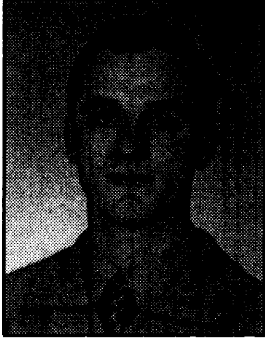


Kurumsal Bilgi Yönetimi

Organizational Information Management



Hüseyin Odabaş*

Öz

Günümüzde verimlilik esasına dayalı gelişen organizasyonlar, paylaşılan bilgilerin kazandığı değeri ve kurumsal bilgi yönetiminin bilgi paylaşımı konusundaki önemini görebilmektedirler. Kurumsal bilgi yönetiminin amacı, kurumun sahip olduğu açık ve örtük bilgiyi tespit etmek, düzenlemek ve kullanımını kontrol altına almaktır. Ayrıca kurumsal bilgi yönetimi, kurumu verimli, dinamik ve kâr elde eden bir yapıya dönüştürmektedir. Bu makalede söz konusu dönüşüm bağlamında, kurumsal bilgi yönetiminin ne olduğu ve nasıl uygulanacağı konuları ele alınmaktadır.

Abstract

Organizations which are developing based on efficiency are becoming more aware of the value of 'shared information' and its importance in organizational information management. The aim of organizational information management is to

* Arş. Gör. Hüseyin Odabaş, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü öğretim görevlisidir. E-posta: odabas@humanity.ankara.edu.tr

identify, organize and control of tacit and explicit information, owned by the organization. Aside from this, organizational information management transform the organization into more efficient, dynamic and profitable structure. This article gives information on what organizational information management is, what includes and how is applied.

Anahtar Kelimeler:

Bilgi Yönetimi, Kurumsal Bilgi, Açık Bilgi, Örtük Bilgi

Keywords:

Information Management, Organizational Information, Explicit Information, Tacit Information

Bilgi ve Bilgi Yönetimi

İnsanlar artık geçmişe oranla her gün daha çok bilgiye, daha farklı yöntemlerle, sesli, görüntülü, elektronik, basılı vb. dosyalara ulaşmaktadırlar. Her gün okumak durumunda kaldığımız yazışmalar, e-postalar, raporlar, dinlemek ve cevaplamak zorunda kaldığımız diyaloglar, telefonlar artan kurumsal çalışmalara örnek olarak gösterilebilir. Bütün bu faaliyetler sonucunda kurumlar, yoğun bir bilgi ve belge üretimi ile karşı karşıya kalmışlardır.

Özellikle geride bıraktığımız yüzyılın ikinci yarısından sonra artan bilgi ve belge üretimi, kurumlarda belgelerin üretimlerinden arşivlere devrine kadar belli bir sistem içinde kontrol altına alınmasını, üretim, dolaşım, düzenleme, depolama ve erişimlerinin daha nitelikli olmasını zorunlu kılmıştır. Kurumlarda üretilen kurumsal belgelerin kontrol altına alınması, belge yönetimi programı ile sağlanmaktadır. Ancak gelişmelere açık, öğrenen ve kendini yenilemek isteyen organizasyonların yalnızca belge yönetimi programı ile yetinmesi yeterli olmamaktadır. Kayıtlı ve kayıtlı olmayan bütün bilgilerin yönetilmesi, verimli bir şekilde kullanılması, dağıtılması, depolanması, iş ortamlarında öncelik verilen konulardır.

Yönetim bilimi bağlamında içinde bulunduğumuz yüzyılın en önemli iki olgusu bilgi ve teknolojidir. Bilgi, kurum ve işletmelerin en az sermaye kadar önemli yeni üretim faktörü, teknoloji ise onun vazgeçilmez parçasıdır. Bu nedenle içinde bulunduğumuz çağ bilgi çağı, toplum bilgi toplumu, insanlar ise bilgi çalışanları olarak adlandırılmaktadır. Böyle bir dönemde bilgi yönetimini kurumsal yönetimin en önemli unsuru olarak görmek yanlış olmayacaktır. Bilgi yöneti-

mi ise zihinsel sermayeyi kontrol edilebilir bir değer olarak ele alan en önemli yönetim alanıdır. Kurumsal dinamikler, yönetim modelleri ve teknoloji ise bilgi yönetiminde kullanılan en önemli araçlardır. Bu araçlar, bir işletmenin veri ve bilgi elde etmesini, elde edilen bilgilerin geliştirilmesini, bunların belirli görevleri olan bireylere aktarılmasını sağlamak üzere bir arada ve uyum içinde çalışmalıdır (Microsoft'tan..., 2002).

