

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HİYERARŞİK ORGANİZASYONLARDA BİLGİ YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

RAMAZAN TİRYAKİ

ANABİLİM DALI : İŞLETME  
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI: PROF.DR.ALİ AKDEMİR

KOCAELİ, 2005

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HİYERARŞİK ORGANİZASYONLARDA BİLGİ YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

RAMAZAN TİRYAKİ

ANABİLİM DALI : İŞLETME  
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI: PROF.DR.ALİ AKDEMİR

KOCAELİ, 2005

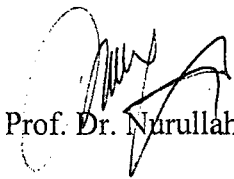
T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HİYERARŞİK ORGANİZASYONLARDA BİLGİ YÖNETİMİ

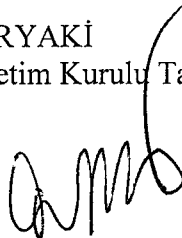
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : RAMAZAN TİRYAKİ

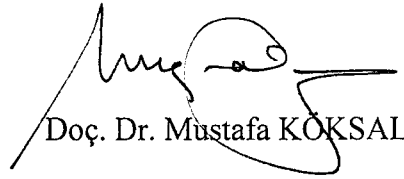
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 26.06.2005 - 2005/15



Prof. Dr. Nurullah GENÇ



Prof. Dr. Ali AKDEMİR



Doç. Dr. Mustafa KOKSAL

KOCAELİ, 2005

## SUNUŞ

21. yüzyıl, bilgi toplumu çağıdır. Bilgi toplumu olmak, hem teknolojik hem de bilgi paylaşım kültürüne sahip olmayı gerektirmektedir. Özellikle 21.yüzyılda baş döndürücü bir hızla yaşanan teknolojik gelişme ve değişimler, organizasyonları rekabet avantajı sağlayabilmek için bilgi üretmeye zorlamıştır. “*Bilgi Yönetimi*” bu değişime uyum sağlama ve rekabet üstünlüğünü ele geçirmeye yönelik özel bir yönetim sürecidir. Bu tez çalışmasında, özellikle örgütlerin önemli kaynaklarından birisi olan bilgiyi elde etme, organizasyon içinde bilgiyi paylaşma kültürünü yaratma ve onu bilinçli olarak yönetmenin önemi üzerinde durularak, başarılı bilgi yönetimi stratejileri ve uygulamaları oluşturmak için gerekli olan faktörlere yer verilmiştir.

Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün değerli öğretim üyelerine, Enstitü Müdürlüğü idari personeline ve bana bu konuda çalışma olanağı sağlayan ve tez çalışmam süresince ilgi ve bilgisini hiç esirgemeyen tez danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Ali AKDEMİR ile çalışmam esnasında bana desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen sevgili eşim Filiz TİRYAKİ ve kızım Tuğçe Nur TİRYAKİ'ye teşekkürlerimi sunarım.

İzmit, Mayıs 2005

Ramazan TİRYAKİ

## İÇİNDEKİLER

|  |             |
|--|-------------|
| <b>SUNUŞ</b> .....   | <b>i</b>    |
| <b>İÇİNDEKİLER</b> .....                                     | <b>ii</b>   |
| <b>ÖZET</b> .....  | <b>v</b>    |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | <b>vi</b>   |
| <b>KISALTMALAR</b> .....                                     | <b>vii</b>  |
| <b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....                                 | <b>viii</b> |
| <b>TABLolar DİZİNİ</b> .....                                 | <b>ix</b>   |
| <b>GİRİŞ</b> .....   | <b>1</b>    |
| <b>1. BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL TEMELLER</b> ..... | <b>4</b>    |
| 1.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi Kavramları .....             | 4           |
| 1.1.1. Veri (data) .....                                     | 4           |
| 1.1.2. Enformasyon (Information) .....                       | 6           |
| 1.1.3. Bilgi (Knowledge).....                                | 7           |
| 1.1.3.1. Bilginin Özellikleri.....                           | 10          |
| 1.2. Bilginin Sınıflandırılması.....                         | 11          |
| 1.2.1. İlgi Alanına Göre Bilgi.....                          | 11          |
| 1.2.2. Bireysel ve Kollektif Bilgi .....                     | 12          |
| 1.2.3. Örgütsel Bilgi Çeşitleri .....                        | 13          |
| 1.2.3.1. Örtük (Tacit) Bilgi.....                            | 15          |
| 1.2.3.2. Açık (Explicit) Bilgi.....                          | 16          |
| 1.2.4. Bilginin Yaratılması .....                            | 17          |
| 1.2.4.1. Bilginin Dönüşümü .....                             | 17          |
| 1.2.4.1.1. Sosyalleşme.....                                  | 18          |
| 1.2.4.1.2. Dışsallaştırma.....                               | 19          |
| 1.2.4.1.3. İçselleştirme .....                               | 20          |
| 1.2.4.1.4. Birleştirme.....                                  | 21          |
| 1.3. Örgütsel Bilgi Yaratılmasını Sağlayan Şartlar .....     | 21          |
| <b>2. BİLGİ YÖNETİMİ</b> .....                               | <b>23</b>   |
| 2.1. Bilgi Yönetimine Geçiş Gerekçeleri .....                | 23          |
| 2.2. Bilgi Yönetiminin Tanımı.....                           | 27          |
| 2.3. Bilgi Yönetiminin Amacı.....                            | 32          |
| 2.4. Bilgi Yönetiminin Temel İlkeleri.....                   | 35          |
| 2.5. Bilgi Yönetimi Yaklaşımları.....                        | 40          |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.5.1. Yukarıdan aşağıya bilgi yönetimi (Merkeziyetçi).....                 | 40        |
| 2.5.2. Aşağıdan Yukarıya Bilgi Yönetimi Yaklaşımı (Ademi Merkeziyetçi)..... | 41        |
| 2.5.3. Ortadan Yukarıya Aşağı Bilgi Yönetimi.....                           | 41        |
| 2.6. Bilgi Yönetimi Alt Yapısı.....   | 41        |
| 2.7. Bilgi Yönetimi Süreci .....  | 42        |
| 2.7.1. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi .....                          | 46        |
| 2.7.2. Bilginin Sınıflandırılması ve Saklanması.....                        | 49        |
| 2.7.3. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması.....                      | 51        |
| 2.7.4. Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi .....                     | 53        |
| 2.8. Bilgi Yönetimi Performansının Ölçümü .....                             | 54        |
| <b>3. İŞLETMELER AÇISINDAN BİLGİ YÖNETİMİ MODELİ .....</b>                  | <b>55</b> |
| 3.1. Bilgi Yönetiminin İşletmelerdeki Yeri.....                             | 55        |
| 3.2. İşletmelerde Bilgi Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar .....             | 56        |
| 3.3. Bilgi Yönetimi ve Teknoloji İlişkisi .....                             | 59        |
| 3.4. Bilgi Yönetimi Sonucu İşletmelerde Oluşan Yeni Roller.....             | 61        |
| 3.4.1. Bilgi Yönetimi İşçileri.....   | 62        |
| 3.4.2. Bilgi İşçilerinin Özellikleri .....                                  | 64        |
| 3.4.3. Bilgi Projeleri Yöneticileri.....                                    | 65        |
| 3.4.4. Bilgi Yöneticisinin Özellikleri ve Yetkinlikleri .....               | 66        |
| 3.4.5. Bilgi Müdürü.....  | 67        |
| 3.4.5.1. Bilgi Müdürünün Özellikleri.....                                   | 69        |
| 3.5. Bilgi Yönetiminde Kullanılan Araçlar .....                             | 69        |
| 3.6. Bilgi Yönetimi Stratejileri Ve Örgütsel Koşullar.....                  | 70        |
| 3.6.1. Ekonomik Başarı ya da Endüstriyel Değer ile Bağlantılı Olması.....   | 72        |
| 3.6.2. Teknik ve Kurumsal Bir Altyapı Gereksinimi .....                     | 72        |
| 3.6.3. Standart, Esnek Bilgi Yapısı İhtiyacı .....                          | 73        |
| 3.6.4. Bilgiye Yönelik Bir Kültür Oluşturmak.....                           | 74        |
| 3.6.5. Açık Bir Amaç ve Anlaşılır Bir Dil Olması.....                       | 74        |
| 3.6.6. Farklı Motivasyon Uygulamaları İhtiyacı.....                         | 75        |
| 3.6.7. Çok Sayıda Bilgi Aktarım Kanalları Oluşturma .....                   | 75        |
| 3.6.8. Üst Yönetimin Desteğini Alma.....                                    | 76        |
| 3.7. Bilgi Yönetimi Teknolojileri.....                                      | 76        |
| 3.7.1. Bilgi Yönetimi İçin Bir Altyapı Kurma .....                          | 77        |

|  |   |            |
|--|---|------------|
| 3.7.1.1.   | İnternet/intranet :.....  | 78         |
| 3.7.1.2.   | Groupware/Lotus Notes : .....   | 79         |
| 3.7.1.3.   | Video Konferans Araçları .....  | 79         |
| 3.7.1.4.   | Bilgi Depoları.....   | 80         |
| 3.7.2.   | Bilgi Tabanlarını Yaratma.....  | 80         |
| 3.7.3.   | Bilgi Servisleri .....  | 82         |
| 3.7.4.   | Bilgi Haritasının Çıkartılması .....                                    | 82         |
| 3.8.   | Stratejik Bilgi Yönetimi .....  | 83         |
| <b>4. HİYERARŞİK ORGANİZASYONLARDA BİLGİ YÖNETİMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b> |   | <b>85</b>  |
| 4.1.   | TSK Bilgi Yönetiminin Amacı .....                                       | 86         |
| 4.2.   | TSK Bilgi Yönetimi Konsepti.....  | 87         |
| 4.3.   | TSK Bilgi Yönetimi Vizyonu .....  | 88         |
| 4.4.   | TSK Bilgi Yönetimi Süreci.....  | 89         |
| 4.5.   | Koordinasyon Esasları .....   | 91         |
| 4.6.   | TSK Bilgi Yönetimi .....  | 92         |
| 4.6.1.   | TSK Bilgi Yönetimi Uygulama Prensipleri .....                           | 92         |
| 4.6.2.   | TSK Bilgi Yönetimi Teşkilatı .....                                      | 94         |
| 4.6.2.1.   | Bilgi Yönetimi Üst Kurulu Görevleri .....                               | 95         |
| 4.6.2.2.   | Bilgi Yönetimi Konfigürasyon Kurulu Görevleri.....                      | 96         |
| 4.6.2.3.   | Kurulların Çalışma Şekli.....   | 97         |
| 4.6.3.   | TSK Bilgi Unsurları .....   | 97         |
| 4.6.4.   | TSK Bilgi Yönetimi Modeli.....  | 98         |
| 4.7.   | TSK Bilgi Yönetimi Uygulamasındaki Engeller .....                       | 99         |
| 4.8.   | TSK Bilgi Yönetiminin Avantajları .....                                 | 99         |
| 4.9.   | TSK Bilgi Yönetiminin Örgütsel Koşulları Açısından Değerlendirilmesi .. | 101        |
| 4.9.1.   | TSK Bilgi Yönetimi Faaliyetlerine Üst Yönetimin Desteği .....           | 101        |
| 4.9.2.   | TSK'da Bilgi Yönetiminin Kurumsal Başarı İle Bağlantısı .....           | 102        |
| 4.9.3.   | TSK'da Öğrenme ve Bilgi Yönetimi .....                                  | 102        |
| 4.9.4.   | TSK'da Bilgiye Yönelik Bir Kültür Oluşturmak .....                      | 103        |
| <b>SONUÇ.....</b>  |   | <b>104</b> |
| <b>YARARLANILAN YAYINLAR .....</b>   |   | <b>106</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>   |   | <b>109</b> |

## ÖZET

Yeni dünya bilginin değer kazandığı, somut varlıkların yerini bilgi gibi soyut değerlerin aldığı dünyadır. Bilgi varlığı artık organizasyonlar için başarının temelidir. Şirketler rekabet avantajı sağlamak için, müşterilerinin taleplerine ve önerilerine anında cevap vermek, üretimini beklenen kalitede gerçekleştirmek ve ürünlerini tüketicilere zamanında ulaştırmak zorundadır.

**Bilgi yönetimi** bu kapsamda, organizasyonlar için enformasyonu ve daha önemlisi bilgiyi daha iyi yönetebilmenin en önemli yoludur. Bu tez, bilgi yönetimi hakkında, teknolojileri, süreçleri ve konseptleri, stratejileri ve başarı faktörlerini içine alan kapsamlı bir çalışmayı hedef almıştır.

Bu maksatla, bilgi yönetiminin kavramsal temellerinden başlanılarak, veri, enformasyon ve bilgi kavramları incelenmiş, bu kavramlar arasındaki bağlantı açıklanmış ve bilgi yönetiminin tanımı ortaya konmuştur. Bilgi yönetiminin prensipleri ve süreçleri açıklanmıştır. Ayrıca, bilgi yönetiminin başarı ile uygulanmasında gerekli olan faktörler incelenmiş ve başarılı bilgi yönetimi stratejileri irdelenmiştir. Bu tez çalışması, diğer bölümlerde sunulan konular kapsamında, Hiyerarşik Organizasyonlarda Bilgi Yönetimi uygulamasına yer vererek sonlandırılmıştır.



## ABSTRACT

In the new world, information gains more value, complies with the rapidly changes of the working environment. Moreover, knowledge is the key factor in the path to the success of organizations. Organizations have to obey their customers' orders, requests or suggests in time. They have to make good quality products, dispatch their products to clients in time for taking competition advantages.

Knowledge management is an important means by which organizations can better manage information and more importantly, knowledge. This thesis takes a broad view of the topic of knowledge management and aims to provide a comprehensive overview of knowledge management — the technologies, processes, and concepts involved and strategies and success factors of this important area.

Therefore, starting with the presentation of conceptual bases for knowledge management, data, information and knowledge concepts are defined and relationship of these concepts is explained and definition of knowledge management is made. Some principles of knowledge management and knowledge management processes are discussed. Furthermore, factors required for successful knowledge management practices and knowledge management strategies are presented. The thesis paper concludes with a case study based on knowledge management practices of hierarchical organizations under the scope of principles of knowledge management explained in other chapters.

**KISALTMALAR**

|         |  |
|---------|--|
| ABD     | : Amerika Birleşik Devletleri                  |
| AMBS    | : Ana Malzeme Bilgi Sistemi                    |
| Ar-Ge   | : Araştırma ve Geliştirme                      |
| BY      | : Bilgi Yönetimi                               |
| CD      | : Kompakt Disk                                 |
| DİTAP   | : Doküman ve Yazılım Takip Sistemi             |
| DYS     | : Doküman Yönetim Sistemi                      |
| Dz.K.K  | : Deniz Kuvvetleri Komutanlığı                 |
| ET      | : Enformasyon Teknolojileri                    |
| GAA     | : Genel Alan Ağı                               |
| HİTML   | : Hyper Text Markup Language                   |
| Jn.G.K. | : Jandarma Genel Komutanlığı                   |
| K.K.K   | : Kara Kuvvetleri Komutanlığı                  |
| LAN     | : Local Area Network                           |
| LBS     | : Lojistik Bilgi Sistemi                       |
| MAGG    | : Mesaj Alma Gönderme Grubu                    |
| MEBS    | : Muhabere ve Elektronik Bilgisayar Sistemleri |
| MEDAS   | : Mesaj ve Evrak Dağıtım Sistemi               |
| MEFORS  | : Mesaj Formatlama Sistemi                     |
| NATO    | : North Atlantic Treaty Organization           |
| OYAK    | : Ordu Yardımlaşma Kurumu                      |
| S.G.K   | : Sahil Güvenlik Komutanlığı                   |
| SGFP    | : Sürekli Gelişim Faaliyet Programı            |
| SHP     | : Stratejik Hedef Planı                        |
| TSK     | : Türk Silahlı Kuvvetleri                      |

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

|   |    |
|---|----|
| Şekil 1.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi İlişkisi .....    | 9  |
| Şekil 1.2. Organizasyonel Bilgelik Düzeyine Ulaşma..... | 14 |
| Şekil 2.1. Bilgi Yönetimi.....                          | 30 |
| Şekil 2.2. Bilgi Yönetim Süreçleri.....                 | 42 |
| Şekil 2.3. Bilgi Değere Zinciri.....                    | 44 |
| Şekil 3.1. Başarılı Bilgi Yönetimi Temelleri.....       | 59 |
| Şekil 3.2. Rekabet Avantajı Elde Etme Kriterleri.....   | 83 |
| Şekil 4.1. Bilgi Yönetimi Portalı.....                  | 90 |
| Şekil 4.2. TSK Bilgi Yönetimi Modeli.....               | 98 |
| Şekil 4.3. TSK Bilgi Sistemi.....                       | 98 |



**TABLolar DİZİNİ**

|   |    |
|---|----|
| Tablo 1.1. Bilgi Dönüşümü.....                    | 18 |
| Tablo 3.1. Bilgi Yönetimi Uygulama Engelleri..... | 53 |
| Tablo 3.2. Bilgi Yönetimi Enstrümanları.....      | 63 |
| Tablo 4.1. TSK Uygulama Programları.....          | 92 |



## GİRİŞ

21.yüzyılın ilk yıllarını yaşarken, dünya siyasal, kültürel, ekonomik değişiklikler yaşamakta ve bu değişiklikler beraberinde enformasyon çağı, bilgi toplumu, bilgi ekonomisi, küreselleşme gibi yeni kavramların ortaya çıkmasına ve işletmelerin yapısında ve yönetim anlayışlarında değişikliklere gitmelerine neden olmaktadır. Küreselleşme, bilgi teknolojisinin yaygın kullanımı ve değişen işgücü profili beraberinde birçok şeyi daha değiştirmiştir. Ürün yaşam saykılı kısalmış, rekabet küresel boyuta taşınmış, bilgiye sahip olma ve kullanma önem kazanmış, sektörler, işletmeler ve uluslar arası sınırlar ortadan kalkmıştır.<sup>1</sup>

Bilgi çağı olarak nitelendirilen bu dönem, çok yoğun rekabetin olduğu pazarları ortaya çıkarmıştır. Bilgi günümüzde ekonominin en kritik kaynağı haline gelmiştir. Sürekli dinamik olarak değişen ve küresel rekabetin yaşandığı bu ortamda, organizasyonlar yeni pazarlara ve yeni teknolojilere sahip olabilmek için farklı yeteneklerdeki çalışanları bir araya getirme ve onların uzmanlıklarından faydalanmaları zorunlu hale gelmiştir.

