdir.

Bilgi yönetimi farklı bakış açılarına ve ulaşılmak istenen amaca göre değişik biçimlerde tanımlanabilir. Ancak tüm tanımlar bazı ortak özellikleri bünyelerinde barındırmaktadır. Öncelikle, bilgi yönetimi bir süreçtir ve bu nedenle safhaları ve parçaları vardır. Bu sürecin birden fazla yaklaşımı, farklı yapısı ve mimarisi vardır. İkinci olarak, bilgi yönetimi belirli amaçlara ulaşmak için ortak aklın kullanılması demektir. Ortak aklın kullanılması örgüt için arzu edilen hedeflere ulaşılması ya da başka bir ifadeyle, arzu edilen eylemlerin ortaya çıkmasını sağladığında bir anlam ifade edebilir. Bu nedenle, bilgi yönetimi ile ortaya çıkan eylemlerin ölçülebilen performans ve sonuçlara sahip olması gerekir (Barquin, 2001:129). Üçüncü olarak, bilgi yönetimi örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamasını ve rakiplerine kıyasla rekabet güçlerini artırmasını içerir. Bu bilgiler ışığında bilgi yönetimi, ortaya çıkan yeni ve değişen koşullarda, örgütsel hedeflerin (ayakta kalmak, yeni koşullara uyum sağlamak, rekabet gücünü artırmak) gerçekleştirilmesi için bilgi ve iletişim teknolojilerinin kapasite ve olanaklarıyla örgütün sahip olduğu beşeri sermayenin yeteneklerini birleştirmek suretiyle bilginin örgüt faaliyetlerinde en etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayan süreç veya stratejiler olarak tanımlanabilir.

Bilgi yönetimi, bir birim veya örgütün bilgi yönetim süreçlerinin bir parçasını oluşturan bir faaliyet olarak da tanımlanmaktadır. Firestone (2001:22)'a göre bilgi yönetimi, işletmenin bilgi tabanının üretilmesi, muhafaza edilmesi, geliştirilmesi ve nakledilmesi için temel bilgi süreçlerine (bilginin üretilmesi ve entegrasyonu) katılan diğer birimlerin, unsurların ve faaliyetlerin yönetilmesini (çekip çevirme, yönlendirme, idare etme, kontrol etme, koordine etme, planlama, organize etme) amaçlayan katılımcı birimler yoluyla beşeri sermayeye dayanan birimler arasındaki süregelen, kesintisiz ve bir amaca sahip ilişkiler ağıdır.

IV.Bilgi Yönetimini Ortaya Çıkaran Temel Unsurlar

Bilgi yönetimi, üç temel unsuru içerir: insanlar, süreçler ve teknoloji. Bilgi yönetimi, bilginin paylaşılması ve kullanımını hızlandırmak ve artırmak için kişiler ve organizasyonel kültür üzerinde önemle durur; bilgiyi bulmak, yaratmak, elde etmek ve paylaşmak için yöntemler veya süreçlere önem verir ve bilginin depolanması ve erişilebilir bir hale getirilmesi ile farklı mekanlarda olan kişilerin birlikte çalışabilmesi için teknolojiye odaklanır.

Bilgi yönetimi, entelektüel sermayenin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir (Martensson, 2000:205). Bilgi yönetimi, herhangi bir örgütün kontrol ettiği entelektüel sermayenin yönetimi ile alakalıdır. Entelektüel sermaye, genel olarak, bilgi yönetimini de içine alan geniş bir şemsiye kavram olarak ele alınmaktadır. Entelektüel varlıklar, esasen, yıllar süren iş tecrübesi yoluyla uzmanlaşan kişilere aittir ve doğası gereği özgün-saklı varlıklardır. Rekabetçi üstünlüğü artırmak ve bu tip varlıklardan yeterince yararlanmak

için bu tip özgün bilgilerin örgüt açısından aşikar bir hale getirilmesi ve yönetilmesi gereklidir.

Herhangi bir organizasyonun başarısı, sahip olduğu özel kaynakları, yetenekleri ve varlıkları rekabet gücünü ve iktisadi refahını azamileştirmek için etkin bir biçimde kullanıp kullanmadığına bağlıdır. Başarı, sadece, işletmenin faaliyetlerini yürütmek için gerekli olan fiziki, beşeri ve parasal kaynaklar ile yönetimsel beceriler, teknoloji, ticari marka ve şirket kültürü gibi enformasyona dayalı kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasına bağlı değildir. Günümüzde bilgi sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayan yegane kaynak haline gelmektedir ve bu nedenle firmalar bilgi ve bilgiden elde edilen rekabetçi yetenekler üzerinde durmak ihtiyacını hissetmektedirler. Rekabetçi üstünlüklerini artırmak isteyen firmalar, uzman bilgi işçilerinin koordinasyon ve işbirliğini sağlayacak yapısal düzenlemelere giderek bireylerde saklı olan özgün bilgilerden azami ölçüde yararlanabilirler. İşte, bilgiyi yaratan, depolayan ve kullanan bireylerin rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlayacak özgün bilgi ve bilgiyle alakalı yeteneklerini en etkin biçimde kullanma ihtiyacı bilgi yönetimini ortaya çıkaran unsurlardan ilkidir.