Kurumsal bilgi yönetiminden söz edebilmek için, öncelikle bilgi ve kurumsal bilginin ne olduğuna değinmek yararlı olacaktır. Yabancı literatürde bilgi, istatistiksel verilerin oluşturduğu bilgi (information) ve bu verilerin yorumlanarak daha anlamlı ve bütüncül olarak ortaya konduğu bilgi (knowledge) olmak üzere iki farklı türde değerlendirilmektedir. Nitelikleri, elde edilmesi ve düzenlenmesine ilişkin her iki bilgi türünün de genel özelliklerini Stephen Parker (2000: 233) şu şekilde sıralamaktadır:

- Bilgi, çok farklı kaynaklardan elde edilebilir.
- Bilgi, çok kolay veya çok zor sağlanabilir.
- Bilgiyi kullanmadan önce şunların yapılması kaçınılmazdır :
 - Toplamak,
 - İşlemek,
 - Depolamak,
 - Dağıtmak.
- Bilgi, çok farklı amaçlar için kullanılabilir.
- Bilgi, kasıtlı veya istemeden bozulabilir.
- Bilgi kaybolabilir.
- Bilgi hareketli-devingendir.

Kurumsal bilgi, kurum içinde üretilen veya kuruma dışarıdan gelen, o kurumla ilgili kayıtlı ya da kayıtsız her türlü bilgiyi ifade etmektedir. İnsanların kafasında olan, kurumsal faaliyetler sonucunda oluşmuş ve yazılı bir şekilde kaydedilmemiş bilgiler de kurumsal bilgi kapsamında değerlendirilmektedir. Bu, yöneticilerin ve kurumda çalışan kalifiye elemanların deneyimleri ya da kurumda çalışan herhangi bir görevlinin kurumu ilgilendiren en ufak bir bilgi parçası şeklinde de olabilir. O halde bilgi yönetiminin özetle doğrudan ve dolaylı amacının, kurumda var olan kayıtlı ve kayıtlı olmayan her türlü bilginin ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi, organize edilmesi, gereken yerlere ulaştırılması ve kuruma dolaylı bir katma değer kazandırılması olduğunu söyleyebiliriz.

Townley (2001: 44) bilgi yönetimini, bir kurumun görevini yerine getirmek veya amacına ulaşmak ve aldığı kararları en etkili biçimde kullanmak için üret-

me ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına alma faaliyeti şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile kurumsal bilgilerini bir sistem içinde kaydedebilen ve gerekli yerlere etkin bir biçimde iletebilen kurumlar, kurumsal faaliyetlerinde yinelemeyi önleyerek hata oranının azalmasını sağlayacaktır. Bilgi yönetimi ile, firmanın zihinsel birikimi, başarı ya da başarısızlıkta belirleyici rol oynayan ve günlük kararları alan bilgi çalışanlarına aktarılır. Bu nedenle bilgi yönetimi, bilgi çalışanlarını kurumsal bilgi tabanına bağlayarak birbirinin yerini alabilecek bileşenlere dönüştürmeyi ve dolayısıyla çalışanları başarılı oldukları alanlara yönleltmeyi de hedeflemektedir. Bu açıdan bakıldığında ise bilgi yönetimi, çalışanlara fırsat ve rekabet ortamı sağlayarak kurumun başarısına ivme kazandıracak bir süreçtir.

Kalseth ve Cummings (2001: 167) bilgi yönetiminin farklı yönlerine değinmektedir. Genel olarak bakıldığında bilgi yönetimi, yararlı bir kurumsal bilgi depolama yaklaşımıdır. Diğer bir ifadeye göre bilgi yönetimi, kurumların her düzeyde oluşturdukları strateji, politika ve uygulamalarına yönelik faaliyetlerine ilişkin bilgiyi kontrol altına almaktadır. Bu nedenle bilgi yönetimi, kurumun kapalı ve açık entellektüel değerleri ile elde ettiği başarı arasında doğru bir neden-sonuç ilişkisi kurmaktadır. Bunların yanı sıra bilgi yönetimi, doğru zamanda doğru insanlar için doğru bilgileri elde etme, dağıtma ve kurumun gelişmesi için bilgiyi uygun bir formatta saklama stratejisi olarak görülmektedir.