İşletmeler, hızla değişmekte olan teknolojik, ekonomik ve siyasi ortamlarda yaşamakta olan küresel rekabet yarışında başarılı ve üstün olabilmek için en uygun stratejiyi oluşturmak ve uygulamaya geçirmek durumundadırlar. Bunu da etkili ve verimli *bilgi yönetimi stratejileri* uygulayarak sağlayabilirler.

Bilgi yönetimi dendiğinde çoğunlukla enformasyon teknolojileri ve kullanımı ile arada kurulan bağ anlaşılmakta olup, bu bakış bilgi yönetiminin ancak bir yönünü göstermektedir. Diğer yönünde ise ön plana çıkan insan ilişkileri, örgütsel öğrenme ve yönetimin bilgiye yaklaşımı konularıdır. Sürdürülebilir rekabet arayışındaki şirketler, teknolojinin tek başına yeterli olmadığını fark etmeye başladılar. Rekabeti sürdürülebilir kılan bilgidir.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Thomas H.Davenport ve Laurence Prusak, **Working Knowledge**, Harvard Business School Press, 1998, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Çeviren: Günhan Günay, 1.b., İstanbul: Rota Yayınları, 2001, s.15.

<sup>2</sup> İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, 2.b., İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 18.

Bilgi yönetimi; insan merkezli değerleri yönetmek için strateji ve taktiklerle ilgili olan bir etkinliktir. İşgörenler bilgiyi depolar, başkalarıyla paylaşır, yorumlar ve bir sonuç çıkarırlar. Bu sürecin sonucunda yeni bilgi üretimi gerçekleşir. Yöneticinin bu süreci etkili bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bilgi yönetimi; strateji, güdümlü güdüleme yoluyla ve iş görenlerin veri ve enformasyonu yorumlama yeteneğini, bu veri ve enformasyona bir anlam verme sürecini de işin içine katarak, geliştirmek, çoğaltmak ve kullanmak için iş görenlere yardımcı olma ve böylelikle örgütsel hedeflere ulaşmadır.<sup>3</sup>

Bilgi yönetimi birçok nedenden dolayı çok önemlidir; müşterilere daha iyi hizmet sunabilmek ve işletmeye olan bağlılıklarını devam ettirmek, işletmelerin devir zamanlarını azaltmak, minimum sabit varlıklarla ve işletme giderleriyle çalışma, ürün geliştirme süresini azaltma, müşteri hizmetlerini geliştirme, çalışanları güçlendirme, yenilikçi olma ve yüksek kalitede ürünler sunma, esnek olma ve adaptasyonu kolaylaştırma, enformasyonu yakalama, bilgiyi yaratma ve paylaşma bunlardan en önemlileridir.<sup>4</sup>

Bu tez çalışmasının amacı; bilginin ne olduğuna dair temel bir anlayışı geliştirmeye çalışmaktır. Bilgi yönetiminde, bilgiden daha etkin ve verimli olarak faydalanabilmek için nelere dikkat edilmesi gerekli olduğu incelenecektir. Bu kapsamda bilgi yönetimini ortaya çıkaran dinamikler ele alınacak, bilgi yönetimi için mevcut stratejilerin neler olduğu açıklanarak bilgi yönetiminin stratejik uygulama yönünden gerekli olacak ihtiyaçlar ortaya konacaktır.

Bu amaca en iyi şekilde hizmet etmek maksadıyla, bu tez çalışmasının *birinci bölümünde* bilgi yönetimiyle ilgili kavramsal temeller üzerinde durulmuş, veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının tanımları yapılmış ve aralarındaki ilişki açıklanmıştır. Ayrıca bilgi çeşitleri ve stratejik avantaj sağlayan bilgi türleri irdelenmiştir. Ayrıca bu bölümde bilginin önemi ve bilgi yönetiminin gerekliliğine değinilmiştir.

---

<sup>3</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 22.

<sup>4</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 24-25.

*İkinci bölümde* ise genel olarak bilgi yönetiminin tanımı, prensipleri, yararları ve süreçleri açıklanarak bilgi yönetimini ortaya çıkaran dinamikler üzerinde durulmuştur.

Bu tez çalışmasının *üçüncü bölümünde*, işletmelerde bilgi yönetimi modeli kapsamında; bilgi yönetiminin önemi, bilgi yönetiminin işletmelere sağladığı yararlar, bilgi yönetimi sonucu işletmelerde oluşan organizasyonel yapı değişiklikleri, işletmelerde oluşan yeni roller, bilgi yönetimi teknolojileri ve stratejik bilgi yönetimi için örgütsel koşullar ele alınmıştır.

*Dördüncü bölümde* ise, hiyerarşik organizasyonlarda bilgi yönetimi konusunda önder kurumlardan biri olan Türk Silahlı Kuvvetlerindeki (TSK) bilgi yönetimi uygulamaları incelenmiş ve tezin diğer bölümlerinde ele alınan konular ışığı altında değerlendirmeler yapılmıştır.

Bu tez çalışması, tüm diğer bölümler ışığı altında sonuç ve değerlendirmelerin yapıldığı *sonuç bölümü* ile sonlandırılmıştır.

# 1. BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL TEMELLER

## 1.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi Kavramları

İşletmelerin değişik hiyerarşik kademelerinde bulunan yöneticilerin doğru ve etkin kararlar alabilmesi iç ve dış kaynaklardan çeşitli bilgilerin zamanında alınmasına ve değerlendirilmesine bağlıdır. Yöneticilerin bilgi ihtiyacının etkin bir şekilde karşılanması ise bilgi gereksinimlerini karşılayabilecek, zamanında, anlamlı ve kullanılabilir bilgiler üretebilecek nitelik ve nicelikte bilgi sistemlerinin geliştirilmesine bağlıdır.<sup>5</sup>

Bilgi veri ya da enformasyon demek değildir; her ne kadar bu ikisiyle yakın ilişki içinde olsa da bu terimler arasındaki farklar genellikle bir derece sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Veri, enformasyon ve bilginin ne oldukları konusunda kafaların karışması sonucunda şirketler gerçekte gereksinimleri olmayan ya da isteklerine uygun düşmeyen teknoloji çalışmalarına olağanüstü paralar harcamak zorunda kalmışlardır.<sup>6</sup> Kurumsal başarı ya da başarısızlık genelde bunlardan hangisine gereksinim duyduğunuzu bilmeye, hangisine sahip olduğunuza ve her biri ile neler yapıp yapamayacağınıza bağlıdır.

### 1.1.1. Veri (data)

Olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbiriyle ilişkilendirilmemiştir. Veri kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesidir. Veri özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir. Çoğu kez bir anlamı, içeriği yoktur. Örneğin bir kişi markete gidip alışveriş yaptığında bu işlem verilerle ifade edilebilir; neler alınmıştır, miktarları nedir, ne kadar para ödenmiştir gibi. Bu veriler müşterinin niçin başka bir markete değil de burayı tercih ettiğini, aynı markete tekrar gelme ihtimalini göstermez. Ayrıca bu veriler bu marketin iyi yönetilip yönetilmediğini, başarılı olup

---

<sup>5</sup> Murat Türk, *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2003, s. 74.

<sup>6</sup> Thomas H. Davenport ve Laurence Prusak, a.g.e, s. 27-28.



olmadığı konusunda açıklama yapmaz.<sup>7</sup>

Veri, olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder. İşletmeler açısından verinin en işe yarar tanımı "yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtları"dır<sup>8</sup>.

Bütün kuruluşların verilere gereksinimi olmakla birlikte bazı endüstriler verilere fazlasıyla bağımlı çalışırlar. Bankalar, sigorta şirketleri, kamu hizmeti veren kuruluşlar, sosyal güvenlik kurumları gibi. Bu "veri kültürlerinin" temelinde kayıt tutma olayı yer alır ve bu kuruluşların başarılı olabilmesi açısından etkili bir veri yönetimi zorunludur. Onların işi milyonlarca işlemin kaydını doğru ve işe yarar bir biçimde tutmaktır. Ama çoğu şirket için, ki bunların arasında veri kültürleri de olabilir, daha fazla veri her zaman daha az veriden iyidir denemez. Bazen şirketlerin yalnızca gerçeklere ilişkin oldukları ve bu yüzden de bilimsel bir kesinlik görüntüsü verdikleri için yığınlarca veriyi biriktirdikleri görülür. Ne kadar fazla veri toplanırsa objektif olarak doğru kararların kendiliklerinden ortaya çıkacakları sanılır. Oysa bu görüş iki noktada yanlıştır. Birincisi, gereğinden fazla veri toplamak aralarında işe yarayacak olanların belirlenmesini ve kullanılmasını zorlaştırabilir. İkincisi ve daha önemlisi, verilerin kendi başlarına bir anlam taşımaları söz konusu değildir. Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar; içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek bir temel oluşturmaz. Karar almaya temel oluşturacak olgular arasında veri de yer alabilir ama veri size ne yapmanız gerektiğini gösteremez. Veri, kendisinin önemi ya da işe yarayıp yaramayacağı hakkında bir fikir vermez. Ama veri kuruluşlar için önemlidir, tabii bunun nedeni de enformasyon yaratmak açısından vazgeçilmez bir ham madde olmasıdır.<sup>9</sup>

Başka bir tanımda da yine veri, organizasyon ve çevredeki fiziksel koşullarla ilgili gerçeklerin kişilerin anlayabilecekleri bir biçimde düzenlenmemiş ve ayrıştırılmamış "ham" halidir. Modern örgütlerde veriler genellikle teknolojik sistemlerin içinde saklanırlar. Sisteme veri girişi işletmenin bölümleri tarafından

---

<sup>7</sup> İsmet Barutçugil, a.g.e, s. 57.

<sup>8</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s.22.

<sup>9</sup> Murat Türk,a.g.e., ss. 76-77.

gerçekleştirilir. Daha önceleri merkezi enformasyon sistemleri tarafından ihtiyacı olan bölüme veya yönetime sunulan veriler, yeni yaklaşımlar doğrultusunda artık daha az merkezci bir yapıyla çalışanın kişisel bilgisayar aracılığıyla sağlanabilmektedir. Bu değişimler verinin temel yapısında bir değişikliğe yol açmamaktadır.<sup>10</sup>

### 1.1.2. Enformasyon (Information)

Düzenlenmiş veri olarak tanımlanabilir. Düzenleme başkaları tarafından yapılmıştır. Yalnızca ilgili kişi için bir anlam taşımaktadır. Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip enformasyon, yazılı,sözlü veya görsel bir mesajdır. Her mesajda olduğu gibi enformasyonun aktarılması için bir gönderen ve bir alıcı olması gerekir. Enformasyon, mesajı alan kişinin algılamasının değişmesi ve yargısı üzerinde etki yapmayı hedefler. Veriyi katma değer ekleyerek enformasyona dönüştürürken aşağıdaki zihinsel süreçlerden geçirilmelidir:<sup>11</sup>

- Bağlam: Verilerin hangi amaçla derlendiğini öğrenme.
- Sınıflandırma: Analiz birimlerini ve verinin ana bileşeklerini öğrenme.
- Hesaplama: Verileri statiksel olarak analiz etme.
- Düzeltme: Verilerdeki hataları ayıklama.
- Yoğunlaştırma: Veriyi özetleyerek daha kısa bir biçimde sunma.

Enformasyon içerikte sunulan düzenlenmiş verilerdir. Örnek olarak; bir şehirdeki evler hakkında düzenlenmiş istatistikler, bir caddenin krokisi, bir tıp kitabındaki düzenlenmiş resimler, bir dergideki bir makale verilebilir.<sup>12</sup>

Enformasyon, belirli bir sorun çerçevesinde birbiriyle ilişkili ve belli bir amaca yönlenmiş veriler olarak tanımlanabilir. Veriler dağının bir doğaya sahipken, enformasyon söz konusu olduğunda biçimlendirme, düzenleme, belli bir amaca hizmet etme, yarar sağlama kavramları ile karşılaşılır. Örgüt içinde enformasyona ulaşmak için çeşitli ağlar kullanılır. Veriyi enformasyona dönüştürmek için

<sup>10</sup> H.Gökçe Dervişoğlu, **Stratejik Bilgi Yönetimi**, Dışbank Kitapları, İstanbul, Eylül 2004,s.22.

<sup>11</sup> İsmet Barutçugil,a.g.e,s.58-59.

<sup>12</sup> Annie Brooking, **Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management**, Londra, İngiltere: International Thomson Business Press, 1999, s. 5.

ilişkilendirme, sınıflandırma, hesaplama, düzeltme ve özetleme gibi değer artırıcı metodlar kullanılır. Bu işlemler gerçekleştirilirken bilgisayarların kullanılmasına rağmen, veriyi bir bağlama yerleştirme konusunda insana başvurulduğunu, kategorize etme, hesaplama ve özetleme konusunda da kişilerle yardımlaşıldığını belirtmeliyiz.<sup>13</sup>

### 1.1.3. Bilgi (Knowledge)

Kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyondur. Özümlenmiştir.Öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılmış olan önceki bilgilerle bütünleşmiştir. Kararlara ve davranışlara yol gösterir. Bilgi insanların beynindedir ve tüm yaşam boyu öğrendiklerinin ve deneyim yoluyla kazandıklarının toplamıdır.Bilgi veri ve enformasyondan daha karışık bir kavramdır ve “deneyim ve değerlere ilişkin enformasyonun akışkan bir karması” şeklinde bir tanım yapılmaktadır. Diğer bir tanıma göre ise bilgi, enformasyon parçaları arasında kurulan yararlı ilişkidir. Bilgi, sadece kayıtlarda ve bilgi bankalarında değil kurumsal rutinlerde, süreçlerde, uygulama ve normlarda da bahsedilmektedir. Bazen sezgiseldir, sözlere dökülmesi her zaman mümkün olmayabilir. Enformasyon nasıl verilerden türetiliyorsa, bilgi de enformasyondan türetilir.<sup>14</sup>

Bilgi, anlayış, tecrübe, sezgi, görüş ve değerler ile birlikte gelen enformasyon olarak görülebilir. Genel düşünceye göre bilgi doğruları temsil eder ve bu nedenle hareket için güvenilir bir temel oluşturur.<sup>15</sup> Bilgi, veri ve enformasyondan farklıdır ama, çoğu insan sezgisel olarak bilginin veriden ya da enformasyondan daha geniş, daha derin, daha zengin olduğunu bilmemektedir. Oysa veri, ham gerçeklerdir ve düzenlendiğinde enformasyona dönüşmektedir ve anlamlı enformasyon ise bilgiyi oluşturmaktadır.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Gökçe Dervişoğlu,a.g.e.s.22-23.

<sup>14</sup> İsmet Barutçugil,a.g.e.s.58.

<sup>15</sup> Thomas Clarke ve Christine Rollo, “Corporate Initiatives in Knowledge Management”, **Education&Tranining**, Vol: 43, No: 4/5, 2001, s. 207.

<sup>16</sup> Salleh Yahya ve Wee-Keat Goh, “Managing Human Resource Toward Achieving Knowledge Management”, **Journal of Knowledge Management**, Vol:6, No:5, 2002, s.458.