Bilgi yönetimini ortaya çıkaran unsurlardan ikincisi *organizasyonel küçülme* (downsizing)'dir (Martensson, 2000:207). 1980'li yıllar boyunca genel giderleri kısıp karları artırmayı amaçlayan organizasyonel küçülme popüler bir stratejiydi. Bu strateji, daha sonraki yıllarda, organizasyonların hantallaşmasını önlenmesi ve aşırı büyümeden kaynaklanan olumsuzlukların ortadan kaldırılması amacına yöneldi. Ancak, aşırı büyüme sonucu organizasyonlara yük oluşturmaya başlayan fiziki varlıkların yanı sıra beşeri sermayede de azaltmaya gidilmesi yıllar boyunca biriktirilen ve geliştirilen özgün bilgilerin işten çıkarılan çalışanlar ile birlikte kaybedilmesine yol açtı. Bilgi ve bilgiye dayalı yeteneklerin farkına varan firmaların çoğu firmanın gelecekteki çıkarlarını garanti altına almak için özgün bilgi ve uzmanların yitirilmesini engellemek amacıyla bilgi yönetimi stratejilerini uygulamaya koydular.

Teknolojik gelişmeler ise iki ana kaynak yoluyla bilgi yönetimine ilginin artmasına yol açmıştır: internet gibi enformasyon kaynaklarının büyümesi ve önemini artırması ve teknolojik değişimin hızının artması (Mayo, 1998). Teknolojik gelişmeler, bireylerin yaşamını ve organizasyonları büyük ölçüde etkiledi. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler sonucu bilgi akımlarının hızının, hacminin ve sürekliliğinin artması birey ve organizasyonları bunaltmaktadır. Öte yandan, yeni teknolojiler bilginin global düzeyde paylaşılmasına olanak sağlamakta ve bilginin organizasyon içinde etkin bir biçimde kullanılmasında bir araç olarak hizmet görmektedir. Bilgi yönetimi, bilgi akımlarındaki yoğunlaşmanın bu türden olumsuz etkileri ile başa çıkmak ve bilgi artışından ilave getiriler elde edebilmeyi amaçlayan bir teşebbüstür.

V. Bilgi Yönetiminin Amacı

Bilgi yönetimi, organizasyonların sahip oldukları beceri ve yetenekler ile tecrübeleri yoluyla elde ettikleri ortak akıl ve bilgileri tanımlamak ve işlemektir. Bu nedenle bilgi yönetiminin ana hedefleri, işletmelerin yaşama kabiliyetini ve genel olarak başarısını sağlama almak için işletmelerin mümkün olduğunca akıllıca hareket etmelerini sağlamak ve bu yapılamıyorsa, bilgi varlıklarının değerini azamileştirmektir (Wiig, 1997:8). Bu amaçlara ulaşabilmek için ileri organizasyonlar bilgi varlıklarını en etkin bir şekilde inşa eder, aktarır, organize eder, depolar ve kullanırlar. Bollinger ve Smith (2001:10)'a göre bilgi yönetiminin amacı, kendisini oluşturan her bir parçanın toplamından daha güçlü ve değerli ve rakiplerinden daha rekabetçi bir organizasyon oluşturmak için çalışanlarının uzmanlık ve özgün bilgilerini ölçebilen, depolayan, kullanan ve ticarileştirebilen bir "öğrenen organizasyon" yaratmaktır.

Bilgi yönetimi, firmaların bilgi ekonomisinin ortaya çıkması ile bağlantılı karmaşıklık ve sorunlarla başa çıkabilmelerini sağlayan bir araçtır. Uit Beijerse (1999:97)'ye göre bilgi yönetimi ile organizasyonlar:

- Verimliliği artırabilir;
- Piyasada daha akıllıca hareket ederek piyasadaki pozisyonlarını iyileştirebilir;
- Organizasyonun devamlılığını sağlayabilir;
- Organizasyonun karlılığını artırabilir;
- Ürün geliştirme ve pazarlama arasındaki ilişkiyi en iyi hale getirebilir;
- Organizasyonun mevcut beceri ve yeteneklerini geliştirebilir;
- Profesyonel öğrenmeyi daha verimli ve etkin bir hale getirebilir;
- Organizasyonun karar alma sürecini etkinleştirebilir;
- Bilgi işçileri arasındaki iletişimi güçlendirebilir, sinerjiyi artırabilir;
- Bilgi işçilerinin organizasyonda kalmalarını teşvik edebilir;
- Organizasyonun ana işler ve kritik organizasyon bilgileri üzerinde odaklanmasını sağlayabilir.

Jarrar (2002:322-323)' a göre ise bilgi yönetiminin amacı, (1) rekabet gücünün artmasına katkıda bulunmak; (2) karar almayı etkinleştirmek ve zaman israfını önlemek; (3) müşterilere yönelik sorumluluğu artırmak; (4) çalışanların bilgi istiflemesini önlerken bilgiyi paylaşmalarını teşvik etmek; (5) bilginin ve paylaşmanın değerini artırmak suretiyle mesai arkadaşları arasındaki desteği ve yardımlaşmayı güçlendirmek; (6) çalışanların ve yürütülen faaliyetlerin verimli olmasını sağlamak ve ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek ve (7) yenilik ve icatları teşvik etmektir.