Belirsizliğin hakim olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojik gelişmeler arttığında, rakipler fazlaştığında ve ürünler kısa sürede eskidiğinde başarılı olmayı beceren firmalar, istikrarlı bir biçimde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi kuruluşun her yerine geniş ölçüde yayan ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanan firmalardır (Nonaka, 1999: 30). Bu nedenle bilgi yönetimi uygulaması rekabete direnen, yaptığı işlerden verim elde etmek isteyen örgütler için günümüzün vazgeçilmez yönetim kollarından biridir.

Bilgi Yönetimi Sisteminde Göz Önünde Bulundurulması Gereken Unsurlar

Bilgi yönetimi sistemi, kurumlarda bilginin üretilmesi, örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi, kaydedilmesi, iletilmesi, kullanıma açılması ya da bilginin kontrol altına alınması için gerekli olan personel, teknoloji, yasa, standart ve bütçenin belli bir düzen içinde, dengeli ve uyumlu biçimde koordine edildiği sistematik bir yapıdır. Kurumsal bilginin kontrol altına alınmasında vazgeçilmez model olarak değerlendirilen kurumsal bilgi yönetimi, çeşitli unsurlardan oluşmak-

tadır. Bilgi yönetiminden sorumlu olan birim ve kişiler, teknoloji, kurumun bakış açısı, işbirliği ve standartlar, bir bilgi yönetimi sisteminde doğrudan ele alınması gereken unsurlardır. Bu unsurlar, bilgi yönetimi sisteminin hem tasarımı hem de aktif olarak uygulanması sırasında göz önünde bulundurulmalıdır.

a. Bilgi Yönetimi Birimi ve Sorumlusu: Günümüzün gelişen modelleri arasında kurum içindeki herkes bilgi yönetiminden sorumlu olarak gösterilmektedir. Örgüt içindeki herkes bilgi yönetiminin aktif birer katılımcıdır. Ancak bilgi yönetiminin tasarımından uygulanmasına kadar belli bir düzenin sağlanabilmesi için bir yönetim birimine ve yöneticiye gereksinim vardır. Bilgi yöneticisinin, açık ve örtük bilginin tespiti, toplanması, kurum içi ve dışına iletilmesi, personel arasında dolaşımı ve geri alınması için bir bilgi akış sisteminin kurulması, bu sistem için uygulanacak stratejilerin belirlenmesi gibi birçok konuda görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

b. Teknoloji: Bilgisayar ve Internet, geleneksel ortamlara göre bilginin daha geniş alana yayılmasını mümkün kılmaktadır (Kalseth and Cummings, 2001: 165). Bilgisayar ve iletişim teknolojisi alanında gerçekleşen hızlı gelişme, kurum içi ve kurum dışı iletişimi ve üretime yönelik bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, karar verme sürecinde, zaman ve alan kullanımında sağladığı avantajlarla, kurumsal etkinliği artırmaktadır. Bu nedenle bilgisayar yazılımı, donanımı, veritabanları, bilgi ağları, Intranet ve Internet gibi konular, kurumsal bilgi yönetiminin içinde yer alması gereken temel teknolojik unsurlardandır. Ayrıca telefon, faks, fiber optik, lazer, akıllı terminaller ve dijital teknolojiler olarak adlandırılan iletişim teknolojilerinin de, kurumsal bilgi yönetiminde etkin olarak kullanımı sağlanmalıdır.

Bilgi ve iletişim teknolojileri, örgüt içi ve dışındaki çalışanlar ve hizmet veren bireylerle daha etkin bir iletişim kurulmasını sağlamaktadır. Eğer geniş bir kullanım alanı bulabilirse, bilgi hizmetleri ve enformasyon teknolojileri, yeni iş alanlarının doğmasını, ekonomik, kültürel ve düşünsel zenginliğin oluşmasını, halk ve devlet arasında köprü kurulmasını, toplum ve örgütler arasında ilişkilerin düzenlenmesini ve bunun sonucu olarak bireylere çeşitli hizmetlerin götürülmesini sağlayabilir (Kalseth and Cummings, 2001: 169).