Bilgi belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir.<sup>17</sup> İşletmelerde bilgi yalnızca belgelerde, dolaplarda veya depolarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir.

Veri ve enformasyonun tersine bilgi değerlendirmeyi de içerir. Yalnızca daha önceden bildiklerinin ışığında yeni durumları ve yeni enformasyonu değerlendirmekle kalmaz yeni durumlar ve yeni enformasyon karşısında kendisini de değerlendirir ve geliştirir. Bilgi yaşayan bir sisteme benzetilebilir, o da çevresi ile ilişkileri sonucunda büyür ve değişir.<sup>18</sup> Bilgiye sahip olmak, faaliyetlerimizin sonuçlarını tahmin edebileceğimiz için bize güvenle hareket etmemiz sağlar. Bu nedenle, şirketlerin müşterileri hakkındaki bilgileri şirkete kazanç sağlayabileceği yeni ürün ve hizmetler geliştirmesine müsaade eder.

İşletmelerde çalışanların sahip olduğu değerler ve inançlar işletmenin sahip olduğu kurumsal bilgi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bilgiye sahip olan insanın değer ve inançları bu bilgiyi nasıl gördüğü ve ne gibi sonuçlar çıkaracağını büyük ölçüde etkileyecektir. Farklı değer ve inançlara sahip insanlar aynı bilgiyi farklı şekilde yorumlayıp, farklı sonuçlar çıkartacaklardır. Ayrıca insanların sahip oldukları değerler ve inançlarla uyuşmayan ve bunlara ters düşen bilgiler insanlar tarafından özümsemeyecek ve reddedilecektir.

İlgili bilgi olmaksızın, veri ve enformasyon tek başlarına anlamsızdır. Bilgi bu veri ve enformasyonu yorumlayabileceğimiz araçlar sunar. Değişik bilgiye sahip insanlar aynı veri ve enformasyonu farklı yorumlayacaktır. Bu açıdan bakıldığında bilgi, veri ve enformasyonun paylaşımı için temeldir. Paylaşımdan ortak bir anlayışın çıkmasını sağlamak için, veri ve enformasyon sadece ortak bilgi ile paylaşılmalıdır.<sup>19</sup>

---

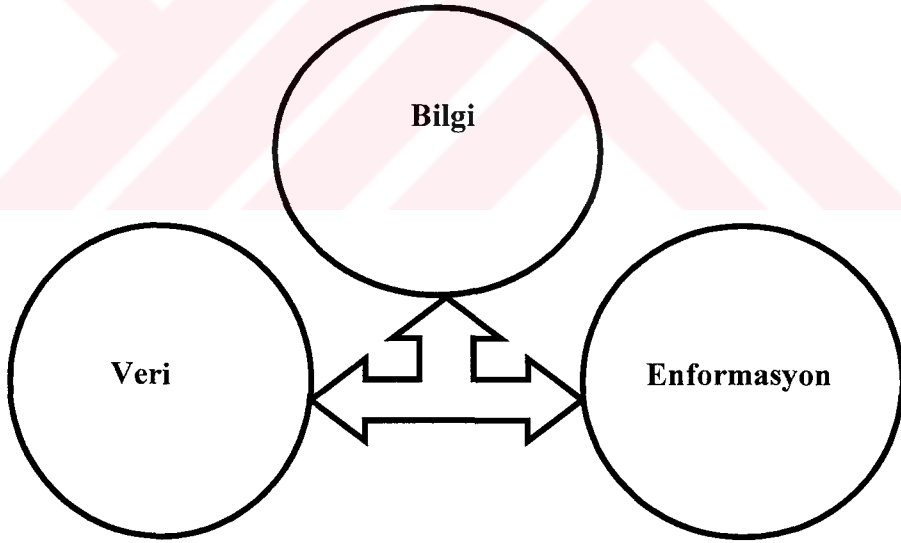
<sup>17</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 27.

<sup>18</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 33.

<sup>19</sup> Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 102.

Bilgi sağduyu kuralları ile işler. Bunlar uzun bir deneyim ve gözlem süreci sonucunda deneme-yanılma yoluyla edinilmiş, kararlarımıza yön verecek esnek kurallardır. Sağduyu kuralları deneyimli çalışanlar tarafından daha önce çözüme kavuşturulmuş olanlara benzer yeni sorunlar ortaya çıktığında uygulanabilecek kısa yollu çözümlerdir. Bilgi sahibi insanlar yeni durumların içindeki bildik modelleri görebilir ve uygun bir şekilde tepki verebilirler. Her seferinde sıfırdan yeni bir yanıt oluşturmaları gerekmez. Bu yüzden bilgi hız demektir, sahiplerinin olaylarla, üstelik acemi birini şaşırtıp telaşlandıracak kadar karmaşık olanlarla bile çabucak başa çıkabilmelerini sağlar.<sup>20</sup>

Bilgi, enformasyon ve veri arasındaki ilişki Şekil 1.1’de gösterilmiştir.<sup>21</sup> Genel olarak veri ham değerlerdir. Enformasyon örgütlenmiş bir veri dizisidir, bilgi ise anlamlı enformasyondur. Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ilişkinin birbiriyle son derece bağlantılı olduğu fikrini ve yine bu ilişkinin “örgütün” ve “yorumlamanın” derecesine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.



**Şekil 1.1.** Veri, Enformasyon ve Bilgi İlişkisi

<sup>20</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 33.

<sup>21</sup> Murat Türk,a.g.e,s.76.

### 1.1.3.1. Bilginin Özellikleri

Bilginin temel özelliklerinden bazıları şunlardır;<sup>22</sup>

- Şekil Açısında
  - ✓ Sizin için içsel olan belirli bir biçimde davranma kapasitesi,
  - ✓ Kişinin kendi içinde özümlediği ve sentez haline getirdiği enformasyon,
  - ✓ İçsel hale getirilmiş enformasyon,
  - ✓ Bireyin bilincinde varlığını sürdürür,
  - ✓ Deneyim ve uzmanlığa dayanan v kişinin aklında bulunan işlenmiş enformasyon
- İçerik Açısından
  - ✓ İşbirliği,enformasyonun toplanmış biçimi,
  - ✓ Belirli gereksinimler için genişletilmiş ve yeniden düzenlenmiş bir nitelikte bulunur,
  - ✓ Enformasyonun yorumlanması ve enformasyon kaynaklarının bilincinde olup bunlardan deneyim elde etmeyi ima eder.
- Önemlilik Açısından
  - ✓ Büyük ölçüde daha derin bir düzeyde değer eklenmiş enformasyon,
  - ✓ Bilgiye sahip olan kişi açısından kritik anlamda bir analiz ve uzmanlık ima eder,Farklı kaynaklardan elde edilen enformasyonun sentezi ve probleme uyarlaması,
  - ✓ Gerçek enformasyon belirli bir felsefi görüşün uygulamaya sokulması ile elde edilir.
- Kullanım Açısından
  - ✓ Gerçeklerin nasıl algılandığı, kullanıldığı ve öğütüldüğü,
  - ✓ Enformasyonu belirli/farklı durumlara uygulama kabiliyeti,
  - ✓ Çeşitli nitelikteki enformasyonun ve kaynakların uygulamaya sokulmasıyla örgütün gerekliliklerine göre değişim gösterebilecek belli amaçlar için kaynaklar sağlama.

<sup>22</sup> Cevat Celep, Bilgi Yönetimi, Anı Yayıncılık, Eylül 2003, Ankara,s.16.

## 1.2. Bilginin Sınıflandırılması

Bilginin sınıflara ayrılması çok çeşitli temellere dayanarak yapılabilir. Bunlar içinde en sağlıklı ayırım hangi temel bilgi çeşitlerine göre, hangi alanlara göre ve belirli bir işletmenin bakış açısından bilginin nasıl yapılandırıldığına ilişkin ayırımdır.

### 1.2.1. İlgi Alanına Göre Bilgi

Bu çeşit bir tanımda karşımıza “deneyimden kaynaklanan bilgi” ve “davranıştan kaynaklanan bilgi” çıkmaktadır. Bu ayırımı yapmamıza yardımcı unsurlar, tanımak ve yapabilmek kavramlarıdır.<sup>23</sup>

Deneyimlerden kaynaklanan bilgi, gerçeğin çeşitli bakış açılarından, düşünsel bir süzgeçten geçirilip işlenmesiyle oluşur. Tabii bu bakış açılarının farklılığına göre, ortaya “öznel” ve “nesnel” bilgi çıkabilir.

Öznel (subjectif) bilgi, dış çevredeki olay ve objelerin kişisel düşünceler, duygular aracılığıyla algılanmasıyla oluşur. Bu çeşit bilgide daha önceden oluşmuş sabit fikirler ve içgüdülerin yeri de büyüktür. Öznel bilgi, karşımıza çoklukla “nedensiz” olarak da çıkar. Bu da bir çeşit bilgide daha önce belirtilen deneyim ve içgüdülerin ne kadar etkili olabileceğinin bir göstergesidir.

Öznel bilginin karşılığı olarak verilen nesnel (objectif) bilgide ise öznel bilgiyle belirli kısımlarda örtüşen noktalar olmasına rağmen belirgin farklılıklar ön plana çıkmaktadır. Sınıflamaların, başka olaylarla kurulan bağlantıların yanında genellemeler (kural, yapı ve teorilerin yardımıyla) kullanılır. Matematik ve mantığın kuralları da nesnel bilgi olarak kabul edilirler.<sup>24</sup>

Deneyimden kaynaklan bilgide karşımıza çıkan en büyük faktör geçerliliğidir. Geçerlilik de içeriğinin ne kadar kesin olduğu ve bilginin ne kadar güvenilir olduğuyula ilgilidir. Davranıştan kaynaklanan bilgide ise daha fiziksel bir boyut söz konusudur, çünkü bu bilgi davranışlarla karşı tarafa iletilir. Bu ayırmda karşımıza yetenekler ve el becerileri çıkmaktadır. Yetenek daha yaratıcı özellikler gerektirirken

<sup>23</sup> Salleh Yahya ve Wee-Keat Goh, “Managing Human Resource Toward Achieving Knowledge Management”, *Journal of Knowledge Management*, Vol:6, No:5, 2002, s.458.

<sup>24</sup> Thomas Clarke ve Christine Rollo, “Corporate Initiatives in Knowledge Management”, *Education&Traning*, Vol: 43, No: 4/5, 2001, s. 207.



el becerileri fiziksel süreçler ve kişinin bu süreçlere uyumu ile ilgilidir. Bu bilgi tiplerini kesin bir şekilde ayırmak oldukça zordur, çünkü çoğunlukla insanların davranış kalıplarıyla hem yetenek hem de el becerilerinin bir kombinasyonu olarak karşılaşılır.<sup>25</sup>

### 1.2.2. Bireysel ve Kollektif Bilgi

Özellikle bilgi oluşumu ve bilgi paylaşımında karşımıza çıkan bu kavram özellikle örgüt yapısı içinde bir kişinin bildiği şeyin daha büyük bir grup tarafından nasıl paylaşılacağına ilişkin ipuçları verir.<sup>26</sup>

Bir örgütün bilgi temelini o örgütü oluşturan kişilerin bilgi birikimi olarak görebiliriz. Ancak kollektif bilgi bireysel bilginin nasıl bir bileşimle oluştuğuna dair ve oluşan bu kollektif bilginin örgütün varlığını sürdürmesi için ne kadar önemli olduğunu belirler. Burada örgüt teorisinde üzerinde önemle durulan “takım” kavramı ve “sinerji” kendini belli eder. Gösteri sanatlarında sahnede gerçekleştirilen bir gösteriyi izlediğinizde ya da bir orkestranın başarısından bireysel bilgi ve çalışmaların hangi oranda ortak (kollektif) bilgiye dönüştürüldüğü anlaşılmaktadır. Zaten örgüt teorisi içinde gördüğümüz formal ve informal örgüt yapısı bize kollektif bilgiyi yaratan bilgi taşıyıcılarını göstermektedir. İster resmi yapı içinde (takımlar, proje grupları, departmanlar vb) ister resmi olmayan yapıda (sosyal aktiviteler, şirket dışı eğitim vb) çok çeşitli fırsatlarla bir araya gelen bireylerin kollektif bilgi yaratmak ve bunu paylaşmak için fırsatları olacaktır.<sup>27</sup>

Bireysel bilgi, veri ve enformasyon ile birlikte bireyin geçmiş bilgileri ve tecrübelerinin işlenmesi ile elde edilmektedir. Bilgiyi bireyler oluşturur ve bilgi belirli bir zaman süreci içinde çalışma, araştırma, gözlem ve deneyimler aracılığıyla elde edilen anlayış, farkında olma veya tanıma olarak kabul edilmektedir. Ham gerçek durumunda bulunan veriler, biçimlendirilerek enformasyon yaratılmaktadır. Bu durumda “bilgi nedir?” sorusunu cevaplamak gerekir. Bu sorunun cevabı

---

<sup>25</sup> Gökçe Dervişoğlu, a.g.e, s.28.

<sup>26</sup> İsmet Barutçuğil, a.g.e, s.66.

<sup>27</sup> Gökçe Dervişoğlu, a.g.e, s.29.



üzerinde Plato'dan günümüze kadar tam bir uzlaşma sağlanamamıştır. Tanımlar farklı olmakla birlikte, bilgi,bireylerin enformasyon,yetenek,deneyim,inanç ve hafızalarının bütünü olarak tanımlanabilir.<sup>28</sup>

### 1.2.3. Örgütsel Bilgi Çeşitleri

Yukarıda genel anlamda bir toplulukta yaşanan bireysel veya ortak bilgi birikiminin bir örgüt içindeki önemi açıklandıktan sonra her biri işletme fonksiyonu için ayrı bir değer taşıyan “örgütsel bilgi” tipleriyle karşılaşıyor.<sup>29</sup>

Açıklayıcı bilgi veya bir şeye ilişkin bilgi, dünyada bulunan durum,eşya ve kavramları algılamak ve sınıflandırmaya dair bilgi çeşididir. Bu çeşit bilgi basamaklı bir sınıflama ile tanımlanabilir. Örgüt için önemli kavramların etiket, sınıf ve ayrımlarının belirlenmesi yapı içinde verimli iletişim ve bilgi paylaşımı sağlar.<sup>30</sup>

Yöntemsel bilgi veya “nasıl” sorusunun sorulduğu bilgi çeşidi olayların uygun bir seyir izlemesinin anlaşılması ve bir davranış dizisi sergileme yeteneğinden oluşur. Bu bilgi çeşidine örnek olarak törensel davranışlar, üretimde gerçekleşen eylem dizileri gösterilebilir. Yöntemsel bilgi ile yapılan eylemlerin belirli roller ve ilişkiler içinde yer alması olağandır.

Nedensel bilgi veya “neden” sorusunun sorulduğu bilgi tarzı bir şeyin neden gerçekleştiğine ilişkin bir açıklama getirir. Bir ürünün kalitesini ve müşteri tatminini sağlayan unsurlar bu tip bilgiye örnektirler. Resmi olarak unsurlar arasındaki nedensel bağlantılar şeklinde açıklansalar da daha çok resmi olmayan bir şekilde örgütsel öyküler olarak ortaya çıkarlar. Bu tip senaryo ve öyküler örgüt içinde bulunan bireyleri çeşitli amaçlara ulaşmak için belirli bir fikir birliği çerçevesinde toplayarak yönlendirir.

Bağlantısal bilgi ise yukarıdaki tüm bilgi çeşitleri arasında bir ilişki kuran

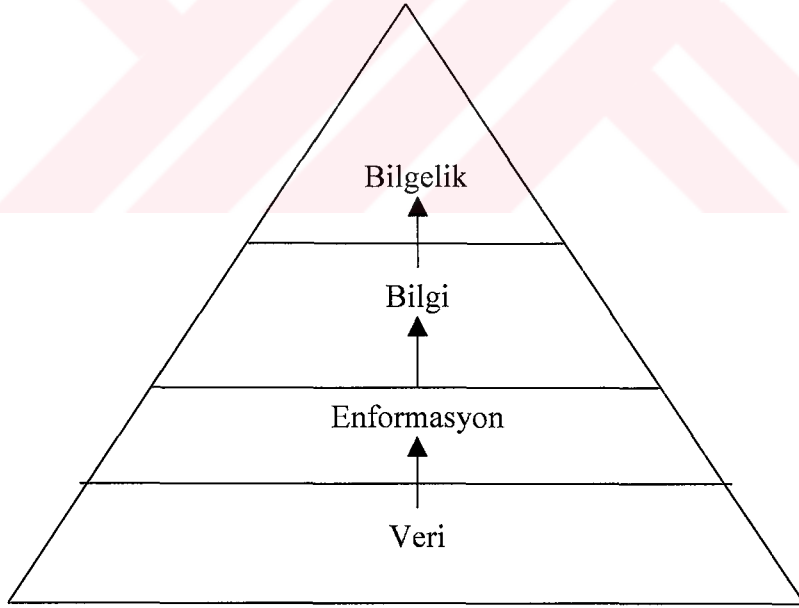
<sup>28</sup> Murat Türk,a.g.e.,s.85.