VI.Bilgi Yönetimi Modelleri

Bilgi yönetimi, Polanyi (1997)'nin orijinal bilgi sınıflandırması (açık bilgi ve özgün bilgi) göz önünde bulundurularak dört farklı kategori altında ele alınabilir: dinamik, sisteme yönelik, insana yönelik ve pasif (Şekil 3). Şekilde açık bilgiye yönelik hat, açık bilgiye kolayca erişmek ve kullanmak için bir kişinin ihtiyaç duyduğu organizasyonel bilginin kodlanma ve depolanma derecesini gösterirken özgün bilgiye yönelik hat, kişisel ilişkiler yoluyla organizasyonel bilginin elde edilmesi ve paylaşılmasını ifade etmektedir (Choi ve Lee, 2003:406). Pasif türde bilgi yönetimine sahip olan firmalar bilgi yönetimi ile hemen hemen hiç ilgilenmezler. Bu tip firmalar sistematik bir çerçevede yönetilmezler ve bilginin yönetilmesinde organizasyonel yapı, kültür ya da bilgi teknolojileri kullanılmaz. Bilgiden yararlanılmayan bu yönetim tarzı ile firmaların verimliliklerini artırmaları son derece zordur. Sisteme yönelik bilgi yönetim tarzına sahip olan firmalar bilginin kodlanması ve yeniden kullanılmasına önem verirler. Gelişmiş bilgi teknolojileri yoluyla bilginin kodlanmasında başarı sağlayarak bilgiye erişim ve bilginin kullanımındaki karmaşıklığı azaltabilirler. Bu yönetim tarzında müşterilere daha hızlı bir biçimde reaksiyon verme ve bilgi muamelelerini daha düşük maliyetlerle gerçekleştirmek mümkündür. Bilgi, önceden hazırlanan prosedürler, kodlar ve elkitapları yoluyla yönetilir ve paylaşılır. Bu şekilde kodlanan bilgi yeniden kullanılarak ölçek ekonomilerinden yararlanılabilir ve örgütsel etkinlik artırılabilir.

Şekil 3. Bilgi Yönetimi Türleri



Kaynak: Choi ve Lee, 2003:406.

İnsana yönelik bilgi yönetimi türü, özgün bilginin ve kişisel tecrübelerin elde edilmesi ve paylaşılmasına büyük önem verir. Bilgi resmi olmayan sosyal ağlardan elde edildiği için standart prosedürler ihmal edilebilir. İnsan boyutu etkin bir bilgi yönetimi için son derece önemlidir (Lang, 2001). Anlamlı ve işe yarar bilgiler veritabanları veya benzeri kaynaklardan daha çok dostluk ve samimiyetin geçerli olduğu ilişkiler yoluyla paylaşılır. Bu nedenle organizasyon üyeleri arasındaki güvenin ve iletişimin gücü, başarının sağlanmasında önemli bir faktördür. Dinamik bilgi yönetimi tarzına sahip olan firmalar her iki tür bilgiye yönelik yöntemlere de önem verirler ve bu nedenle daha bütüncül ve daha saldırgan firmalardır (Choi ve Lee, 2003:406). Özgün ve açık bilgiyi dinamik bir tarzda yönetirler ve bu sayede doğruluğu ispatlanmış bilgileri kullanıp yeni imkanlardan yararlanabilirler.

VII.Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetimi, çoğu kez bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve kullanılması sorunu olarak ele alınır. Bilgi yönetimi, bilginin toplanması, depolanması, bilginin kullanılabilir bir hale getirilmesi ve bilginin kullanılması olmak üzere dört farklı süreçten meydana gelir (Şekil 4). Bilginin toplanması ya da bilgi edinimi, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin önemli bir unsurudur. Bilginin çeşitli kaynaklardan toplanması, organizasyonların değişen koşullara uyum sağlamasına, yeni koşullara uygun stratejileri uygulamaya koymasına ve yeni ürün ve teknolojiler geliştirmek yoluyla rekabet güçlerini artırmasına yardımcı olur. Organizasyonlar, enformasyonu araştırma ve örgütsel öğrenme süreçleri aracılığı ile elde ederler (Türk, 2003:131-132). Organizasyonlar, organizasyonun dış çevresinin farkına vararak (tarama); organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin spesifik bir kısmı üzerinde odaklanarak (odaklanılmış araştırma) veya organizasyonun önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmadaki etkinliği üzerinde durarak (performans izleme) araştırma yolu ile enformasyon elde edebilirler. Bilgi yönetiminin temel amacı rakiplere üstünlük sağlayacak güç ve rekabette bir organizasyon oluşturmak için çalışanların özgün bilgilerini azami ölçüde kullanabilen ve içinde bulunulan çevredeki en iyi uygulamalardan yararlanabilen bir "öğrenen organizasyon" oluşturmak olduğundan bilgi edinmede örgütsel öğrenme son derece önemlidir. Know-how elde etmek, en iyi uygulamalardan azami ölçüde yararlanmak ve değişen koşullarda rekabet gücünü muhafaza edecek yenilik ve icatlarda bulunmak, öğrenen organizasyonu yaratmada kritik faktörlerdir.

Şekil 4. Bilgi Yönetimi Süreci



Kaynak: Martensson, (2000:210).

İkinci aşamada, bilgi, depolama sistemleri sayesinde yeniden düzenlenerek depolanır. Bilgi yönetimini, enformasyonun işlenmesi aracı olarak ele alan yaklaşımlar, bilgi yönetimini çalışanların bilgisinin elde edilmesi, depolanması ve organizasyon içindeki diğer çalışanlar tarafından erişilebilir bir hale getirilmesi süreci olarak tanımlar (Martensson, 2000:209). Özgün bilgilerin açık bilgiye dönüştürüldüğü bu işlem internet ve veritabanları gibi çok sayıda bilgi ve iletişim teknolojisi aracı kullanılarak gerçekleştirilir.

Enformasyonun çeşitli veritabanlarında depolandığı ikinci aşama sonrasında depolanan enformasyon organizasyon bünyesindeki herkesin erişimine açık bir hale getirilir. Bu aşama, enformasyonun doğru zamanda en doğru kişiye ve en iyi kullanıcıya ulaştırıldığı aşamadır. Son aşama bilginin çeşitli alanlarda uygulandığı veya kullanıldığı aşamadır. Bu aşamada, depolanan bilgi konuşma, sosyalleşme ve dijital değişim yoluyla paylaşılır.