c. Kurumun Bakış Açısı: Kurumun bilgi yönetimine bakış açısı, örgütü oluşturan bireylerin bilgiye verdikleri değeri göstermekte ve bu anlamda kültürel bir konu olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel kültür, bir anlamda çalışanların örgütle ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtır ve kendi kurumlarını nasıl algıladık-

larını açıklar. Buna göre, çalışanlar ya yeni bilgi edinerek, bunları paylaşmaya ve sınırsız kullanmaya daha açık olurlar ya da bu konuda çekingen ve isteksiz davranırlar. Başka bir ifade ile örgütsel kültür, destekleyici ya da engelleyici olabilir. Destekleyici kültürün hakim olduğu örgütler, kurumsal değişime açıktır ve takım çalışmasını benimsemiştir. Buna karşın engelleyici kültürün egemen olduğu örgütlerde güven ve karşılıklı saygı en alt düzeydedir; bürokrasi fazladır; eleştiriye kapalı bir yönetim hakimiyeti vardır; rekabete, yeniliğe ve değişime kapalı bir yaklaşım sergilenmektedir (Barutçugil, 2002: 127). Bu nedenle örgütün, özellikle de yöneticilerin bilgi yönetimine bakış açısı, bilgi yönetimi tasarımı üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bilgi yönetiminin ne olduğu, örgütte ne gibi katkısının olacağı, personelin bunun ne kadarından sorumlu olduğu ve nasıl uygulanacağını analiz edilmesi ve planlanması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların bilgi yönetimi konusunda bilgilendirilmesi ve buna inandırılması, söz konusu uygulamada öncelikli olarak ele alınması gereken konulardır.

d. İşbirliği ve Standartlar: Örgüt içi ve dışıyla yapılacak olan işbirliği, bilgi yönetimi sürecinin ilk aşamalarından başlayarak yeni ve yararlı bilgilerin derlenmesi, üretilmesi, paylaşılması, yeni bilgi içeren ürün ya da hizmetlere dönüştürülmesi ile şirketin yeni pozisyonlar almasını ve kullanıcının gerçek ihtiyaçlarının ne olduğunun algılanmasını sağlayacaktır. Bilgi yönetimi uygulaması içinde ele alınan unsurların, ulusal ve uluslararası standartlarla uyumlu olup olmadığı da gözetilmelidir.

Kalseth ve Cumming (2001: 170) bilgi yönetimini, o güne kadar iş hakkında bilinen her şeyin geliştirilmesi veya rekabete dayanma gücünü oluşturmaya yönelik bir iş stratejisinin oluşturulması şeklinde tanımlamaktadır. Bu, aynı zamanda en iyi çalışma yönteminin tespit edilmesi, hizmet ve mal üretiminde kalitenin artırılması ve yönetimde gereksinimler doğrultusunda değişikliğe gidilmesi anlamına gelmektedir. Söz konusu yeniden yapılanma, örgütün her bölümünde kişi, takım ve kurumsal düzeyde olmak üzere sürekli öğrenmeyi de gerekli kılmaktadır. Ayrıca değişiklik, yeniden yapılanma ve gelişme sürecini başlatmak isteyen örgütler, atacakları adımlar konusunda kararlılıklarını ortaya koymalıdır.

Kurumsal Bilgi Yönetimi Süreci

Kurumsal bilgi yönetiminin, kurum içinde oluşan veya dışarıdan gelen kayıtlı ve kayıtsız bütün bilginin bir sistem içinde kontrol altına alınması olduğu belirtilmişti. Aynı zamanda bilgi yönetimi, salt bir enformasyon teknolojisi konusu ol-

maktan çok öte bir örgütsel kültür sorunudur. Örgütlerde ve toplumda bilgiye önem veren, bilgi çalışanını tanıyan, takdir eden, bilginin paylaşıldıkça büyüdüğünü ve değer kazandığını görebilen ve bilgiyi paylaşanları ve etkili kullananları ödüllendiren bir kültüre ihtiyaç bulunmaktadır (Barutçugil, 2002: 16).