<sup>29</sup> Gökçe Dervişoğlu,a.g.e.,s.39.

<sup>30</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 62-63.

bilgi tipidir. Örneğin, öğrenme ve yenilik çoğunlukla varolan kavramlar ve fikirleri yeniden yapılandırma veya yaratma işlemidir. İşletme başarısı çoğunlukla varolan kaynaklar ve yeteneklerin nasıl kullanıldıklarıyla bağlantılıdır.<sup>31</sup>

Organizasyonel bilgi; teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki etkileşimle oluşan bilgilerdir. Burada söz konusu olan karşılıklı etkileşimin yapısı ve biçimi organizasyonun geçmişi ve kültürüne bağlıdır. Organizasyon için bilgi, organizasyon çalışanlarının; müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında bildiği şeydir. Organizasyonel bilgi, veri tabanları ve ya deneyimler ve en iyi uygulamaların paylaşılmasında veya organizasyonun içsel veya dışsal diğer kaynaklarında yer almaktadır. Organizasyonel bilgi, belirli bir zaman süreci içinde toplanmakta ve organizasyonun anlama ve algılama düzeyinin artmasına imkan tanımaktadır. Bu ise, bilgeliğin tüm özelliklerini gösteren organizasyonu, akıllı ve keskin zeka sahibi olma sonucuna götürecektir. Bilgelik, topluca deneyim ve uzmanlığın dönüşümü ile ve organizasyon yeni bilgiler kazandıkça oluşmaktadır. Bu sürecin modeli Şekil 1.2’de görülmektedir.<sup>32</sup>



**Şekil 1.2.** Organizasyonel Bilgelik Düzeyine Ulaşma

<sup>31</sup> Roelof Uit Beijerse, “Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies”, **Journal of Knowledge Management**, Vol: 4, No: 2., 2000, s. 164.

<sup>32</sup> Thomas Clarke ve Christine Rollo, “Corporate Initiatives in Knowledge Management”, **Education & Training**, Vol: 43, No: 4/5, 2001, s. 207

Bireysel ve kollektif bilgiyi açıkladıktan sonra, basamak basamak örgüt içi değerleri açıklayan bilgi türleri belirli bir konuya ilişkin genel bilgidan ayrılırlar; “nasıl” ve “neden” sorularıyla daha ayrıntıya inerek bağlantısal bilgi ile aradaki ilişkiyi kurmayı sağlamaktadırlar. Tüm bu kurguda ulaşılmak istenen bilgi “açık” bir şekilde konumlanmıştır ve ona ulaşmak için iletişim kurallarının kullanılması yeterli olmaktadır. Ancak işletme içinde pratik yaşamın da getirdiği birçok örnekten de bildiğimiz gibi bilginin bir türü bireylerin kendilerine sakladığı “örtük” bir şekilde kalabilir. Örgütsel psikolojiden başlayan girişimlerle bu saklı bilgiye ulaşma ve buna kesin yollar bulma çabaları, işletmenin yönetim disiplininde enformasyonla ilgili teknik sistemlerle ilgili gelişmelerin hemen sonrasında ortaya çıkmıştır. Örgüt içinde başka bir bilgi tipine örnek olarak aşağıda, bilgi yönetiminin temelini oluşturan açık ve örtülü bilgi tanımlanacaktır.<sup>33</sup>

### 1.2.3.1. Örtük (Tacit) Bilgi

1966 yılında yazdığı “The Tacit Dimension” adlı kitabı ile örgüt içinde bilgiyi ilk defa örtük ve açık olarak ikiye ayıran Macar filozof Micheal Polanyi “Bildiğimizi zannettiğimizden çok daha şey biliyoruz” cümlesiyle aslında üzeri kapalı bir örtük bilgi tanımı yapmıştır. Örtük bilgi Polanyi’nin bu eserde verdiği tanımlar doğrultusunda kişisel, bağlama ilişkin, biçimlendirilmesi ve iletişimde kullanılması zor bir bilgi çeşididir. Polanyi bu tanımla örtük bilgi ve Gestalt psikolojisi imgelerin içsel olarak bütünleştirildiğini savunsa da Polanyi kişilerin bilgiyi ancak kişisel deneyimleri doğrultusunda yaratarak ve örgütleyerek edindiklerini belirtmektedir.<sup>34</sup>

Örtülü bilgiler idealler, değerler ve duygu gibi bireysel faaliyet ve deneyimlerin içinde en derinlerde yer almaktadır. Örtülü bilgilerin iki boyutu vardır. Birinci boyut örtülü bilginin teknik boyutudur. Teknik boyut biçimsel olmayan yetenek ve becerileri kapsar ve bu boyut genellikle “know-how” olarak ifade edilmektedir. Örtülü bilginin ikinci boyutu ise kavramsal boyutudur. Bu boyut

<sup>33</sup> Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 102.

<sup>34</sup> Gökçe Dervişoğlu, a.g.e., s.30.

inançlar, idealler, değerler, biçimler ve zihinsel modellerden oluşmaktadır.<sup>35</sup>

Örtülü bilgi oldukça kişisel olan ve formüle edilmesi güç bilgidir. Öznel kavrayışlar, sezgiler, anlayışlar bu tip bilgi türünün içine girer. Örtülü bilgi organizasyon içinde daha az yayılabilir. Örtülü bilgi, mümkün olduğu kadar açık bilgi haline dönüştürerek veya gözlem, kişisel iletişimler, çalışma yaşamında öğrenme ve buna benzer mekanizmalar kanalıyla transfer edilebilir.<sup>36</sup>

Örtülü bilgi; içimizde, beynimizde taşıdığımız bilgidir. İçimize o kadar işlemiştir ki bazen ona sahip olduğumuzu dahi bilmeyiz ve oldukça sık düştüğümüz bir hatayı yaparak başkalarının da aynı bilgilere benzer düzeyde sahip olduğunu varsayarız. Bu durum örtülü bilginin paylaşılmasını çok güçleştirir. Her çalışanın bu tür örtülü bilgileri vardır. Örtülü bilgilerin toplamının oluşturduğu kolektif güç bir organizasyon için son derece değerlidir.<sup>37</sup>

Örtülü bilgiler buzdağının altında yer aldığından onları kodlamak ve belgelemek zor olmaktadır. Bu nedenle örtülü bilgiler insan hafızasında ve algılamalarında yerleşmiştir, kişiseldir, kavramsal ve yapısal olarak duyarlıdır. Bu bilgilere örnek olarak sezgiler, anlayışlar, inançlar ve değerler verilebilir.<sup>38</sup>

### 1.2.3.2. Açık (Explicit) Bilgi

Açık veya diğer bir adla kodlanmış bilgi ise daha resmi ve sistematik bir dille iletilebilen bilgidir. Açık bilgi, kodlanabilen, yazılı hale getirilebilen, bilgisayara kayıtlı olarak tutulabilen veya diğer somut, elle tutulabilir biçimde ifade edilebilen bilgidir. Açık bilgi kolayca tekrar üretilebilme ve bu yüzden kolayca organizasyon içinde dağıtılabilmeye avantajına sahiptir.

Açık bilgi, örtülü bilgiye göre tanımlanması daha kolay, biçimsel ve sistematiktir. Açık bilgi, daha kolay söylenebilen, iletilen ve bireyler ve

<sup>35</sup> Emin Çivi, "Knowledge Management as a Competitive Asset", **Marketing Intelligence and Planning**, 2000, Vol: 18, No: 4, s. 167.

<sup>36</sup> Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., s. 71.

<sup>37</sup> Barutçugil, a.g.e., ss. 62-63.

<sup>38</sup> Türk, a.g.e., s. 98.

organizasyonlar arasında kolayca aktarılabilen bilgilerdir. Açık bilgiler, formüller, ders kitapları veya teknik belgelerde yer almaktadır. Açık bilgi, el kitapçığı veya standart faaliyetlerden kolayca elde edilebilir ve öğretilen dersler veya kişisel okunan kitaplar ile paylaşılabilen ve işletmenin felsefesi ve stratejisindeki gibi iş yöntemleri biçimini almaktadır.<sup>39</sup>

#### **1.2.4. Bilginin Yaratılması**

Bilgi ancak bireyler tarafından yaratılabilir. Bir örgüt onu oluşturan bireyler olmaksızın bilgi yaratamaz. Örgütün bu konudaki katkısı yaratıcı bireyleri desteklemek ve onlara bilgi yaratabilecekleri bir bağlam hazırlamaktır. Böylece “örgütsel bilgi yaratılması” süreci bireylerin bilgi yaratılmasının desteklenmesi ve bunun örgüt içindeki bilgi sisteminin bir parçası olarak sabitleştirilmesidir. Örgütsel kademeler arasındaki veya içindeki etkileşim de bu sistemi etkileyecektir. Bilginin bireysel olarak veya örgütsel yaratılmasının dışında örtük veya açık bilginin etkileşimi “Bilgi Yönetimi” kavramının temel yapısını oluşturmaktadır.<sup>40</sup>

Bu etkileşim sırasında bireyin sosyal bir ortamda bulunmasından dolayı bu ortamın etkileri, bireyin daha önceden kazanılmış inançları, içgüdüleri, algılama yöntemi, rasyonalist bir birey olarak olaylara tümevarımcı ya da tümdengelimci bir bakış açısıyla yaklaşımı, hem ortada bulunan bilginin çeşidi hem de ortaya çıkan etkileşim açısından önemlidir.

##### **1.2.4.1. Bilginin Dönüşümü**

Örtük ve açık bilginin karşılıklı etkileşimi dört şekilde karşımıza çıkar. Birincisi örtük bilginin yine örtük bilgi olarak karşımıza çıkması, Sosyalleşme olarak adlandırılır. Örgüt teorisinde grup süreçleri ve örgüt kültürü konularıyla yakından ilişkili bir etkileşim türüdür. İkinci olarak, örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesine Dışsallaşma adı verilir. Açık bilginin örgütsel açık bilgi olarak paylaşılması Birleştirme, açık bilgidan örtük bilgiye dönülmesi İçselleştirme olarak

---

<sup>39</sup> Clarke ve Rollo, a.g.e., s. 210.

<sup>40</sup> Gökçe Dervişoğlu, a.g.e.s.32.

tanımlanır. Kombinasyon, enformasyon işleme ile, İçselleştirme ise örgütsel öğrenme ile yakından ilgili olarak örgütsel psikoloji terminolojisinde yerini almış olsa da, Dışsallaştırma konusunda varolan terminolojide boşluklar gözlenmektedir. Tablo 1.1.'de gösterilen dört çeşit bilgi dönüşüm türü aşağıdadır:<sup>41</sup>

**Tablo 1.1. Bilgi Dönüşümü**

| <b>Dönüşüm Türü</b>    | <b>Örtülü Bilgiye</b> | <b>Açık Bilgiye</b> |
|------------------------|-----------------------|---------------------|
| <b>Örtülü Bilgiden</b> | Sosyalleştirme        | Dışsallaştırma      |
| <b>Açık Bilgiden</b>   | İçselleştirme         | Birleştirme         |

#### 1.2.4.1.1. Sosyalleşme

Sosyalleşme, paylaşılan tecrübelerle ve oluşturulan ortak düşünce kalıplarıyla teknik yeteneklerle örtük bilgiden yeni örtük bilgiyi sağlayan bir süreçtir. Bu süreç içindeki iletişimde dil arka plana atılır, bilgiye sözlü iletişimden ziyade gözlem, taklit ve pratikle ulaşılır. Bu tip bilginin üretim sürecinde, bireye sözlü olarak verilen yönergelerden çok, ortak paylaşımlar sağlanılarak bireyin bu örtük bilgiyi içselleştirmesi sağlanır. Özellikle yıllar boyunca biriken tecrübelerin aktarıldığı usta-çırak ilişkisi bu tip etkileşimin en tipik örneklerindedir. İş dünyasında da işletme kültürleri söz konusu olduğunda bu tip paylaşımlara rastlanmakta, özellikle örtük bilgiyi destekleyen Japon işletmelerinde bu süreç işletmenin sağladığı örgütlenme ile desteklenmektedir.<sup>42</sup>

Başkalarıyla etkileşime girdiğimizde gerçekleşir ve çoğu kez bilinçaltı düzeyde bir bilgi transferi olur. Bu en basitinden bir kişiyi bir şey yaparken izlemek ve benzer bir işi kendimiz yaptığımızda kullanabileceğimiz bazı yararlı sonuçlar çıkarmak, ipuçları elde etmektir ya da hoşumuza giden bir şeyi alıp benzerini yapmaya başlamamız şeklinde de olabilir. Geçmişte ve bir dereceye kadar günümüzde çiraklık örtülü bilginin transferinin etkili bir yolu olmuştur. Beden

<sup>41</sup> Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., s. 266.

<sup>42</sup> Cevat Celep, a.g.e., s. 76.

dilinden, duygulardan, davranışlardan örtülü bilgi transferi gerçekleşebilir. Bilgi yönetiminde ilerlemek isteyen organizasyonlarda üzerinde durulması ve geliştirilmesi gereken bilgi transferi türü bu olmalıdır.<sup>43</sup>

Honda'da yapılan "beyin fırtınası kampları" bunu sağlamayı amaçlayan bir modeldir. Sorun çözmek için rahat bir ortamda bir araya gelen çalışanlar, sake içip yemek yiyip birlikte hamam keyfi yaparak kişisel tecrübelerini ve fikirlerini paylaşıyorlar. Bu toplulukta pozisyona önem verilmiyor, konuyla ilgilenen ve söyleyecek sözü olan her kademedeki çalışana açık toplantılar yapılıyor. Yalnız tek bir kısıtlama var; bu da, yapıcı olmayan eleştiriye izin verilmiyor.

#### 1.2.4.1.2. Dışsallaştırma

Dışsallaştırma örtük bilgidan açık bilgi yaratılma sürecidir ki, özellikle örgüt içindeki bilgi yaratımı çalışmalarında birincil öncelikle yer alır. Bu süreç içinde eğretilmeden, örneksmeden, çeşitli kavramlar, varsayımlar ve modellerden yararlanılır. Beynimizdeki bilgiyi yazıya veya söze döktüğümüzde bile kafamızdaki kavramlar arasında bazı farklar, boşluklar, örtüşmeyen noktalar olduğunu görürüz. Dışsallaştırma süreci, çeşitli anlatılar veya çağrışımlara yol açan kavramlarla, tündengelim veya tümevarımcı yöntemler de kullanarak gerçekleştirilmeye çalışılır. Özellikle kavram yaratmakta dışsallaştırmadan yararlanılır. Bir kavramı anlatmak, açıklamak için yukarıda belirtilen tündengelim-tümevarım gibi analitik yöntemler işe yaramadığında ise eğretilme, örneksme gibi analitik olmayan yöntemlere başvurulur. İşletme yapısı içinde işletme içinde bulunan veya dışarıdan bir kaynak olarak kullanılan reklam faaliyetleri buna örnek oluşturabilir. Ürün veya hizmetin en can alıcı noktasının tüketiciye çeşitli çağrışımlarla aktarılması sırasında işletme içindeki çalışmalar da bu çağrışımlardan etkilenir veya tam tersi bir yöntemle üretimin kendine slogan olarak seçtiği amaç, yolunu belirleyen en önemli soru daha sonra tutundurma çalışmalarında müşterinin dikkatini çekmek için de kullanılabilir.<sup>44</sup>

Bilgi yaratım sürecinin en önemli yöntemi olan dışsallaştırma, eğretilme yoluyla sunulan bir şeyi içgüdüsel olarak algılama ve anlama şeklinde ortaya çıkar.

<sup>43</sup> Clarke ve Rollo, a.g.e., s. 210.

<sup>44</sup> Morey, Maybury ve Thuraisingham, a.g.e., ss. 67.



Bu noktada eğretileme önemlidir çünkü bu sayede kavramlar arasında bir ağ örebiliriz. Eğretilemeyi “iki farklı düşüncenin etkileşiminden doğan bir sözcük, deyim” olarak tanımlarsak, bu iki farklı düşünce bilginin yaratılmasına yardımcı olan araçlardır. Bir tanesinin daha somut daha açıklanabilir olması daha soyut olanı da benzetme yoluyla açıklama fırsatı verir. Yalnız benzeşen taraflar değil, çelişen, karşıtlık oluşturan taraflar da özellikle örneksime (analogy) yöntemiyle su yüzüne çıkar.