XIII. Başarılı Bir Bilgi Yönetiminin Temel İlkeleri

Başarılı bir bilgi yönetiminin temel ilkelerinin neler olması gerektiği sorusuna cevap oluşturacak çalışmalardan biri Jarrar (2002)'ın bilgi yönetimi alanında başarılı en iyi uygulamalara örnek teşkil eden önde gelen 40 firmayı içeren çalışmasıdır[1]. Bu çalışmada ulaşılan bulgular dikkate alındığında başarılı bir bilgi yönetiminin temel ilkeleri birkaç ana başlık altında ele alınabilir (Şekil 5):

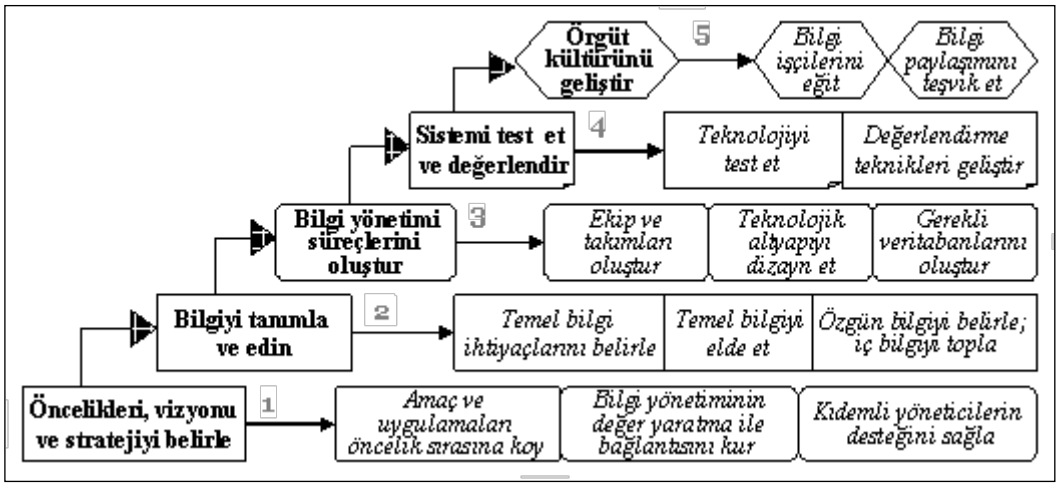
⌖ Bilgi yönetimine stratejik öncelik verilmelidir. Bilgi yönetimine stratejik önceliğin sağlanması bilgi yönetimi uygulamalarının başarısında temel bir role sahiptir. Jarrar (2002:323)'e göre bu ilke doğrultusunda üç nokta üzerinde önemle durulmalıdır: Öncelikle, organizasyonun stratejisi dikkate alınarak bilgi yönetimi amaç ve uygulamaları öncelik sırasına konulmalıdır. Sıralama işleminde endüstri ve firma için önemli olan bilgiler ve bu bilgilerin oynayacağı rol açıkça tanımlanmalı, rakiplerin strateji ve bilgi varlıkları dikkate alınarak aradaki mesafe belirlenmeli ve entelektüel sermaye ile ilgili gelişmeler sürekli olarak değerlendirilmelidir. İkinci olarak, bilgi yönetiminin değer yaratma ile bağlantısı sağlanmalıdır. Bilgi yönetiminin amacı daha fazla değer yaratmak olmalıdır. Firmanın rekabet gücünü pekiştirmeyen, ilave değer yaratmayan ve verimliliği artırmayan bilgi yönetimi uygulamaları zaman ve para israfından başka bir şey değildir. Son olarak, kıdemli yöneticilerin desteği sağlanmalıdır. Değişime karşı oluşacak direnmeyi azaltmak için kıdemli yöneticilere bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin firmanın başarısındaki önemi anlatılmalı, altyapı için gerekli fon ve kaynaklar ayrılmalı ve firmanın bu konudaki kararlılığı açıkça ortaya konulmalıdır.

[1] Jarrar (2002) tarafından yapılan çalışmada bilgi yönetimi açısından en iyi uygulamalara sahip 40 firma arasında Ove Arup, Cap Gemini, KPMG, BT, McDonald's, Oracle, Saatchi & Saatchi, 3COM, Nortel, Kodak, DHL International, IBM, Royal Mail, Skandia Life, Werox, Nationwide Building Society, Rolls Royce, Honda Motor Europe, Boston Consulting Group gibi önde gelen firmalar da yer almaktadır.

⌖ Örgütsel bilgi tanımlanmalı ve anlaşılmalıdır. Başarılı bir bilgi yönetimi için bilginin firma bünyesinde nasıl ve nerede geliştirileceği açıklığa kavuşturulmalıdır. Firmalar, bu amaçla, Skandia gibi örgütlerin en iyi uygulamalarını dikkate alarak kendi bilgi tanımlama modellerini geliştirebilirler. Bunun için örgütsel bilgi tanımlanmalı ve bilgi haritaları çıkarılmalıdır.

⌖ Öğrenilen bilgi, uygulama ve özgün tecrübelerin örgüt içinde transferini gerçekleştirmek için gerekli süreçler oluşturulmalıdır (en iyi uygulamalar veri tabanı). Bilgi teknolojilerinin sağladığı tüm yeteneklerden (veritabanları, örgüt içi ağlar, yapay zeka, mobil telefonlar, internet v.b.) yararlanılmalıdır. Bu amaç doğrultusunda bilgi teknolojilerinin kullanılması ile ilgili en iyi uygulamalar belirlenerek bu uygulamalardan faydalanılmalıdır. Bilgi yönetim sürecinin tüm aşamalarını dizayn etmek ve yönetmekle görevli özel bir ekip işbaşına getirilmelidir. Entelektüel sermaye ve bilgi yönetimini değerlendirmeye yönelik teknikler geliştirilmelidir. Genellikle, beşeri sermaye ve ağlara yapılan yatırımlardan daha ziyade diğer sermaye yatırımları önemli görülmekte ve beşeri sermaye yatırımlarının değeri küçümsenmektedir. Teknolojik yapı yeniden dizayn edilmeli ve bu yolla tanımlanan örgütsel bilgiler iç ve dış kaynaklardan toplanarak depolanmalıdır. Bilgi yönetiminin başarısında teknolojik yapının (BİT, İntranet, internet, ağlar v.b.) yeteneği ve başarılı bir biçimde işlevlerini yerine getirmesi çok önemlidir. Bu nedenle mevcut teknolojik yapı yenilenmeli ve belirli aralıklarla test edilmelidir. Bu alanda örgütün ihtiyaçlarının belirlenmesi için ihtiyaç değerlendirme toplantıları yapılarak teknolojik yapının periyodik bakımı sağlanmalıdır.