Son yıllarda örgütlerde yalnızca kayıtlı bilginin yönetilmesi anlayışına ek olarak, soyut ya da herhangi bir kaydı olmayan kurumsal bilginin yönetilmesinin gerekliliği de ön plana çıkmaya başlamıştır. Honda, Canon, Matsushita ve Sharp gibi son yılların başarılı firmalarında yaygınlaşmaya başlayan bu anlayışa göre yeni bilgi yaratmanın, sadece nesnel enformasyonu mekanik olarak 'işleme' sorunundan ibaret olmadığı kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma göre bilgi yaratmak, daha çok çalışanların örtük ve genellikle öznel kavrayışlarından, sezgilerinden ve ideallerinden yararlanmaya bağlıdır (Nonaka, 1999: 31).

Örgütlerde küresel rekabet ortamına uyma ihtiyacının yanı sıra, bilgi yönetimini gerekli kılan nedenlerden biri de gereksiz bilgi üretimini önleme zorunluluğudur. Doğru zamanda doğru bilgiye sahip olmak her türlü örgütün performansı için önemli bir faktördür. Fakat günümüz örgütlerinde gerek içeriden, gerekse dışarıdan elde edilen bilgi miktarı aşırı boyutlara varmıştır. Bu nedenle birçok yönetici, gereğinden fazla bilgi ile karşı karşıya gelmekten şikayetçi olmaktadır. Buradaki temel sorun, kurum için gerekli olan önemli bilgileri daha az öneme sahip olanlardan ayırma becerisini gösterememektir (Kalseth and Cummings, 2001: 164).

Bilgi yönetimi uygulaması, kurumsal faaliyetlerin sürdürülmesinde çok çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar arasında kurumsal iletişimde aktif rol oynayan bilgi teknolojilerinin varlığı ve etkin kullanımı büyük önem taşımaktadır. Çeşitli yazılımlar, sunucu (server) teknolojisi, açık sistemler ve kablosuz iletişim, kişilerin bütün bir organizasyonun adeta damıtılmış bilgisini tek bir bilgisayarda tutmasına olanak sağlamaktadır (Barutçugil, 2002: 125; Spiegler, 2002: 2).

Bilgi yönetimi kavramı ile birlikte akla ve gündeme gelen diğer konular, öğrenen organizasyon ve yeniden yapılanmadır. Öğrenen örgüt kavramı bazı noktalarda bilgi yönetimi kavramıyla örtüşmektedir. Öğrenen örgütlerde daha çok 'birey' değil, kurumsal öğrenmenin temel faktörü olarak kabul edilen 'takım'ın üzerinde durulmaktadır. Buna karşın bilgi yönetimi, bireyi temel almaktadır. Öğrenen örgüt takımdan örgüte ve oradan bireye ulaşırken; bilgi yönetiminde bireyden örgüte ve oradan takıma giden bir neden ilişkisi kurulur. Yeniden yapılanma, finansal ve diğer somut performans göstergeleri ile ifade edilen ölçülebilir sonuçlar anlamında etkinlik ve verimlilik üzerine ağırlık verir. Bilgi yönetimi uygulaması yeniden yapılanma sürecinin paralelinde veya bir adım sonrasında yaşanan

bir süreçtir (Barutçugil, 2002: 77).

Örgütlerde kişisel bilgi veya bireysel fikirden başkalarının yararlanmasını sağlamak, bilgi üreten şirketlerin esas amaçları arasındadır. Bilgi üreten şirketler ise bilgiyi açık ve örtük bilgi şeklinde iki farklı kategori altında değerlendirmektedirler (Risk..., 2003: 31). Kısaca açık bilgi, yerleşik, sistemli, kayıtlı ve herkesin kolayca ulaşabildiği bir bilgi çeşididir. Yazılı olan her türlü bilgi açık bilgi özelliği taşır. Örtük bilgi ise örgütlerde yapılan çalışmalar sırasında kişilerin edindikleri deneyimler sonucu ortaya çıkan bilginin kaydedilmemiş veya ifade edilmemiş şeklindedir. Örtük bilgi son derece kişiseldir ve bu bilgiyi formüle etmek zor olduğu için, başkalarına iletmek de zordur (Townley, 2001: 46). Örneğin usta bir zanaatkar yılların deneyim ve birikiminden sonra yaptığı işin girdisini-çıkıtısını çok iyi bilir. Ancak bildiği şeylerin altında yatan bilimsel veya teknik ilkelere çoğu zaman açıklayamaz (Nonaka, 1999: 35).