Bildiklerimizi somut hale getirdiğimizde gerçekleşir. Örneğin, iyi bildiğimiz bir konuda kitap yazabiliriz. Yazmak, beynimizin içindeki örtülü bilgiyi başkalarının anlayabileceği açık bilgiye dönüştürme sürecidir.

#### 1.2.4.1.3. İçselleştirme

İçselleştirme açık bilgiyi örtülü bilgiye dönüştürme sürecidir. Bu sürece en iyi örnek, yaparak öğrenme ile verilebilir. Bu etkileşimde diğer etkileşim ve bilgi yaratım yöntemleriyle bireylerin belleklerinde oluşan örtük bilgiler, paylaşılan teknik yetiler ve düşünsel modeller rol oynarlar. Özellikle dokümantasyon sırasında bireylerin çoğu örgütsel bilgi yaratımı için hazırladıkları açık bilgi şeklindeki raporları, el kitaplarını, diğer dokümanları “yeniden yaşayarak” bilgiyi içselleştirirler.<sup>45</sup>

Özellikle ARGE ve danışmanlık gibi örtük bilginin ön plana çıktığı, know how kavramının başlıca varlık sayıldığı ve yeniliği yaratmaya en uygun departmanlarda ve bunların çalışanlarında bu eğilim, durum gereği daha fazladır. Şirket öykülerinin yaratılması ve sözlü iletişim yoluyla paylaşılıp içselleştirilmesi de bu yaratımın başka bir boyutudur. Bu boyut zaman içerisinde şirket kültürünün yaratılması ve beslenmesine destek de verir.<sup>46</sup>

Yeni bulduğumuz bir bilgi parçası üzerinde özümleme, değerlendirme ve yansıtma sonunda gerçekleşir. Tipik olarak, bu sürecin parçası olarak öğrendiğimizi yazabiliriz ve uygulayabiliriz.

<sup>45</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 32.

<sup>46</sup> Gökçe Dervişoğlu, a.g.e, s.36.



#### 1.2.4.1.4. Birleştirme

Bu süreçte amaç, elimizdeki kavramları düzenleyerek sistematik bilgiye dönüştürmek ve böylece işletme içinde bir bilgi sistemi kurmaktır. Bireyler varolan açık bilgiye şirket dokümanları, raporları, bilgisayarlarda saklanan ve ağlarla paylaşılan araçlarıyla ulaşabilir ve bunları ayrıştırma, ekleme, birleştirme, sınıflandırma gibi yöntemlerle yeniden düzenleyebilirler. Bu bilgi yaratım süreci dışsallaşmanın tam tersine enformasyon teknolojilerine büyük imkanlar tanır ve bu tür bilgi şirket içinde bu teknolojilerin etkin kullanımı sayesinde yaratılır ve paylaşılır.

Özellikle orta kademe yöneticilerini, üst kademenin aldığı kararlar, bakış açısı ve eğilimleri konusunda bilgilendiren bu sistem, şirket yapısına göre verimli bir intranet ağı ile tüm kademelerdeki çalışanlara hizmet edebilir.

Bir konuyu bir kişi ya da topluluğa sunduğumuz zaman veya bir tartışma ortamında bulunduğumuzda ortaya çıkar. Syleyeceklerimizi hazırlarken örtülü bilgimizi açık bilgiye dönüştürürüz. Dinleyenler bizim açık bilgimizi açık bilgi olarak alırlar. Eğer bu onlar için bir değer ifade ediyorsa onlar daha sonra içselleştirme sürecine gireceklerdir.<sup>47</sup>

### 1.3. Örgütsel Bilgi Yaratılmasını Sağlayan şartlar

Örgütsel bilgi yaratılması için şirket içindeki ortamın içermesi gereken unsurlar vardır. Bunlar; niyet,özerklik, iniş ıkışlar ve yaratıcı karmaşa, gereksiz enformasyon ve zorunluluk çeşitliliğidir.<sup>48</sup>

Niyet (intention) işletmenin amaçlarıyla ilişkilidir. İşte bu yüzden de stratejik özellikler gösterir. İşletmenin hangi tür bilgiyi nasıl yaratacağına, nasıl kullanacağına ilişkin bir sistem yaratması gerekir. Bu aynı zamanda bilginin güvenirliliği ve doğruluğuyla ilgili özelliktir. Örgütsel standartlar ve vizyon tanımları niyet çerçevesini çizer.

<sup>47</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 58.

<sup>48</sup> Gökçe Dervişoğlu,a.g.e.,s.39.

Özerklik (autonomy) hem bireysel hem de grup olarak davranışları dolayısıyla da bilgi yaratılışını etkileyen bir unsurdur. Bireyler özerk davranış modelleri gösterdikleri takdirde yaratıcılık ve beklenmeyen fırsatlarla beraber yani bilgiye ulaşım da gerçekleşecektir. Özerk bireyin önerileri, içinde bulunduğu takım tarafından da benimsendiğinde örgütsel fikir değerini alacaktır.<sup>49</sup>

İniş çıkışlar ve yaratıcı karmaşa işletme ile dış çevre arasındaki ilişkileri uyarır. İniş çıkış düzensizlik anlamına gelmez, beklenmeyen gelişmeler bu tanım için örnek teşkil edebilir. Pazardaki değişimler, rakiplerin büyümesi, yönetimin meydan okuyan tavrı örgüt içindeki bireylerin alışmış oldukları düşünce kalıpları ve rutin işlerden kurtularak yeni düşünce tarzlarına yönelmelerini sağlayabilir. Böylece yapılan işler sorgulanır ve düzenlenmeye çalışılırken devamlı bir etkileşim ve bunun sonucunda bilgi üretimi ile karşılaşılır. Yaratıcı karmaşada ise problemin tanımlanması ve çözülmesi için bireyler dikkatlerini örgüte ve kendilerine yönlendirirler. Bu yöntemlerden sonuç alınması örgüt içindeki bireylerin paylaşımlarını yansıtmaları ile mümkün olur. Böylece bireysel deneyimlerden örgütsel çıkarımlara gidilebilir.<sup>50</sup>

Gereksiz enformasyon işletme yapısının içinde öncelikli olarak, hemen operasyonda kullanılmayacak enformasyondur. Gereksiz enformasyonu paylaşmak, başkalarının tanımlamaya çalıştığının anlamak için örtük bilgi gerektirdiği için bu süreç de bilgi yaratımını destekler. Bazen araya giren başka bir şey bireyin kendi kabuğundan çıkarak değişik bir algılama ile değişik yorumlar yapmasına yol açabilir.

Zorunluluk çeşitliliği örgütün iş yapısını dış çevreye uyum sağlama sürecinde çeşitli alternatiflerinin olması ve karmaşık dış çevre ile başa çıkmaya çalışmasına bir örnektir. Durumsallık yaklaşımının gerektiği birçok yerde bu çeşitlilik örgüte değişik, esnek ve çabuk çözümler bulmakta yardımcı olacaktır. Bunun içinde en önemli unsur en geniş bilgi kaynağına en hızlı şekilde ulaşmaktır.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Çivi, a.g.e.s. 39.

<sup>50</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 33.

<sup>51</sup> Sue Newell, Maxine Robertson, Harry Scarbrough ve Jacky Swan, **Managing Knowledge Work**, New York, ABD: Palgrave Publishing, 2002, s. 103.

## 2. BİLGİ YÖNETİMİ

### 2.1. Bilgi Yönetimine Geçiş Gerekçeleri

Bilgi yönetimi yeni bir şey değildir. Bilgi yönetimi terminolojisi 1990'ların ortalarına kadar geniş bir şekilde kullanılmadıysa da, filozoflar tarafından asırlardır incelenmiş ve uygulanmıştır. En son belgelenmiş bilgi yönetimi hareketi 1980'lerde Karl Erik Sveiby ile başladı ve 1991'de Fortune dergisindeki Tom Stewart tarafından yazılan "Beyin Gücü" makalesi ile devam etti. Modern bilgi yönetiminin temelleri Karl Wiig, Nonaka - Takeuchi ve Davenport - Prusak tarafından geliştirildi. Bugün, büyük şirketlerin %80'i açık bilgi yönetimi faaliyetlerini uygulamaktadır. International Marketing dergisi bilgi yönetimine yapılan harcamaların 2003 yılında yaklaşık 12 milyar dolar olduğunu belirtmektedir.<sup>52</sup>

Eski çağlarda bilge kişiler, bilgiyi aktarmak için hikayeleri kullanıyorlardı. Eski uygarlıkların çoğunda önemli olaylar kayıtlara geçirilmiş, kitaplar yazılmış ve kütüphaneler oluşturulmuştur. Bu o dönemlerdeki insanların uyguladığı bilgi yönetimdi. Son yıllarda ise bilgi yönetimi, iletişime ve birlikte çalışmaya büyük kolaylık getiren yeni teknolojilerin geliştirilmesi ile gündeme gelmeye başlamıştır. Bu teknoloji, eğer iletişime, paylaşmaya, güvene, işbirliğine ve ortak sahiplenmeye değer veren bir kültürle birleştirilebilirse önemli bir başarı gerçekleştirebilecektir. Bilgi yönetiminin özünü bu şekilde anlayan ve uygulayan organizasyonların elde ettiği sonuçlar ise şaşırtıcı derecede beklentilerin üstündedir.<sup>53</sup>

İnsan oğlunun bilgi gereksinimi onun varlığı ile birlikte ortaya çıkmıştır. Bilgi yönetimi ise toplumsallaşma sürecinde, bilginin bir sonraki kuşaklara aktarılma biçimi ile varlığını ortaya çıkmaktadır. Toplumlar, bilginin etkili ve dirik kullanımına göre gelişme göstermeye başlamışlardır. Bu bağlamda bilginin etkili bir biçimde üretilmesini, dağıtılmasını ve kullanımını başaran toplumlar daha gelişmiş toplumlar olmuşlardır. Ancak, herhangi bir bilgi üretimi olmaksızın, yalnızca geleneksel

<sup>52</sup> Carla O'Dell, "Leveraging Leadership for KM Success", **Information Outlook**, Vol: 8, No: 9, Eylül 2004, s. 18.

<sup>53</sup> İsmet Barutçugil, a.g.e, s.49.

yollarla elde edilen bilgileri yeni kuşaklara aktaran toplumların gelişmesi, yeni bilgiler üreten toplumlara göre daha yavaş olmuştur.

Aslında bilgi yönetimin çok yeni bir şey olmadığı, kökeninin insanlık tarihi kadar eski olduğu ileri sürülmektedir. Yüzlerce yıldır, aile örgütlerinin sahipleri kendi ticari bilgilerini çocuklarına aktarmışlar, en maharetli ustalar nasıl iş yaptıklarına ilişkin karşılıklı fikir alışverişinde bulunmuşlardır.<sup>54</sup>

Bilgi varlığı, organizasyon süreçlerinin kar elde etmesini sağlayan, sahip olduğu veya olması gerektiği pazarlar, ürünler, teknolojiler ve organizasyonlar ile ilgili bilgilerdir. Bilgi yönetimi, sadece bilgi varlığının yönetimi değil aynı zamanda varlıklar üzerinde faaliyet gösteren süreçlerin de yönetilmesidir. Bu süreçler; bilginin geliştirilmesi, bilginin korunması, bilginin kullanımı ve paylaşımını içermektedir. Bilgi yönetimi, organizasyon içinde bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanımınıdır. Aynı zamanda öğrenme süreçlerini ve yönetim enformasyon sistemlerini de içermektedir.<sup>55</sup>

Bilgi yönetimi, bugün gündemde hararetli ve gerilimli bir yer işgal ediyor olabilir; fakat başarılı işletmeler, bu meselenin ne ölçüde değer taşıdığının her zaman farkında idiler. Uzmanlık sistemleri, çekirdek yetenekler, süper pratikler, öğrenim organizasyonu ve şirket hafızası gibi terimler henüz sis bulutları altında iken bile, bu gibi işletmeciler, şirketlerin asıl servetinin binalarda, Pazar payında ya da ürünlerinde değil çalışanlarında, bu insanların bilgilerinde ve yeteneklerinde yattığını idrak etmişlerdi. Birbirinin benzeri pazarlarda, başka her şeyi denemişlerdi. Bunun sonucunda daha çok işletme rekabet avantajının yegane destek kaynağının kendi bilgi birikimleri olduğunu kavramaya başladı. Drucker'ın "Bu meydan okuyan mücadele, gerçekten "sıcak" bir sorun haline gelene kadar bekleyenler, pek muhtemeldir ki, bu koşuda geri kalacaklar." Şeklindeki uyarısı, bu durumu çok güzel ifade ediyor.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Cevat Celep, a.g.e, s.21.

<sup>55</sup> Emin Çivi, a.g.e, s.169.

<sup>56</sup> Amrit Tiwana, Bilginin Yönetimi, Dışbank Yayınları, Ağustos 2003, s.16.

Bilgi ve bilgi yönetimi yüce kavramlar; akademisyenler ve işletmelerin durmadan tartıştığı ve hatta bazı analistlerin şüpheyle karşıladığı, ama sadece birkaç işyerinin üstesinden gelebildiği,ustalaştığı kavramlardır. Şu anda, bu kavrayışa, Fortune 500'un listesinde yer alan birkaç büyük işletme ve kuruluş ile Gözlem Altındaki 100 Yeni Şirket listesinin üst sıralarında yer alan az sayıdaki şirket sahip.Bilgi yönetimi en basit anlamıyla bilginin yönetilmesi ve işletilmesidir. Bilgi yönetimi, çekirdek iş yeteneğinden değer yaratmak ve daha çok değeri elinde tutma ehliyetidir.

Başarılı şirket denince, istikrarlı bir şekilde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi çabucak yaygınlaştıran ve böylece yeni ürünleri ile hizmetlerinde somutlaştırabilen firmalar anlaşılıyor. Post endüstri çağında, bir kuruluşun başarıya ulaşmasının sırrı, onun entelektüel sistemlerinin derinliklerinde yatıyor. Bilgi temelli yeni ürünler, hizmetler ve süreçler, günbegün, uzun vadede çok büyük avantaj yaratmaya çalışan şirketlerin en önde gelen, birincil dahili işlevi haline geliyor. Kirk Klasson'un dikkat çektiği nokta; önemli ortak sorunların paylaşılması ve paylaşılacak deneyimlere sahip uygulamacılar öbür uygulamacılara ulaşmak istediğinde bilgi yönetiminin bu paylaşımı kolaylaştırılabilir olduğudur. Bilgi yönetimi konusunda öncelik verilmesinin gerekçeleri şunlardır;<sup>57</sup>

- ✓ Şirketler gün geçtikçe sermaye yoğun değil, bilgi yoğun hale geliyor.
- ✓ Kararsız piyasalar “organizasyonlu teslimiyet” gerektirir.
- ✓ Bilgi yönetimi, değişim sizi yönetmeden sizin değişimi yönetmenize olanak verir.
- ✓ Kalıcı olan sadece bilgidir. Bilgiye dayalı ekonomide, “en dayanıklı şirket hayatta kalır” düşüncesinin artık modası geçti.
- ✓ Çapraz sanayi alışımı karmaşıklık doğurur.
- ✓ Hiçbir şey bilgi kadar oluşturucu değildir.
- ✓ Bilgi paylaşımı gerektirir; Bilişim Teknolojisi'nin bu alandaki desteği hayli sınırlıdır.
- ✓ Söze dökülmeyen bilgi seyyardır. Çok sık başa gelen bir olaydır. Çalışanlarınızdan biri kapıyı vurup şirketinizi terk edince, edindiği deneyimleri de onunla beraber sizden ayrılır.

<sup>57</sup> Amrit Tiwana,a.g.e,s.19.

- ✓ Rakipleriniz artık sadece batı sahillerinde değil. Drucker'a göre, her gün biraz daha küreselleşiyoruz. Öteki ülkelerde gerçekleşen gelişmeler ile başa baş yarışmak ve tehditler ya da fırsatları izleyerek sonuç almak yorucu, zaman tüketici ve zorlayıcı bir süreç. Bilgi Yönetimi teknolojisi, şayet doğru kaynaklarla beslenirse, süreçle ilintili, yerli yerinde ve zamanında bilgi sağlar.

Bilgi yönetimi, işletme içinde öğrenme ve yeniliği geliştirmek için bilgi yaratma, kodlama, paylaşma ve kullanma faaliyetlerini yerine getirerek bilginin tüm yönleriyle ilgilenen bir iş modelidir. Bilgi yönetimi, birçok bileşeni olan hem teknoloji araçlarını ve hem de iş yöntemlerini kapsar. Bu faaliyetler; yeni bilgi yaratma, dış kaynaklardan değerli bilgileri elde etme, bu bilgileri karar verme süreçlerinde kullanma, bilgiyi süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin içine sokmak, enformasyonu dokümanlara, veri tabanlarına ve yazılımlara kodlama, bilgi gelişimini kolaylaştırma, bilgiyi organizasyonun diğer bölümlerine iletme ve bilgi varlıklarını ve bilgi yönetiminin değerini ölçmeyi içerir.