Şekil 5. Bilgi Yönetimi İçin Genel Çerçeve



Kaynak: Jarrar (2002:323) ve McCampbell, Clare ve Gitters (1999:179)'dan uyarlanmıştır.

⌖ Mümkünse parasal değerlerle, değilse gösterge veya matrislerle entelektüel sermayenin göreceli değeri ortaya konulmalıdır. Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı her aşamada test edilmelidir. Bu amaçla, kalite ve verimlilik ölçülmeli; bilgi yönetimi uygulamalarındaki performanslar ölçülmeli; ihtiyaç değerlendirme raporlarına göre performans düzeyleri, sistemdeki iyileşme olanakları ve beşeri sermayenin performansı izlenmelidir.

⌖ Örgüt kültürü başarılı bir bilgi yönetiminde son derece önemlidir. Çalışanların entelektüel açıdan üstün ve keşfetmeye istekli olmaları, kıdemli yöneticilerin bilginin kullanılması ve yaratılmasını desteklemeleri, kişilerin bilgi paylaşmalarını engelleyici bir ortamın oluşmaması ve kişilerin bilgiye yönelik olumlu bir oryantasyona sahip olmaları örgüt kültürünün bilgi yönetimini destekleyici bir faktör olmasında belirleyicidir. Bu amaç doğrultusunda örgüt içinde bilgi paylaşımı teşvik edilmeli ve bilgi paylaşımı ödüllendirilmelidir. Örgüt içinde bilginin yaratılması ve geliştirilmesi örgüt kültürünün

bilgi yönetimini teşvik edici etkisinin bir sonucudur. Bilginin yaratılması ve geliştirilmesini teşvik etmek için en iyi kişilerin örgütte istihdamını sağlayacak bir işe alma ve terfi politikası izlenmelidir.

IX. Bilgi Yönetimi Stratejileri

Organizasyonlar, bilgi yönetimi uygulamalarında seçtikleri stratejilere bağlı olarak farklı alanlarda odaklanmaktadırlar (Kuzca, 2001:24): (1) Bir ürün olarak bilgi (bilginin üretilmesi, paketlenmesi ve satılması); (2) bilginin ve en iyi uygulamaların transferi (en iyi uygulamaların belirlenmesi ve organizasyonun ilgili birimlerine aktarılması); (3) müşteri odaklı bilgi (satışları artırmak için müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerinin elde edilmesi); (4) bilgiye yönelik kişisel sorumluluk (herkesi kişisel bilgisini belirlemede, korumada ve artırmada desteklemek) ve (5) entelektüel bilgi yönetimi (patentler, teknolojiler ve yönetim pratikleri gibi spesifik entelektüel uygulamaların organizasyon düzeyinde yönetilmesi). Bilgi yönetimi uygulamalarında çok farklı alanlar üzerinde odaklanma olanağı olmakla birlikte mevcut bilgilerin organizasyon içinde mümkün olduğunca etkin bir biçimde paylaşılması son derece önemlidir.

Bilgi yönetimi, organizasyonların bir bütün olarak değişen ortam ve koşullara uyum sağlayan yeteneklerle donatılması sürecini ifade eder. Teknolojik değişimin ve yeni bilgi ve uygulamaların yaratılma hızının çok yüksek olması organizasyonların bu uyum sürecinin de sürekli olmasını zorunlu kılar. Organizasyon içindeki her unsur sürekli olarak yeni bilgileri, gelişmeleri ve en iyi uygulamaları belirleyecek, elde edecek ve paylaşacak ve sonuçta organizasyon bir "öğrenen organizasyon" haline gelecektir. Öğrenen organizasyon, bireylerin sürekli olarak öğrendiği ve bilgilerini organizasyonun rutin ve faaliyetlerine entegre ettiği; organizasyon içindeki kişilerin etkin bir şekilde bilgi yaratıp paylaştıkları; mevcut prosedürlerin sorgulanmasına izin veren eleştirel ve sistematik bir düşünce tarzının var olduğu; yeni fikirlerin onurlandırıldığı ve ödüllendirildiği bir öğrenme kültürüne sahip; yenilik yapmak için risk alma olanağı sunan esnek bir yapının bulunduğu ve kişilerin gelişimini ve refahını gözeten insan merkezli bir ortamın mevcut olduğu organizasyonlardır (Liebowitz, 1999).