Bilgiyi açık ve örtük biçimde iki farklı açıdan ele alan örgütler, bilgi üretimi konusunu, dört temel model üzerinde değerlendirmektedirler (Nonaka, 1999: 35):

Örtük bilgidен örtük bilgiye: Bu, örtük bilginin bir başkasına kapalı bir biçimde aktarılması şeklinde ifade edilmektedir. Tam olarak usta-çırak ilişkisi ile açıklanan bu modelde, deneyimler gözlem ve taklit yolu ile kazanılır. Örneğin, aşçı bir ustanın yanında duran çırağın edindiği bilgileri yalnızca gözlem ve taklit yolu ile kazanmasıdır. Usta ve çırak arasında tam anlamıyla bir bilgi alışverişi bulunmaz, bilgi aktarımı gözlem yoluyla sağlanır.

Açık bilgidен açık bilgiye: Kayıtlı herhangi bir bilginin başka bir biçimde kaydedilmesidir. Örneğin, örgütlerde aynı konuda yapılan farklı çalışmaların bir araya getirilerek yeniden yazılmasıdır. Başka bir ifade ile bu model, birçok farklı kaynaktan sağlanan enformasyonun sentezini yapmaktır.

Örtük bilgidен açık bilgiye: Örtük bilginin açıklanması, ifade edilmesi ve kaydedilmesi anlamına gelen bir modeldir. O güne kadar gözlem ve taklit yolu ile aktarılan iş deneyimlerinin ifade edilerek kayıtlı bir metne dönüştürülmesi, örtük bilginin açık bilgi haline gelmesidir. İnşaat teknisyenlerinin, geleneksel yöntemlerle ustalarından öğrendikleri bilgileri kaydederek yazılı bir metne dönüştürmesi bu modele örnek olarak gösterilebilir.

Açık bilgidен örtük bilgiye: Açık bilgi firmanın bütünü içinde paylaşıldıkça, iş görenler o bilgiyi içselleştirmeye, yani kendi örtük bilgilerini genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanmaya başlarlar. Kayıtlı bilgilerden edinilen deneyimlerin bir sonraki nesile sistematize edilmeden, dağınık olarak aktarılması veya söz konusu bilgilerin bir başkası tarafından gözlem yoluyla alınması bu modele örnek olarak gösterilebilir.

Bilgi üreten firmada, bu modellerin dördü de dinamik bir etkileşim içinde, bir tür bilgi sarmalı oluşturur. Örtük bilginin açık bilgiye dönüşüm süreci, gerçekte bir bireyin dünya görüşünü açıklama sürecidir. Çalışanlar yeni bilgi ürettiklerinde, kendilerini ve çalıştıkları kurumu yeniden üretmiş olurlar (Nonaka, 1999: 37).

Günümüze kadar örgütlerde çok fazla üzerinde durulmayan bir konu olan örtük bilgi, artık yeniden yapılanma sürecine giren, çağdaş yönetim modellerini kurumlarında uygulamak isteyen yöneticiler için ortaya çıkarılması gereken önemli bir bilgi kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Bilgi yönetimi kısaca örtük bilginin açık bilgiye, açık bilginin de yeniden açık bilgiye dönüştürülme sürecidir. Bu nedenle yöneticiler, uygulayacakları yönetim modellerinin örtük bilgiyi açık bilgiye, açık bilgiyi de yeniden açık bilgiye dönüştürebilecek nitelikte olmasına özen göstermelidirler. Ancak bilgi yönetimi yalnızca bilginin kaydedilmesi ve yenilenmesi konularını kapsamamaktadır. Aynı zamanda bilgi yönetimi, kurumsal bilginin en kısa sürede sorumlularına aktarıldığı, veri paylaşımının veya dolayımının yapıldığı bir süreçtir. Bu açıdan bakıldığında bilgi yönetimi ile varılmak istenen asıl amaç kurumun parasal kâr elde etmesini sağlamak değildir. Parasal kâr, bilgi yönetiminin nitelikli bir şekilde uygulanmasından sonra elde edilebilecek kurumsal bir katma değerdir.