Bilgi yönetimi birçok nedenden dolayı çok önemlidir; müşterilere daha iyi hizmet sunabilmek ve işletmeye olan bağlılıklarını devam ettirmek, işletmelerin devir zamanlarını azaltmak, minimum sabit varlıklarla ve işletme giderleriyle çalışma, ürün geliştirme süresini azaltma, müşteri hizmetlerini geliştirme, çalışanları güçlendirme, yenilikçi olma ve yüksek kalitede ürünler sunma, esnek olma ve adaptasyonu kolaylaştırma, enformasyonu yakalama, bilgiyi yaratma ve paylaşma bunlardan en önemlileridir.<sup>58</sup> Bu faaliyetlerin hiçbiri, sürekli olarak bilgiyi yaratmaya, güncellemeye, hazır bulundurmaya, kaliteye ve kullanımına odaklanmadan mümkün olamaz.<sup>59</sup>

Günümüzde bilgi, rekabet üstünlüğünü elde etmenin en önemli unsurudur. İşletme iç ve dış çevresindeki gelişmeler nedeniyle ürün ve hizmetlerin üretimi, bunların verimli biçimde pazarlanması ve sunumu eskiye oranla daha fazla bilgiye dayalıdır. Dolayısıyla bilgiyi yeterince önemsemeyen işletmeler, iş süreçlerinde

---

<sup>58</sup> Jatinder N. D. Gupta, *An Overview of Knowledge Management*, ABD: İdea Grup Inc.,2004, s.3.

<sup>59</sup> Murat Türk, a.g.e., s. 98.

etkinlik ve verimlilik sağlayamaz. Bu nedenle bilgi yönetimine ağırlık vermeyen bir işletme, büyüme, karlılık ve en önemlisi rekabet olanağını kullanamaz.<sup>60</sup> Bu bölümde, günümüz şartlarında rekabet avantajı sağlamada en önemli unsur haline gelen bilginin tanımı, amaçları ve süreçleri üzerinde durulacaktır.

## 2.2. Bilgi Yönetiminin Tanımı

Bilgi ve yönetim ilk bakışta bir arada olmaları zor görünen iki kavramdır. Bilgi, büyük ölçüde bilmeye, kavramaya ilişkin ileri düzeyde kişisel bir kavramdır. Buna karşın, yönetim, ortak amaçlar için takım çalışmasını gerektiren organizasyonel süreçleri ifade eder. Bilgi çalışanlarının çoğu, geleneksel anlamda yönetilmekten hoşlanmaz. Ancak, giderek daha yaygın bir biçimde, bilginin pazarda üstünlük sağlayan çok kritik öneme sahip bir organizasyonel kaynak olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, onun yönetilmesi şansa bırakılmayacak kadar önemli bir konu olmaktadır. Bilgi çok özel bir maldır. Onu doğru bir şekilde ele almanın yolunu belirleyebilmek için onun niteliğini anlamak gerekir. Elektrik enerjisi üretimi, dağıtımı ve kullanımı ilginç bir benzetme olabilir. Bilindiği gibi elektrik enerjisi kömür, su, ısı, rüzgar ve nükleer enerji diğer enerji kaynaklarından elde edilir. Bu enerji dönüştürmenin nedenlerinden biri elektrik enerjisinin dağıtılmasının ve kullanılmasının kolay olmasıdır.<sup>61</sup>

Bununla beraber, elektrik enerjisi elde edilirken ve dağıtılırken kaçınılmaz bir kayıp söz konusudur. elektriği elde etmek için baraj ya da santral gibi bir yatırım ve yoğun bir üretim çabası gerekir. Daha sonra, tüketilmesi amacıyla kullanıcıya ulaştırılır. Bu sırada, kullanıcının ihtiyacına ve elektrikli cihazlarının kapasitesine göre gücü ayarlanır. Elektrik üretiminin ve dağıtımının sonuçtaki amacı ise elektriğin kullanılmış olması değil, bir kişinin veya kuruluşun ondan sağlayacağı faydalar ve fonksiyondur. Bilgi yönetiminin organizasyon açısından önemi ise pazarda var olmak ya da olmamaktır. En temel ve genel amaçla başlayacak olursak, tüm organizasyonların elde etmek için çaba gösterdikleri sonuç, uzun dönemde

<sup>60</sup> Roelof Uit Beijerse, "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, Vol:3, No: 2, 1999, s. 95.

<sup>61</sup> Clarke ve Rollo, a.g.e., s. 209.



sürdürülebilir büyüme ve girilen işlerde karlılıktır. Bu eğer memnun ve sadık müşterilerimiz varsa mümkündür ve bunu da yalnızca sağlıklı bir bilgi yönetimi ile gerçekleştirebiliriz.<sup>62</sup>

“Bilgi” ve “bilme” kavramları hakkında sosyal bilimler, psikoloji vb. literatürde çok fazla tanım vardır. Bunun yanı sıra bilgi yönetiminin anlam olarak ne olduğu hakkında genel kabul görmüş tek bir tanım yoktur. Bilgi yönetiminin bir disiplin olarak gelişimi ve işletmeler açısından organizasyonel bir süreç olarak tanımlanabilmesi enformasyon teknolojilerinin gelişimiyle birlikte son yıllarda gerçekleşmektedir. Bilgi yönetiminin, özel sektörden kamu kuruluşlarına kadar çok çeşitli iş alanlarındaki organizasyonlar için uygulanabilir, kapsamlı bir süreç olduğu yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır.

Bilgi yönetimi insanları, süreçleri, faaliyetleri, teknolojiyi ve kurumsal ve bireysel bilginin tanımlandığı, yaratıldığı, iletildiği veya paylaşıldığı daha geniş bir ortamı içerir. Bilgi yönetimi kurumsal amaçları gerçekleştirmek için bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılması faaliyetlerini yöneten süreçler hakkındadır. Bilgi yönetimi, yaratıcı tavır ve uygulamalar, sistemler, araçlar, politikalar ve yöntemlerin bir karışımını gerektirir.<sup>63</sup>

Çok sayıda işletme bilgi yönetiminin zorunluluğunu fark etmişler ve bilgi işleme yeterliliklerini artıracak projeler ve diğer aktiviteleri yürütme çabasındadırlar. Ancak çok azı bilgi yönetimini kapsamlı bir felsefe olarak ele almaktadır. Dolayısıyla bilgi yönetimle enformasyon yönetimi teoride ve uygulamada birbirleri ile karıştırılmaktadır. Halbuki enformasyon yönetimi temel olarak bilginin fiziksel (gerçek) formları ile ilgilenmektedir. Bilgi yönetimi ise bireylerin sözsüz yahut kayıtsız bilgileri ve gözlemlenebilir, sözlü veya açık olmakla birlikte sistematik olarak organize olmamış durumdaki bilgiyle de ilgilenmektedir. Bilgi yönetimi çalışmaları küresel ekonomide, yüksek rekabet ortamında işletmelerin daha etkili kaynak yönetimine ihtiyaç duymalarından kaynaklanmıştır. Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide, emin olunan tek şey sürekli rekabet avantajının

<sup>62</sup> İsmet Barutçugil, a.g.e, s.68.

<sup>63</sup> Lehane Brain, Clarke Steve, Coakes Elayne, Jack Gilian, **Beyond Knowledge Management**, Londra/İngiltere: İdea Group Publishing, 2004, s.13.



kaynağının bilgi olduğu gerçeğidir. Başarılı olmak isteyen işletmeler ise, yeni bilgi yaratmak durumundadırlar. Bilgi tabanlı iş dünyasının özellikleri, organizasyonların işleri yapma yöntemleri, amaçları ve organizasyon hedefleri sürekli yeniden tanımlandığı için organizasyonların da yeniden tanımlanması gerekmektedir.<sup>64</sup>

Bilgi yönetimi, varolan gereksinimlere karşılık vermek, edinilmiş bilgi servetini belirlemek ve geliştirmek, yeni fırsatlar yaratmak için kritik bir biçimde bilgiyi yönetme sürecidir. Bilgiyi bulma,anlama ve kullanma ve değer yaratmak için sistematik bir yaklaşımdır. Bir örgütte örgüt amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefleyen bilginin yönetimi ve dışsal kontrolüdür.<sup>65</sup>

Bilgi yönetimini süreç görüşüne dayanan tanımına göre bu süreç bazı yazarlarca aşağıdaki şekilde önerilmiştir;<sup>66</sup>

- ✓ Yeni bilgiler yaratmak,
- ✓ Dış kaynaklardan bilgi girişi sağlamak,
- ✓ Bilgiyi belgeler, veritabanları, yazılım ve diğerlerinde göstermek,
- ✓ Bilgiyi süreçlere, ürünlere veya hizmetlere yerleştirmek,
- ✓ Organizasyon genelinde varolan bilgiyi nakletmek,
- ✓ Kullanılabilir bilgileri karar almada kullanmak,
- ✓ Kültür ve teşviklerde bilgi artırımını kolaylaştırmak,
- ✓ Bilgi varlıklarının değerlerini ve bilgi yönetiminin etkilerini ölçmek

Bilgi yönetimi; insanların yeterliliklerini, deneyimlerini, uzmanlıklarını, yeteneklerini, düşüncelerini, fikirlerini, adanmışlıklarını, yeniliklerini, eğilimlerini, uygulamalarını ve hayallerini etkili olarak örgütleyen, bunlardan yararlanan örgütsel ve kişisel uygulamalardan oluşan enerjilerini örgütün içerisine katma ve örgütün amaçlarına ulaşması için enformasyon kaynaklarının parçaları olarak ifade edilen durumları örgütle bütünleştirmesidir.

---

<sup>64</sup> Murat Türk,a.g.e,s.110.

<sup>65</sup> Cevat Celep,a.g.e,s.25.

<sup>66</sup> Murat Türk,a.g.e,s.111.

Bilgi yönetimi, bir organizasyonda bilginin gücünden faydalanabilmek için gerekli olan faaliyetleri geliştirme üzerine odaklanır. Bilgi yönetimi enformasyon ve bilginin yaratılması, üretilmesi, düzenlenmesi ve dağıtılması ile ilgilidir. Bilgi yönetiminin gücü, ekipler, organizasyon ve bireyler için sahip oldukları değerleri harekete geçirmek amacıyla bu faaliyetlere imkan tanımayı ve açıkça desteklemeyi sağlar.

Bilgi yönetimi, genellikle bir organizasyon içinde yapısal olmayan bir halde bulunan ve kurumsal hafızanın bir parçası olan önemli bilgilerin ve uzmanlıkların tanımlanması, seçilmesi, organize edilmesi, yayılması ve nakledilmesi işlemlerinde organizasyonlara yardım eden bir yönetim şeklidir. Bilgi yönetimi sayesinde verimli ve etkili problem çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar verme mümkün olur. Bilgi yönetimi, bilginin tanımlanması, bilginin biçimsel bir tarzda paylaşılabilmesini sağlayacak şekilde açıklanması ve böylece bilginin tekrar kullanılabilmesi üzerine yoğunlaşır.<sup>67</sup>

Bilgi yönetimi; veri, enformasyon, tecrübe, değerlendirme, anlayış, akıl ve inisiyatif gibi bilgi objelerini kullanarak organize etme, bloke etme, filtreden geçirme, depolama, toplama, paylaşma, yayma gibi bilgi faaliyetlerini yerine getirme sanatıdır. Genel bir ifade ile, bilgi yönetimi Şekil 2.1'de gösterildiği gibi bilgi objeleri üzerinden bilgi faaliyetlerinin yürütülmesidir.<sup>68</sup>

| <b>Bilgi yönetimi</b>                                       | <b>=</b> | <b>Bilgi Faaliyetleri</b>                                       | <b>×</b> | <b>Bilgi Objeleri</b>  |
|---|----------|---|----------|--|
| Bilgi objeleri üzerinde bilgi faaliyetleri yapma sanatıdır. |          | Organize etme, depolama, toplama, paylaşma, yayma, kullanma vb. |          | Veri, enformasyon, tecrübe, değerlendirme, kavrama, akıl vb. |

**Şekil 2.1.** Bilgi Yönetimi

Son zamanlarda işletme yönetiminin en fazla dikkat çeken konusu haline gelen bilgi yönetimi evrensel olarak kabul görmüş çok az tanım, yaklaşım ve

<sup>67</sup> Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., s. 71.

<sup>68</sup> <http://www.tlinc.com/article66.htm>

metodolojiye sahip yeni bir disiplindir. Bilgi yönetimi; spesifik örgütsel hedefleri başarmak için tüm işgücünün kolektif bilgi ve becerilerinden yararlanmaya yönelik bir uygulamadır. İşletmeleri dinamik ve yaşayan sosyal bir olgu olarak gören bilgi yönetimi, teknolojiyle ilişkili olmakla birlikte, büyük ölçüde insanlarla ilgilidir.

Bilgi yönetimi, rekabetçiliği arttırmak için bilgiyi yaratma, bulma, elde etme ve harekete geçirmeye yönelik stratejiler ve süreçler bütünü olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, bilgi yönetimi, örgütsel hedefleri başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabileceği ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir.<sup>69</sup>

Bilgi yönetimi konu hakkında çalışmalar yapan yazarlar tarafından literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır:<sup>70</sup>

- ✓ Bilgi yönetimi, Malhatro tarafından “enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon işleme kapasitesinin ve insan oğlunun yaratıcı ve yenilikçi kapasitesinin sinerjik bileşimini araştıran organizasyonel süreçlerin biçimlendirilmesidir” diye tanımlamıştır. Bu tanım bilgi yönetiminin stratejik açıdan görünümüdür ve karmaşık teknolojik konular arasındaki sinerjiye yoğunlaşmaktadır.
- ✓ Bilgi yönetimi; organizasyonun amaçlarına hizmet etmek anlayışı ile organizasyonun bilgi varlıklarının ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi ile ilgilidir.
- ✓ Bukowitz ve Williams’a göre, bilgi yönetimi organizasyonun kendi entelektüel veya bilgi tabanlı varlıklarından zenginlik elde ettiği süreçtir.
- ✓ Bilgi yönetiminin en yaygın tanımı, organizasyonel amaçlara ulaşmak için bilginin oluşturulması, yayılması ve desteklenmesinin yönetilmesindeki süreçlerin toplamıdır.
- ✓ Bilgi yönetimi; bilgi yaratma, elde etme, dönüştürme ve kullanma gibi bilgiyle ilgili faaliyetler sürecidir. Yönetim süreci öğrenmeden, başlayarak işbirliği, farklı görevlerin birleştirilmesi, güçlü enformasyon

<sup>69</sup> Emin Çivi, a.g.e., s. 167.

<sup>70</sup> Murat Türk, a.g.e., s. 111.

(internet, intranet ve extranet gibi) sistemlerinin uygulanmasına kadar gerçekleştirilen faaliyetleri içermektedir.

- ✓ Bhatt'a göre bilgi yönetimi; bilgi yaratma, geçerli kılma, sunma, dağıtma ve uygulama sürecidir.
- ✓ Bilgi yönetimi'nin daha resmi tanımı "Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi tarafından yapılmıştır. Buna göre bilgi yönetimi, bilgiyi tanımlama, kazanma ve destekleme süreçleri ve stratejileridir.

Bilgi yönetimi kavramı ile ilgili yapılam tüm tanımlar farklılık göstermesine rağmen, bu tanımların uzlaştığı bir nokta vardır. Bu nokta, "bilginin yönetiminin süreçte, ürün ya da hizmetlerde, etkili karar almada ve pazarlama organizasyonel uyum sağlamada yeniliği başarmanın bir aracı olarak bilginin desteklenmesi süreci olduğu" dur.

Bilgi yönetimi teorisi, tüm enformasyonun işletme içinde geçişi ve kullanılması ve bireylerin uygun enformasyonu kendi bildiklerini uygulayarak bilgiyi oluşturma yeteneğini kazandırmak üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu teori sadece enformasyon değil, bilginin de işletmeler için en önemli varlık olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu teori 21. yüzyılda başarılı bir şekilde rekabet etmek ve yaşamak için gerekli strateji ve süreçleri içermektedir. Bunun yanında bilgi yönetimi, işleri doğru yapmak yerine doğru iş yapmak felsefesine sahip olan ve kendi süreçlerinin tanımını bilgi süreçleri olarak gören organizasyonlar için temel bir unsurdur.<sup>71</sup>

### 2.3. Bilgi Yönetimin Amacı

Bilgi yönetiminin öncelikli amacı, örgütün çevresinde meydana gelen bilimsel ve teknolojik yenileşmeler ile kavramsal gelişmelerden örgütün zamanında haberdar olması ve bunun örgüte yansımalarıdır. Bilgi yönetimin amaçlarını şu şekilde belirtilebilir;<sup>72</sup>

- ✓ Bilgi Deposu Oluşturmak; Bu her iki türlü (edinilmiş bilgi ve zihinsel bilgi) bilginin doküman şekline sokularak saklanan bilgidir. Bu bilginin

<sup>71</sup> Murat Türk, a.g.e, s.113.