Yenilik ve icatlar ile bilgiye dayalı ürünler iktisadi büyüme için neredeyse sınırsız bir potansiyel oluşturmaktadır. Yeni durum, fiziki kaynakların, emeğin, sermayenin kıtlığına dayalı olarak sınırlı büyüme fırsatları sunan geleneksel ekonomi anlayışından oldukça farklıdır. Önceki teorilerin aksine yeni ekonomi yaşam kalitesinde artışa ve refah yaratılmasına işaret etmektedir. İnsanların bilgilenmesi halinde yenilikler ortaya çıkmakta ve kişiler daha yüksek kalitede mal ve hizmet yaratma kabiliyetine sahip olmaktadırlar. Bu başarıda bilginin etkin bir şekilde ele geçirilmesi, yeniden kullanılması ve inşa edilmesi son derece önemlidir. Firmalar kendi kültürlerine, öncelik ve yeteneklerine göre farklı bilgi yönetimi stratejileri izlemektedirler. Mevcut bilgiye dayalı varlıklarından en iyi değeri elde etmeye veya yeni ve daha rekabetçi bilgi ile alakalı varlıklar yaratmaya uğraşmaktadırlar. Bu çabada başarılı olmak için aşağıda yer alan bilgi merkezli stratejilerden bir veya bir kaçını uygulamak durumundadırlar (Wiig, 1997:8-9):

⌖ İş stratejisi olarak bilgi stratejisi- işletmenin gerçekleştirdiği her faaliyette bilginin yaratılması, ele geçirilmesi, organize edilmesi, yenilenmesi, paylaşılması ve elde edilebilen ve kullanılabilen en iyi bilginin kullanılması;

⌖ Zihinsel varlık yönetimi stratejisi- patentler, teknolojiler, operasyonel ve yönetimsel pratikler, müşteri ilişkileri, örgütsel düzenlemeler ve diğer yapısal bilgi varlıkları gibi spesifik zihinsel varlıkların işletme düzeyinde yönetimine odaklanılması;

⌖ Personel bilgi varlıkları sorumluluğu stratejisi- bilgiyle alakalı yatırımlara, yeniliklere, rekabet gücüne, yenilenmeye, etkin kullanıma yönelik kişisel bilgi sorumluluğu üzerinde odaklanılması ve işletmeye en rekabetçi bilgi uygulamalarını kazandıracak biçimde her

kesin kendi sorumluluğundaki bilgi varlıklarının diğerlerine erişiminden sorumlu tutulması;

⌖ Bilgi yaratma stratejisi- bilginin öğrenilmesi, temel ve uygulamalı araştırma ve geliştirme, işçilerin yenilik yapma motivasyonları ve rekabet gücünü artıracak yeni ve daha iyi bilgileri elde etme çabalarında elde edilen tecrübe üzerinde odaklanılması;

⌖ Bilgi transfer stratejisi- bilgi transferi, elde edilmesi, organize edilmesi, yeniden yapılandırılması, depolanması ve dağıtılması gibi konular üzerinde durulur. Bilginin paylaşılması ve en iyi uygulamaların benimsenmesi önemsenir.

X. Bilgi Yönetiminin Etkinliğini Azaltan Faktörler

Bilgi yönetiminin başarısını etkileyen unsurlar üç ana başlık altında toplanabilir: Bilginin doğası, insanların doğası ve organizasyonun içinde bulunduğu ortam (Bollinger ve Smith, 2001:12-13). Bilgi yönetimi açısından bu engellerin en önemlisi şüphesiz insanların doğasıdır. İnsanoğlu, birbiriyle çelişik ve karmaşık psikolojik ihtiyaçları olan bir varlıktır. Bilgi yönetimi sistemleri, depolanması gereken büyük miktarda veri ve bilgiyi içerir. Bu tip bir sistemin inşa edilmesi önemli düzeyde zaman, emek ve maliyeti gerektirir. Mevcut işlerini ifa ederken zaten çok meşgul olan çalışanlar bilgi yönetimi süreçlerinde mevcut alışkanlıklarını terk etmek ve kendilerinin ek çaba harcamalarına yol açacak bir sürecin içine girebilirler. Bilgi yönetimi, bilgiyi işlemek, depolamak, saklamak ve paylaşmak için çoğunlukla bilgi ve iletişim teknolojileri gibi kendisine ait çok sayıda karmaşık ifade ve terim içeren teknoloji ve yenilikleri kullanır ve bu durum karışıklıkların ortaya çıkmasına yol açar. Özgün bilgiyi kodlamak ve diğer çalışanların paylaşımına sunmak çok zordur. Öte yandan, teknolojik gelişmelerin hızı bilginin her an demode olmasına neden olmaktadır ve bu durum çalışanların işlerini yaparken kullandıkları özgün bilgi ile bu bilgileri paylaşmak için hazırladıkları kodlanmış bilgi arasında büyük farklılıkların oluşmasına yol açmaktadır. Büyük maliyet, emek ve zaman harcanarak hazırlanan bilgi tabanları, depolanan bilgilerin demode olması ve kullanılmaması nedeniyle, istenilen yararı sağlayamamaktadır. Çalışanlar, bazen, aşırı bilgi bombardımanı altında endişe duymakta ve korkmaktadırlar. İnsanlar, iyi kodlanan, depolanan ve işlenen bilgilerin uygulamada bir yararının olmayacağını varsayıyorlarsa, ne kadar değerli olurlarsa olsunlar, bu bilgiler kullanmazlar.