Bilginin iletildiği ve paylaşıldığı sürece yenilendiği, yeni bir şekle dönüştüğü ve değerli bir meta haline geldiği, günümüzde genel kabul gören bir gerçektir. Bilgi yönetiminde de kurumsal bilginin kurum içinde düzenli olarak iletimi ve paylaşımı esastır. Kurumsal bilginin paylaşımı aslında, o bilginin sorumlularına ulaştırılması, kurumsal çalışmalardan haberdar edilmesi, çalışanlardan tepkilerin alınması, gelen tepkilerin değerlendirilmesi, yorumlanması ve tekrar sorumlularına iletilmesi gibi bir döngü anlamına gelmektedir. Bu döngü ile yapılan çalışmalarda olası aksaklıklar kurumda çalışan uzmanlar tarafından birçok açıdan ele alınacak, değerlendirilecek ve başarı yüzdesi artırılacaktır.

Kurumsal Bilgi Yönetimi İçin Benimsenmesi Gereken İlkeler

Gelişmiş bir örgüt, kendinden daha az gelişmiş bir başka örgüte göre yeniliklere daha açık, değişimi kabul eden ve yeni taleplerin üstesinden gelebilen bir yönetim yapısına sahiptir. Kurumsal gelişimini sürdürmek isteyen bir örgütte, bilgi yönetimi yaklaşımına göre yeniden yapılanma sürecine girilmesi için öncelikle bir takım ilkelerin benimsenmesi gerekmektedir. Söz konusu ilkeleri Kalseth ve Cummings (2001: 165) şu şekilde sıralamaktadır:

- Tamamen bilgi yönetimi işi ile uğraşacak bir yönetim ekibine sahip olmak,
- Kurumsal değişim yeteneğine sahip olmak ve buna her an hazır olmak,
- Daha iyi hedeflere ulaşmak için istekli olmak,
- Personelle sürekli birlikte olmak ve beraber hareket etmek.

Bilgi yönetimi sistemi, başından sonuna kadar birbirine zincirleme bağlı, kendini oluşturan bütün unsurların sorunsuz çalışmasını gerektiren bütüncül bir yapıdır. Bilgi yönetimi sistemini oluşturan bir ya da birkaç unsurun yokluğu, sistemin aksak işlemesine ya da çalışmamasına neden olacaktır. Bu koşullar göz önüne alındığında bir bilgi yönetimi sisteminde bulunması gereken nitelikler ve atılması gereken adımlar şu şekilde özetlenebilir:

- Öncelikle programın gerekliliğine, kurumda çalışan bütün personeli inandırmak, tasarlanan programı bütün yönleriyle uygulamak,
- Örgütün bütün bölümlerini incelemek, bölümlerde yapılan işleri belirlemek ve iş akış sisteminin tespitini yapmak,
- Örgütte kullanılan iş akış sistemleri, bilgi üretimi ve kullanımı konularında yaşanan aksaklıkları belirlemek,
- Üretilen bilginin ne kadarının kaydedilmeden kaybolduğu, iletilemediği veya işlevini yitirdiğini tespit ederek, durumun kuruma maliyetini hesaplamak,
- Yapılan durum ve maliyet hesaplarına göre bilgi yönetiminden beklentilerin neler olduğunu ortaya koymak ve bu doğrultuda yapılan işlemleri kurumsal kârı en etkin biçimde destekleyecek şekilde yeniden tasarlamak,
- Örgütte yapılan her çalışmanın kayda geçirilmesini, bu kayıtların sorumlularına en hızlı ve ekonomik yoldan ulaştırılmasını sağlamak,
- Bilginin kurum içinde bir döngü biçiminde dolaşımını ve her dolaşımda kendini yenilemesini sağlamak,
- Bilgi yönetimi uygulamasının kısa ve uzun vadede örgüte ne kadar getirisinin olacağını tespit etmek ve çıkan değerleri çalışanlara iletmek,
- Bilgi yönetiminin içeriğini, kurumsal işlev ve sorumluluklarını gösteren bir el kitabı hazırlamak,
- Tasarlanan sistemin kalıcı olmasını, yeniliklerin uygulanmasını ve çalışanları teşvik edici rekabetçi ortamın oluşmasını sağlamak.

Günümüzde küresel rekabet ve yeni buluşlar, iş dünyasının şeklini değiştirmiş, bütün kuruluşların üzerinde önemli bir baskı oluşturmıştır. Bilgi yönetiminden elde edilebilecek uzun vadeli rekabet avantajını sağlamak için, iç ve dış bilgi kaynaklarına etkili bir biçimde erişilmesinin kaçınılmaz olduğu kabul edilmektedir (Kalseth and Cummings, 2001: 163). Kurumsal bilginin denetimini

sağlama amacıyla öne sürülen bilgi yönetimi süreci, yönetim biliminden türemiş ve ticari işletmeler üzerinde başarılı sonuçlar vermiştir.