<sup>72</sup> Cevat Celep, a.g.e, s.31.

ortak özelliği sınıflama ve sadeleştirme ile “eklenen bir değer” haline gelmesidir. Bilgi depoları üç sınıfa ayrılabilir:<sup>73</sup>

- Yarış zekası gibi dışsal bilgi içerenler,
  - Yöntem ve tekniğe dayalı araştırma raporları, ürün hedefli pazarlama materyali gibi yapılanmış içsel bilgiyi içerenler,
  - Nasıl olduğunu bilmeyi depolayan tartışma gibi içsel ya da üstü örtülü bilgiyi içeren bilgiler.
- ✓ Bilgiye Ulaşmayı Geliştirmek; Bilgiye ulaşmayı sağlamak ya da bilginin bireyler arasında aktarımını kolaylaştırmadır. Bu ise bilgi bağlantıları, ulaşım ve aktarım ve video konferans sistemleri, doküman tarama, paylaşım araçları ve iletişim ağları ile bunların toplandığı ve düzenlendiği merkezleri içermektedir. Böylesi bir bilgi deposu yaratmak için bir girişim olabilir. Üzerinde önemle durulan nokta bilgi sağlayabilecek ya da bilgiyi elinde tutabilecek bireylere ulaşma konusu olabilir. Kimliği belirlenmiş ağ uzmanları genellikle böyle projelerin bir kısmını oluşturulur. Başarı, örgütsel ilkeleri ve değerleri dile getirilmeden, bilgi ve güç arasındaki ilişkiyi çevrelemeden, gelişmiş bilgi ulaşımı ile gerçekleştirilemeyecektir.
- ✓ Bilgi Ortamını Çoğaltmak; Bu yolla örgüt ortamının bilginin yaratılması, aktarımı ve kullanımı konularında daha etkin bir duruma sağlanmaktadır. Bunun için örgütün bilgi ortamını çoğaltmak konusunda aracı konuma gelmesi gerekir. Bu ise örgütsel norm ve değerlerin bilginin yayılması ve çoğaltılmasına olanak sağlayıcı yapıda olmasını gerektirir. Bir dizi farklı girişim bu sınıflamanın içerisine girebilir. Örneğin, yönetici örgüt-müşteri ilişkileri ve onlarla ilgili işlerin içerisine sıkıca yerleşmiş bilgi bilincini arttırmak için çaba harcar ve bilgi paylaşılırsa örgütsel başarı çoğaltılabilir. Örneğin, bazı örgütler, kendilerine özgü ödülleriyle, örgütün kemikleşmiş bilgi tabanına katkılar sağlayan bilgili işgören davranışı üzerinde odaklanırlar. Bazıları ise önemli tekrarlarla işgörenlerin bilgiye başvurup vurmadıklarını, başvuruyorsa bunu nasıl yaptıklarını ortaya çıkarmak için karar vermede denetim programlarını uygulamaya sokar. Uluslar arası örgütlerde, ulusal kültürün ötesine geçen bir örgüt kültürü oluşturma ile bunun ulusal kültürle

<sup>73</sup> Clarke ve Rollo, a.g.e., s. 210.

bağdaştırılmasında gerçek bir zorluk vardır. Bu durum olası işgörenin sadakatini ülkesinden öte, içinde bulunduğu örgüte aktarmasıyla gerçekleştirilebilir.

- ✓ Bir Servet Olarak Bilgiyi Yönetmek; Bilgiyi servet olarak yönetmek demek, bir örgüt için bilginin değerini bilmek demektir. Belli bir marka adı altında satılan ya da potansiyel değere sahip teknolojiler gibi değerli nitelikler; müşteri veri tabanları yoluyla, örgütün değerini saptayabilecek ve manevi değerlerine yönelik başlıca özellikleri gösterecektir. Bilginin değerlendirilmesi, giderleri azaltan gelirlerini artıran bilgiye dayandırılarak yapılabilir.

Bilgi yönetiminin temel amacı, çalışanların uzmanlıklarını ölçebilen, stoklayabilen ve varlığa dönüştürebilen öğrenen organizasyon yaratmaktır. Bu bağlamda bilgi yönetiminin temel iki önemli amacı vardır;<sup>74</sup>

- ✓ Organizasyonun kendi yaşamını ve başarısını korumak için, mümkün olduğu kadar bilgece davranmasını sağlamak,
- ✓ Organizasyonun bilgi varlıklarının değerini arttırmak.

Organizasyonların bilgi yönetimi stratejilerinin bir çok amacı, hedefi ve beklenen sonuçları vardır. Bilgi yönetiminden beklenen sonuçlar ve amaçların bazıları şunlardır.<sup>75</sup>

- ✓ Organizasyonların performansını, verimliliğini ve rekabet edilebilirliğini arttırmak,
- ✓ Organizasyon içindeki enformasyonun etkili bir biçimde elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılması,
- ✓ Organizasyon kararlarının iyileştirilmesi,
- ✓ Faaliyetlerin iyileştirilmesi ve en iyi uygulamaların elde edilmesi,
- ✓ Araştırma maliyetlerinin ve gecikmelerin azaltılması,
- ✓ Daha yenilikçi bir organizasyonun oluşturulmasıdır.

<sup>74</sup> Çivi, a.g.e., s. 167.

<sup>75</sup> Murat Türk, a.g.e, s. 113.

## 2.4. Bilgi Yönetiminin Temel İlkeleri

Bu bölümde bilgi yönetiminin prensipleri, önemli noktaları ve yararları ele alınacaktır. Bilgi yönetimi için pragmatik yapı;<sup>76</sup>

- Şirket problemlerini bilgi problemlerine çevirmeli ve organizasyonun entelektüel varlığı üzerindeki kararların etkilini belirtmelidir.
- Genel çözümlerden kaçınmalı ve problemlerin özellikle hangilerinin bilgi hakkında olduğunu anlamamıza yardımcı olur.
- Dikkatimizi varolan problemlere yönlendirmeli ve gerçekler üzerinde durmamızın kalıcılığına yardım etmelidir.
- Hareket odaklı analiz matrisi ve sınanmış araçları sağlamalıdır.
- Başarı ölçüm kriteri geliştirilmelidir.
- Varolan sisteme uygun olmalı ve çözüm bulmada var olan yaklaşımlara entegre olabilmelidir.
- Günlük şirket faaliyetlerinde kullanılabilir anlaşılır bir dilde hazırlanmalıdır.

Bilgi yönetimi yöneticilere genel olarak bilgiye bir kaynak olarak davranmalarını konusunda yardım etmeli ve uygulanabilir pratik fikirleri uyarlamalıdır.

Birçok şirket en değerli varlığının, çalışanlarının sahip olduğu bilgi ve tecrübe olduğunu anlamaya başlamıştır. Bu doğru bir tespit olmasına rağmen, gerçekten çok az sayıda işletme bilgi varlıklarını geniş bir ölçekte aktif olarak yönetmeye başlamıştır. Bir organizasyon hangi prensiplerde hemfikir olduğunu belirlerse, bu prensiplere dayanarak detaylı yaklaşımları ve planları oluşturulabilir. Aşağıdaki bölümlerde bilgi yönetiminin prensipleri verilmektedir.<sup>77</sup>

### 1) Bilgi Yönetimi Maliyetlidir

Bilgi bir varlıktır, ama bilginin etkili yönetimi ise başka diğer varlıklara yatırım yapmayı gerektirir. Para ve emek yatırımını gerektiren birçok özel bilgi

<sup>76</sup>Thomas H. Davenport, "Some Principles of Knowledge Management", <http://www.mcombs.utexas.edu/kman/kmprin.htm>.

<sup>77</sup> Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., s. 266.



yönetimi faaliyetleri bulunmaktadır. Bunlar;<sup>78</sup>

- Bilginin yakalam ve benzeri faaliyetler, dokümanların yaratılması ve bunları bilgisayar sistemlerine taşınması.
- Bilgiyi düzenleme, bir araya getirme ve öze indirme yoluyla değer katma.
- Bilgi sınıflandırma yaklaşımlarını geliştirmek ve yeni katkıları sınıflandırmak.
- Bilginin dağıtılması için enformasyon teknolojileri altyapılarını ve uygulamalarını geliştirmek.
- Bilginin yaratılmasında, paylaşılmasında ve kullanılması konusunda çalışanları eğitmek.

Birkaç işletme bilgi yönetiminin maliyetini hesaplarırken, bazı sayısal tahminler yapmaktadır. Fakat bilgiyi yönetmemenin, bilgi yönetiminden çok daha pahalı olduğu bir gerçektir.

## 2) Bilgi Yönetimi Karma Çözümleri Gerektirir

Bilgisayar ve haberleşme sistemleri farklı tip durumlarda iyidir. İleri derecede yapılandırılmış ve hızla değişen bilginin elde edilmesi, dönüştürülmesi ve dağıtılması durumlarında bilgisayarlar oldukça başarılıdır. Bu beceriler karışımı göz önüne alındığında, insanları ve teknolojiyi tamamlayıcı bir şekilde beraberce kullandığımız melez bilgi yönetimi çevrelerine ihtiyacımız vardır. Fakat gerçek şu ki; bugün firmalar etkili bir bilgi yönetimi için insan emeğine çok daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. İnsanlar masraflı ve geçimsiz olabilirler, ancak belirli bilgi becerilerinde oldukça başarılıdır. İnsanlar, bilgiyi anlamak, geniş bir biçimde yorumlamak, diğer tip enformasyonlarla birleştirmek veya bilginin çeşitli yapılandırılmamış formlarını sentezlemek için vazgeçilmez araçlardır.<sup>79</sup>

## 3) Bilgi Yönetimi Politikdir

Eğer bilgi güçle, parayla ve başarıyla birlikte anılıyorsa, bunun yanında lobi oluşturmakla, entrika çevirmekle ve kapalı kapılar arkasındaki pazarlıklar ile de

<sup>78</sup> Thomas H. Davenport, "Some Principles of Knowledge Management", <http://www.mcombs.utexas.edu/kman/kmprin.htm>.

<sup>79</sup> Davenport, a.g.e.s.113.



birlikte anılır. "Bilgi güçtür" olgusu sıradan değildir. Bu nedenle bilgi yönetiminin son derece politik bir girişim olduğu kimseyi şaşırtmamalıdır.

Etkili bilgi yönetimi için bir bilgi politikasının geliştirilmesi gerekliliği bundan kaynaklanmaktadır. İleri görüşlü bilgi yöneticileri bilgi yönetimi için politikanın varlığını kabul edecekler ve etkili politikalar geliştireceklerdir. Bilginin değeri ve kullanımı için lobi oluşturacaklar, bilgiye sahip olanla onu kullananlar arasında komisyonculuk yapacaklar, bilgi yönetiminde etkili "fikir liderliği" yapacaklar, bilginin organizasyon çapında daha iyi kullanım için politikalarını şekillendireceklerdir.<sup>80</sup>

#### **4) Bilgi Yönetimi Bilgi Yöneticileri Gerektirir**

İşletme içinde bir grup bilgi yönetimi sorumluluğunu üstlenmedikçe, bilgi iyi bir şekilde yönetilemeyecektir. Bu grubun görevleri arasında, bilgi toplama ve sınıflandırma, bilgi odaklı teknoloji altyapısını kurma ve bilgi kullanımını izlemek sayılabilir.<sup>81</sup> Emek ve sermaye gibi kilit iş kaynakları kendi yönetimlerine bağlı sağlam organizasyonel işlevlere sahiptir. Bilgi yöneticisinin organizasyon içindeki amacı, yalnızca bilginin başkaları tarafından yaratılması, dağıtılması ve kullanılmasını kolaylaştırmak olmalıdır.

#### **5) Bilgi Yönetiminin Yararlandığı Noktalar**

Fakat bu harita, bilgi kullanıcısı açısından, genellikle yalnızca yaratıcıları tarafından iyi anlaşılan ve çok seyrek kullanılan bir kurumsal modelden daha yararlıdır. İşletmeler nadiren veri haritaları oluşturmakta ve bu nedenle de mevcut enformasyonun nerede olduğunu gösterecek bir kılavuza sahip olamamaktadırlar. Bilgi piyasasının anlamı, bilgi yöneticisinin organizasyonda varolan bilgileri çekici ve ulaşılabilir kıldıktan sonra hangi bilgilerin nerelerde ve hangi spesifik isimlerle arandığını izlemektir.<sup>82</sup>

Ancak birçok organizasyon bilgi piyasasının işlemesine ortam sağlayarak ve

<sup>80</sup> Davenport, a.g.e,s.120.

<sup>81</sup> Davenport, a.g.e,s.141.

<sup>82</sup> Davenport, a.g.e,s.143.

bilgiyi kullanıcılarının görmek istediği gibi düzenleyerek çok daha iyi sonuçlar elde etmiştir. Bilginin bir haritasını çıkarmak, ilk bakışta mantıklı görülmeyebilir.

### **6) Bilgiyi Paylaşmak ve Kullanmak**

Bilgimizi bir sisteme sokmak ve başkalarından bilgi istemek yalnızca tehdit edici bir durum değil aynı zamanda ek çaba gerektiren bir iştir. Bu nedenle, böyle bir işi üstlenmek için ileri düzeyde motivasyona ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>83</sup>

Bilgi paylaşılmadığında ya da kullanılmadığında bazen şaşırırız. Ancak, insanın doğal eğiliminin bilgiyi saklamak ve başkalarının bilgisini şüpheyle karşılamak olduğunu kabul etmek gerekir.

### **7) Bilgi Yönetimi Bilgi Çalışma Sürecini Geliştirmektir**

Eğer bilgi yönetiminde gerçek iyileştirmeler yapılacaksa, bu temel iş süreçlerinde iyileştirmeler yapılmalıdır.<sup>84</sup>

Genel anlamda bilgi yönetim sürecinden bahsetmek ve onu iyileştirmek önemlidir; ancak bilgi, belirli birkaç bilgi iş sürecinde yoğun olarak yaratılır, paylaşılır ve kullanılır. Bu spesifik süreçler, sektörlere ve firmalara göre değişmekle beraber genellikle pazar araştırması, ürün tasarımı ve geliştirme, teklif ve sipariş hazırlama ve fiyatlandırma gibi işleri kapsar.

### **8) Bilgiye Ulaşma Bir Başlangıçtır**

Bilgiyi kullanmayı gerektiren eylemlere girmek, bilgi sağlayıcılarla yakın etkileşim içinde olmak gerekir. Bilgiye ulaşmak önemlidir, ancak başarılı bir bilgi yönetimi, aynı zamanda dikkat ve ilgi gerektirir. Bilgi kullanıcılarının bilgiye dikkatlerini vermeleri için yalnızca pasif alıcı olmanın ötesine geçmeleri gerekmektedir.. Bu özellikle örtülü bilginin elde edilmesinde önem kazanmaktadır.

### **9) Bilgi Yönetimi Bitmeyen Bir Süreçtir**

Yeni teknolojiler, yönetim yaklaşımları, düzenlemeler ve müşteri istek ve ihtiyaçları sürekli olarak ortaya çıkmaktadır. Şirketler stratejilerini, organizasyonel

<sup>83</sup> Davenport, a.g.e,s.153.

<sup>84</sup> Davenport, a.g.e,s.154.

yapılarını, ürün ve hizmet bileşenlerini, önceliklerini vs. değiştirmektedirler. Yeni yöneticiler ve yeni profesyoneller yeni bilgi ihtiyaçları doğurmaktadır.<sup>85</sup>

Bilgi Yöneticileri, organizasyonun bilgisini kontrolleri altına alabilirse işlerini yapmış olduklarını düşünebilirler. Ancak, bilgi yönetiminin görevleri asla bitmez. İnsan kaynakları veya finansman yönetimi gibi, bilginin de tamamen yönetildiği bir zaman asla olmayacaktır. Bunun bir nedeni, gerekli bilgi türlerinin sürekli değişmesidir. Bilgi ortamlarındaki bu hızlı değişim, belirli bir bilgi ortamı için harita çıkarmak veya modellemek için yeterince zamanın olmadığını da ifade etmektedir. Bunları tamamlayana kadar belki o bilgi ortamı ortada olmayacaktır.