Tablo 1. Bilgi Yönetimi Uygulamalarındaki Engeller

Organizasyon Açısından Engeller	Takım-Grup Açısından Engeller
▸ *Bilgi tabanını oluşturmak, zaman alıcı,emek yoğun ve maliyetlidir* ▸ *Bilgi yönetimi, zaten yoğun bir şekilde çalışana ek işler yükler* ▸ *Bilgi tabanlı sistem teknolojisinin sınırları vardır* ▸ *Geçici proje takımlarını izlemek zordur* ▸ *Aşırı ve gereksiz enformasyon söz konusudur* ▸ *Çalışanlar sistemin hiçbir yararını görmezler* ▸ *Özgün (tacit) bilgiyi kodlamak zordur* ▸ *Anlaşılmaz dil ve sözler yaygınlaşır* ▸ *Bilgi yönetimi bireylerin kontrolünü gerektirir* ▸ *Bilgi yönetiminin gerekliliğine ilişkin güçlü bir pozitif kültürün olmaması* ▸ *Bilgi yönetimindeki bir amirin (amirlerin) yanlış bir mesaj vermesi*	▸ *Bireysel çabaların ödüllendirilmesi bilgi istifçiliğini artırması* ▸ *Yönetici ve meslektaşlar tarafından eleştirilme korkusu* ▸ *Diğer disiplinlere olan saygının olmaması* ▸ *Güven, saygı ve ortak amaçların olmaması nedeniyle gerekli çabanın gösterilmesi* ▸ *Takım süreçlerinin belgelenmesinin ek işleri gerektirmesi*
	Bireysel Açıdan Engeller
	▸ *Bilgiyi paylaşmakta isteksizlik* ▸ *Bilginin güç, ilerleme, ödül/ceza kaynağı olması* ▸ *Meslektaşlar arasındaki rekabet* ▸ *Bilginin ödüllendirilmesi* ▸ *Uzmanlığa dayalı değer ve statü duygusu* ▸ *Bilginin teslim edilmesi halinde kişisel değerin yitirileceği korkusu*

Kaynak: Bollinger ve Smith, 2001:14.

Bilgi yönetiminin uygulanmasında takım/grup açısından da önemli bazı engeller ortaya çıkabilir. Takım üyeleri, yöneticiler veya meslektaşları tarafından eleştirilmekten çekiniyorlarsa bilgi paylaşmaktan kaçınabilirler. Grup üyelerinin birbirlerine güven ve saygı duymamaları ve ortak amaçlar etrafında bütünleşmemeleri başarısızlığa neden olabilir. Ödüllendirme, bilginin paylaşılmasında önemli bir unsurdur; ancak, ödül için bilginin istiflenmesine ve ödüle değecek bilgiler saklanırken değersiz bilgilerin herkesle paylaşılmasına, yani paylaşılan bilgi miktarı artarken bilginin kalitesinde gerilemenin artmasına yol açabilir.

Bireysel düzeyde insanların bilgiyi paylaşmakta isteksiz olmaları, temel sorunların başında gelir. Bilgi güçtür; mesleki bilgi ve uzmanlık ise organizasyonlarda yükselmek ve fazla kazanmak için gerekli olan gücün en önemli kaynağıdır. Bilgi istiflendiğinde ve paylaşılmadığında gücün korunacağı, paylaşıldığında ise değer yitirileceği hissi önemli bir engelleyicidir. Diğer taraftan, meslektaşlar arasında var olan yoğun rekabet insanların birbirlerine saygı duymamasına sebep olmaktadır. Bu nedenlerle bilgi oynaktır, çabuk demode olabilir ve yitirilebilir.

Bilgi yönetimi uygulamalarının başarılı olmasında çalışanların birlikte çalışma ve sahip oldukları özgün ve saklı bilgileri organizasyonun diğer çalışanları ile paylaşma istekleri, dolayısıyla örgüt kültürü önemli bir role sahiptir. Ödül sisteminin yalnızca bireysel çabaları teşvik etmesi ve örgüt kültürünün destekleyici bir yapıda olmaması halinde birlikte çalışma güdüsü ve "ortak akıl" oluşmaz. Yaratıcı ve özgün bilgi-fikirler insanların kendilerini özgür ve güvende hissettikleri ortamlarda yeşerebilir. Bu nedenle bilgi yönetimi sürecinin bir "amir" tarafından yürütüldüğü ve çalışanlarda yönetimin çalışanları kontrol altında tuttuğu hissinin yaygınlaştığı koşullarda başarısızlık ortaya çıkar.

XI. Sonuç

Günümüzde organizasyonların başarısı sahip oldukları fiziki varlıklardan daha ziyade beşeri sermaye ve sistemlerinin yeteneklerine bağlıdır. Bilginin en önemli üretim faktörü ve rekabet gücünü belirleyen en kritik unsur haline geldiği zamanımızda bireylerin ve örgütlerin sahip oldukları rekabet gücünü ve refahı artırmalarının yolu sahip oldukları entelektüel sermayenin kalitesini artırmaktır. Entelektüel sermaye, birey veya organizasyonların birikmiş bilgi ve becerileri ile bu değerli birikimlerini değer yaratan bir sisteme aktarma yetileridir. Bilginin öneminin artması ile birlikte organizasyonlar bireylerin bilgilerini kodlamaya ve depolamaya başladılar, yani çalıştırdıkları bireylerin özgün bilgilerini açık bilgiye dönüştürüp bireysel bilgileri örgütsel bilgilere dönüştürmeye çabaladılar. Bu dönüşüm süreci bilgi ve işlem teknolojilerinin yardımıyla mümkün hale geldi. Rekabet gücünü ve refahı artıracak bilgilerin özgün ve saklı bilgiler olması bu bilgilerin elde edilmesini ve kontrol altına alınmasını güçleştirmektedir. Bilgi yönetiminin en önemli başarısı, bu tip değerli bilgileri gizli-özgün olmaktan çıkarıp organizasyonların daha başarılı olmasına yol açan açık-örgütsel bilgiler haline getirebilmesidir.

Günümüzde organizasyonlar hızla değişen bir ortam ve dinamik rekabet koşullarında faaliyet göstermektedirler. Bu koşullarda başarılı olmanın en önemli yollarından biri başarılı bir bilgi yönetim programı uygulamalarıdır. Bilgi yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için organizasyonların bazı konuların üzerinde önemle durması gereklidir:

- Stratejik bilgi yönetimi planı hazırlanmalıdır. Bilgi yönetiminin önemi organizasyon içinde anlatılmalı ve kıdemli yöneticiler bilgi yönetimine sahip çıkmalıdır. Organizasyonun ihtiyacı ve yapısına göre dizayn edilen bir bilgi yönetimi stratejisi belirlenmeli ve başarılı bir biçimde uygulanmalıdır.