Sonuç

Üretimin temel unsuru olarak kabul edildiği günümüzde bilginin, kontrol altına alınması, kontrol altına alınan bilginin örgütün bütün kollarıyla etkin bir biçimde paylaşılması ve kurumsal işleyişe doğrudan katkı sağlaması için, bilginin yönetimine yönelik bir sisteme gereksinim duyulmaktadır. Bilgi yönetimi, söz konusu sistemin işlevini yerine getirebilecek yapıya sahip yönetim modellerinden biridir. Bilgi yönetimi, kurum tarafından üretilen veya dışarıdan sağlanan her türlü açık ve örtük bilginin tespiti, toplanması, kaydedilmesi, ilgililerine iletilmesi ve depolanması işlevini, en etkin, ekonomik ve hızlı bir biçimde yerine getiren yönetim türüdür. Bu nedenle bilgi yönetimi, kendi yönetim yapısına göre her türlü örgüte uyarlanabilen ve aktif olarak kullanılması gereken çağdaş bir yönetim modelidir. Kurumsal bilgisini belli bir sistem içinde etkin olarak yönetebilen örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşabileceği gibi, gelişen dünyada rekabet edebilme ve rekabete direnme fırsatını da elde edeceklerdir.

Bilgi ve uzmanlığın önemli olduğu bilincine varan, bunları geliştiren ve kullanan kurumlar, bu alanda attıkları adımların kısa sürede katma değer olarak kendilerine geri döndüğünü görebilmektedirler. Bu nedenle son yıllarda örgütsel performanslarını artırmak isteyen birçok kurum, kurumsal bilgisini nitelikli bir biçimde üretmek, paylaşmak ve kullanmak için çaba sarf etmektedir. Bu çabanın karşılığında ise kurumlar, daha üretken ve verimli örgütlere dönüşecekler; çalışanlarını ve hizmet verdikleri bireyleri memnun edecek yapısal değişimi gerçekleştirebileceklerdir.

Kaynakça

- Barutçugil, İsmet. (2002). *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Kalseth, Karl and Sarah Cummings. (2001). "Knowledge management: Development strategy or business strategy?", *Information Development* 17 (3): 163-171.
- McBrian, Ian [et. al.]. (2003). "Risk, gap and strength: Key concepts in knowledge management", *Knowledge-Based Systems*, 16 (2003): 29-36.
- "Microsoft'tan bilgi yönetimine vurgu", (2002). [Çevrimiçi] Elektronik Adres: http://www.activefinans.com/activeline/sayi2/bilgi_yonetimi.html [28.12.2002]

- Nonaka, Ikujiro. (1999). "Bilgi yaratan şirket", *Bilgi Yönetimi* içinde (29-50). Ankara: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Parker, Stephen. (2000). "Knowledge is like light – information is like water", *Information Development* 16 (4): 233-236.
- Spiegler, Israel. (2002). "Technology and knowledge: Bridging a 'generating' gap", *Information and Management* 2013 (2002): 1-7.
- Townley, Charles T. (2001). "Knowledge management and academic libraries", *College and Research Libraries* 62 (1) : 44-55.

Yardımcı kaynakça

- Akdeniz, Tanju. (2002). "Bilgi yönetimi nedir?", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.mis.boun.edu.tr/badur/IBS%20205/Bilgi%20Yonetimi.pdf> [28.12.2002].
- Altıntaş, Levent. (2001). "Bilgi yönetimi ve değişim", *Kaynak Dergisi* 7. [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://shop.link.com.tr/kaynakdergiyazi.asp?PRI=80&SAYI=7> [28.12.2002].
- Çalkıvık, Gürkan. (2001). "Yeni ekonomi ve bilgi yönetimi", *Önce Kalite Dergisi* 7 (37). [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.exper.net.tr/corporate/arsiv/yeniekonomi5.htm> [28.12.2002].
- Ögüt, Adem. (2001). *Bilgi çağında yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdemirci, Fahrettin. (2002). "e-Arşivlere giden yolda belge yönetim birimleri", *38. Kütüphane Haftası Bildirileri 25-31 Mart 2002* içinde (126-141). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.