⌖ Organizasyonun iletişim ve öğrenme sistemi bilgi yönetimi uygulamalarını destekleyecek şekilde geliştirilmelidir. Örgüt kültürü bilgi yönetiminin başarısı için elzemdir. Bu nedenle organizasyon içi eğitim ve işbirliğine önem verilmeli ve eğitim süreci bilgi yönetimi stratejisine uygun bir biçimde revize edilmelidir.

⌖ Bilgi yönetiminin performansı ölçülmelidir. Bilgi yönetiminin faydaları gerçekçi biçimde tespit edilmeli ve organizasyonun performansı, farklı ölçme ve değerlendirmeler yoluyla belirlenmelidir.

⌖ Bilgi yönetimine uygun altyapı oluşturulmalıdır. En iyi uygulamalar dikkate alınarak bilgi yönetimi için gereken altyapı ve araçlar oluşturulmalı ve bu araçların kullanımına yönelik etkin eğitim verilmelidir.

Bilgi yönetimi, bilginin elde edilmesi, elde edilen bilgilerin sınıflandırılması, bilginin dağıtılması için bilgi teknolojisi altyapısının geliştirilmesi ve bilgiyi paylaşacak, yaratacak ve kullanacak çalışanların eğitimi için yeni yatırımları gerektirir ve bu nedenle masraflıdır. Ancak, günümüzün değişen koşullarında artan rekabete uygun bir şekilde yanıt verebilmenin yolu entelektüel sermayeyi, dolayısıyla bilgi yönetimini etkin bir biçimde kullanmaktan geçer. Bilgi yönetiminin olmadığı bir durumda organizasyonların karşılaştığı maliyetler bilgi yönetimi için yapılan maliyetlerden her zaman daha fazladır. Bu sebeple organizasyonlar başarılı olmak için bilgi yönetimine yönelik gerekli yatırımlardan kaçınmamalıdırlar.

Bilgi yönetiminin başarısı beşeri sermaye ile teknolojinin birlikte kullanıldığı çözümlerin bulunmasına bağlıdır. Açık bilgilerin sınıflandırılması, depolanması ve işlenmesi için bilgisayarlar ve diğer teknolojik altyapı gereklidir. Ancak rekabet gücünü artıran özgün bilgilerin kaynağı insanlardır ve bu tip bilgileri insanlar işleyerek açık bilgiye dönüştürür. Beşeri sermaye her tür bilgiyi analiz eder ve kullanır. Bu nedenle başarılı bir bilgi yönetimi için yeterli düzeyde özgün bilgiye sahip olan yetenekli çalışanlar ile güçlü bir bilgi teknolojisi altyapısı bir araya getirilmelidir.

Kaynaklar

Akhter, Syed H., "Strategic Planning, Hypercompetition, and Knowledge Management", Business Horizons, February 2003, ss.19-24.

Allee, Verna, The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence, Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

Argyris, Chris, Knowledge for Action, San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

Barquin, Ramon C., "What is Knowledge Management?", Knowledge and Innovation: Journal of The KMCI, Volume One, No. Two, January 15, 2001.

Bennet, Alex ve David Bennet, "Characterizing the Next Generation Knowledge Organization", Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI, 1, No.1, 2000, ss.8-42.

Bollinger, Audrey S. ve Robert D. Smith, "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset", Journal of Knowledge Management, Volume 5, Number 1, 2001: ss.8-18.

Choi, Byounggu ve Heeseok Lee, "An Empirical Investigation of KM Styles and Their Effect on Corporate Performance", Information & Management, 40 (2003), ss.403-417.

Clarke, Thomas, "The Knowledge Economy", Education + Training, Volume 43, Number 4/5, 2001, ss.189-196.

Firestone, Joseph M., "Key Issues in Knowledge Management", Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI, Volume One, Number Three, April 15, 2001, ss.8-38.

Jarrar, Yasar F., 2002, "Knowledge Management: Learning for Organizational Experience", Managerial Auditing Journal, 17/6, 2002, ss.322-328.

Kuzca, Timo, Knowledge Management Process Model, VTT Technical Research Centre of Finland, VTT Publications 455, 2001.

Lang, J.C., Managerial concerns in knowledge management, Journal of Knowledge Management 5 (1), 2001, ss. 43–57.

Liebowitz, Jay, *Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer*, London: CRC Press LLC, 1999.

Martensson, Maria, "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool" Journal of Knowledge Management, Voluma 4, Number 3, 2000, ss.204-216.

Mayo, A. (1998), ``Memory bankers'', People Management, Vol. 4 No. 2, 22 January, pp. 34-8.

McCampbell, Atafeh Sadri, Linda Moorhead Clare ve Scott Howard Gitters, "Knowledge Management: The New Challenge for the 21st Century", Journal of Knowledge Management, Volume 3, Number 3, 1999, ss.171-179.

Nonaka, Ikujiro ve Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Pres, 1995.

Polanyi, M., The tacit dimension, in: L. Prusak (Ed.), Knowledge in Organizations, Butterworths, London, 1997, ss. 135–146.

Spiegler, Israel, "Technology and Knowledge: Bridging a 'Generating' Gap", Information & Management, 40 (2003), ss.533-539.

Türk, Murat, *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003.

Uit Beijerse, Roelof P., "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon", ", Journal of Knowledge Management, Volume 3, Number 2, 1999: ss.94-109.

Wiig, Karl M., "Knowledge Management: An Introduction and Perspective", The Journal of Knowledge Management, Volume 1 Number 1 September 1997.

View publication stats