### **10) Bilgi Yönetimi Bir Bilgi Sözleşmesi Gerektirir**

Birçok organizasyonda çalışanların bilgilerinin sahibinin ya da kullanma hakkına sahip olanın kim olduğu konusunda bir belirsizlik vardır. Çalışanların bilgilerinin satın alındığı ya da kiralandığı konusu da açık değildir. Çalışanın kafasındaki tüm bilgilerin sahibi organizasyon olabilir mi? Dosya dolaplarında ve bilgisayar disketlerinde ya da CD'lerde bulunan bilgi için durum nedir? Danışmanların danışmanlık yaptıkları süre içindeki bilgileri ya da dış kaynaklara devredilen çalışanların bilgileri için nasıl bir durum söz konusu olacaktır? Bu konulara açıklık getirebilecek politikalar henüz hemen hiçbir organizasyonda bulunmamaktadır. Eğer bilgi, organizasyon için gerçekten daha değerli bir kaynak oluyorsa bilgi yönetiminin yasal boyutları da daha fazla dikkat gerektirecektir. Entellektüel mülkiyet hakları, hukuk alanında şu anda en hızlı gelişen konu olmaktadır ve ilerde daha da hızlı büyüyecektir.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Davenport, a.g.e,s.165.

<sup>86</sup> Davenport, a.g.e,s.172.

## 2.5. Bilgi Yönetimi Yaklaşımları

Genelde üç farklı bilgi yönetimi yaklaşımı vardır. Bu yaklaşımlar; yukarıdan aşağıya bilgi yönetimi (merkeziyetçi),aşağıdan yukarıya bilgi yönetimi (ademi merkeziyetçi) ve ortadan yukarıya bilgi yönetimidir.<sup>87</sup>

### 2.5.1. Yukarıdan aşağıya bilgi yönetimi (Merkeziyetçi)

Bu yaklaşım,klasik hiyerarşi modelidir. Bu tip organizasyonlar piramidin üstündeki üst yöneticide toplanmaktadır. Üst yönetici organizasyonun vizyonunu oluşturmakta ve planlar yapmaktadır. Bu planlar ve talimatlar hiyerarşinin altına kadar gitmektedir. İlk önce, orta kademe yöneticileri talimatları almaktadır ve ön hizmet çalışanları için, faaliyete uygun hale gelecek şekilde değiştirmektedirler. Bu yaklaşım, bilginin sosyalleştirilmesi ve dışsallaştırılması için sınırlı bir imkan sağlamaktadır. Yaklaşım ileri enformasyon teknolojilerine dayanmaktadır. Bu yaklaşımı uygulayan organizasyonlar bireylerin etkileşimlerinin bilgi açısından önemini bilmelerine rağmen bu etkileşimi, genelde bilgi merkezleri olarak adlandırılan büyük merkezler aracılığıyla sağlamaktadırlar. Bu merkezlerin görevleri ayrıca, işletme bilgilerinin oluşturulması ve dağıtılmasıdır.

Tokyo Seven-Eleven merkeziyetçi bilgi yönetimi yaklaşımını uygulayan organizasyona örnek verilebilir. Bu organizasyona Japonya'ya yayılmış olan kendi satıcıları, şubeleri ve çalışanları birleştiren bir mülkiyet sistemine sahiptir ve her bir şubeden günde üç defa gelen satış bilgileri yoluyla, satış eğilimlerini ve müşteri ihtiyaçlarını izleme ve tahmin etme; kendi sunum zinciri etkinliğini artırma, çalışanların iletişimlerini ve çevrimci olarak eğitimlerini geliştirme yeteneğine sahiptir. Tüm sayılan bu faydalar, ülke genelinde bilg toplayan, analiz eden ve destekleyen mülkiyet sistemi olmadan mümkün değildir. Bu yaklaşıma diğer bir örnek Siemens'in e-girişimidir.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Çivi,a.g.e,s.169-170.

<sup>88</sup> Murat Türk,a.g.e,s.123.

### **2.5.2. Aşağıdan Yukarıya Bilgi Yönetimi Yaklaşımı (Ademi Merkeziyetçi)**

Bu yaklaşım, enformasyon teknolojisi yerine bireyler üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşımın avantajı, kullanımının kolay ve pazar tabanlı olmasıdır. Yönetim maliyetleri küçüktür ve yönetimin sistemle ilgilenmesine gerek kalmamaktadır. Bilgi mevcut olduğu zaman içsel pazarlar onun ne kadar değerli olduğuna karar vermektedir.<sup>89</sup>

Merkeziyetçi yaklaşımın tersine, bütün organizasyonel bilgilerin elektronik stoklarda tanımlaması, kazandırılması ve stoklanması ile uğraşmamaktadır. Bu yaklaşım, bilgi paylaşımına ve çalışanlar ya da işletme birimleri arasındaki karşılıklı değişim üzerine odaklanmaktadır.

### **2.5.3. Ortadan Yukarıya Aşağı Bilgi Yönetimi**

Bu yaklaşım organizasyonel bilgi yaratma için en uygun yaklaşımdır. Bu yaklaşıma dayanak olan görüş; bilginin hem üst hem de ön hizmet çalışanları ile ilgilenen spiral dönüşüm süreciyle genellikle takım ve görev gücünün liderleri olan orta kademe yöneticileri tarafından yarıldığı görüşüdür. Orta kademe yöneticileri bilgi yönetiminin en merkezinde yer almaktadır. Organizasyon içerisinde orta kademe yöneticisinin pozisyonu enformasyonun yatay ve dikey akımının kesiştiği noktadır.

## **2.6. Bilgi Yönetimi Alt Yapısı**

Bilgi yönetimin alt yapısı, bilgi yönetimi sürecini kolaylaştıracak ve destekleyecek ortamın oluşturulmasındaki gerekli unsurları içermektedir. Etkin bir bilgi yönetimi için, iyi bir bilgi yönetimi alt yapısı mutlak suretle oluşturulmalıdır. Alt yapıdaki eksiklikler ve olumsuzluklar bilgi yönetiminin başarısız olmasına neden olacaktır.

Birçok organizasyon bilgi yönetiminin gerekli olduğunu bilmelerine projelerle ilgilenmelerine ve bilgi süreçleri için kendi kapasitelerini geliştirecek diğer

---

<sup>89</sup> Gökçe Dervişoğlu, a.g.e.s.126.

faaliyetlerle ilgilenmelerine rağmen sadece birkaç organizasyon bilgi yönetimini bir felsefe olarak benimsemiştir. Bilgi yönetiminin tamamen uygulanması organizasyonların yapısı,kültürü,yöneticilerin ve çalışanların rolleri üzerinde önemli sonuçlara sahiptir. Üst düzey yöneticilerin, bilgi yönetiminin tamamen uygulanmasına geçmeden önce aşağıdaki soruları cevaplaması gerekmektedir.<sup>90</sup>

- ✓ Organizasyon içinde bilgi yönetiminin temel amacı nedir?
- ✓ Bilgi yönetimi hangi seviyede ele alınacak ve farklı düzeylerde nasıl yürürlüğe konulacak?
- ✓ Benimsenecek bilgi çeşitleri bağlamında bilgi yönetiminin alanı nedir?
- ✓ Bilgi yönetimi kullanılacak teknik ve teknolojiler nelerdir?
- ✓ Bilgi yönetimini desteklemek için gerekli olan organizasyonel roller nelerdir? Hem bireylerde hem de organizasyonlarda elde etmesi gereken ilgili yetenekler nelerdir?

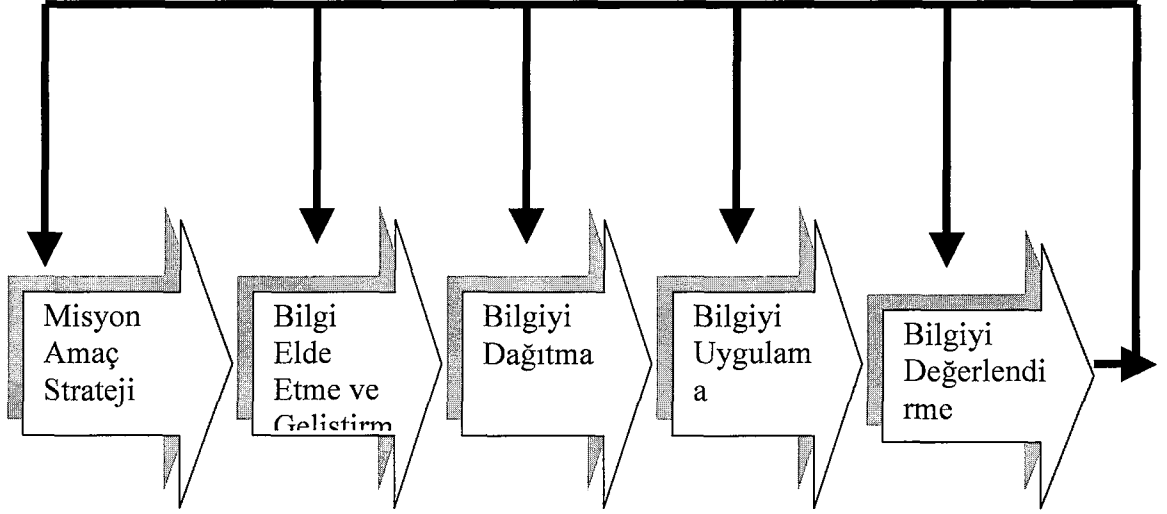
Bu sorulara verilecek tek bir cevap yoktur. Çünkü, farklı ve sürekli değişen bir işletme çevresinde bilgi yönetiminin yapısı da değişmektedir. Gerçekten farklı organizasyonlardaki bilgi yönetimi, farklı organizasyonel amaçlara hizmet edebilmektedir. Organizasyonların bilgi tabanlı küresel pazarlarda yaşayabilmesi için, gerekli kapasitenin geliştirilmesi ihtiyacı her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. Bilgi yönetimi alt yapısını temel unsurları; bilgi işçisini işe alma, bilgi stoklama kapasitesi, müşteri ya da satıcı ilişkileri ve bilgi yönetimi müdürü ile yönetim felsefesi olarak sıralanabilir. Bu konular üçüncü bölümde daha ayrıntılı incelenecektir.

## 2.7. Bilgi Yönetimi Süreci

Organizasyonun misyonunun, amaçlarının ve stratejisinin belirlenmesiyle başlayan bilgi zinciri, sürekliliğe ve döngüsel bir niteliğe sahiptir. Bu sürece dayalı olarak sürdürülen bilgi yönetiminde amaç, sürecin her safhasında “bilgi” üretim faktörünün getirisini olabildiğince yükseltmektir. Bu sürecin kullanılması daha önceleri, oldukça belirsiz ve tutarsız olan işlemlerin açık ve sistematik olarak analiz edilmesini de sağlayacaktır. Bilgi yönetimi süreci Şekil 2.2’de gösterilmiştir.<sup>91</sup>

<sup>90</sup> Murat Türk,a.g.e,s.126.

<sup>91</sup> İsmet Barutçugil,a.g.e,s.74



**Şekil 2.2.** Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetimini, diğer bazı yönetim modellerinden ve kavramlarından ayırmakta fayda vardır. Böylece, bunun geçici bir moda kavramı mı yoksa köklü bir yönetim anlayışı mı olduğu konusu da açıklığa kavuşmuş olacaktır. Öncelikle enformasyon teknolojisi odaklı yaklaşımla ele alındığında bilgi yönetiminin bir moda kavram olduğunu söylemek gerekir. Çok hızlı değişen bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde yeni bir gelişme platformuna ulaşıldığında ET (Enformasyon Teknolojileri) şirketleri ve danışmanları yeni ürünlerini ve önerilerini satabilmek için başka ambalaj arayışı içinde olacaklardır. Ayrıca, bugün bilgi yönetimi etiketi altında yapılan dev yatırımlar beklenen getirileri sağlayamadığında bilgi yönetimi kavramı kirlenecek ve gözden düşecektir.<sup>92</sup>

Diğer taraftan, bilgi odaklı bilgi yönetimi ise organizasyonun en değerli varlığı ve sınırsız kaynağı olan bilgiden yararlanmayı amaçlayan bir vizyon olarak önemini ve anlamını hiçbir zaman yitirmeyecektir. Bilgi yönetimi kavramı ile birlikte akla ve gündeme gelen diğer kavramlar öğrenen organizasyon, yeniden yapılanma ve stratejik yönetimdir.<sup>93</sup>

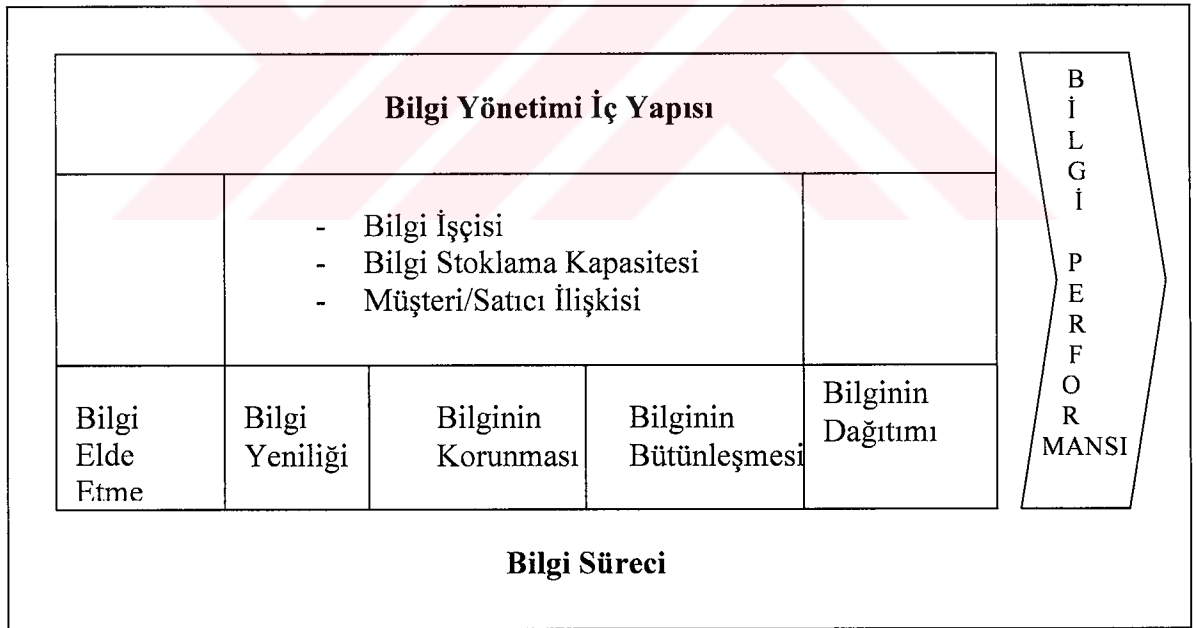
<sup>92</sup> Murat Türk, a.g.e., s.5.

<sup>93</sup> Roelof Uit Beijerse, "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, Vol:3, No: 2, 1999, s. 95.



Öğrenen organizasyon kavramı bazı noktalarda bilgi yönetimi kavramıyla örtüşmektedir. Öğrenen organizasyon, bir ölçüde organizasyon içi mekanizmalar olarak ifade edilen bir değişim süreci tarafından yaratılır. Sonuçları bir günden diğerine alınmaz. Öğrenen organizasyonlarda ağırlıklı olarak organizasyonel öğrenmenin temel faktörü olarak kabul edilen takımın üzerinde durulur. Buna karşın bilgi yönetimi bireyi temel almaktadır. Öğrenen organizasyon ile takımdan organizasyona ve oradan takıma giden bir neden ilişkisi kurulur. Bilgi yönetimi, bilgi değer zincirindeki her halkayı yaratmak için iyi donanımlı bir araçlar dizisine sahiptir.<sup>94</sup>

Stratejik yönetimde “kollektif yetkinlik” ikili rol oynar. Bir taraftan pazardaki ve teknolojiadaki gelişmelerin bireysel yetkinliklerle örtüşmesi durumunda yeni stratejilerin geliştirilmesi için uyarıcılar sağlar. Diğer taraftan, kendisi, diğer çeşitli amaçlar arasından anlamlı bir amaç olarak öne çıkabilir. Bilgi değer zinciri, bilgi yönetimi alt yapısı, bilgi yönetimindeki faaliyetler ve bilgi performansından oluşmaktadır. Bu model Şekil 2.3’de gösterilmiştir.<sup>95</sup>



**Şekil 2.3.** Bilgi Değer Zinciri Modeli

<sup>94</sup> Murat Türk, a.g.e.s. 123.

<sup>95</sup> Murat Türk, a.g.e.s. 125.



İşletmeler için rekabet avantajının en önemli kaynağı, rakiplerinden farklı değer zincirine sahip olmaktır. Değer, işletmelerin müşterilerine sağladıkları mal ya da hizmet için, müşterilerin ödeme isteğinde olduğu miktardır ve toplam gelire ölçülmektedir. Eğer, işletmenin verdiği değer ürünün üretiminde katlanılan maliyetleri aşarsa, işletme karlıdır. Maliyeti aşan değeri oluşturmak her bir rekabet stratejisinin temel amacıdır. Bilgi yönetimi alt yapısı ve faaliyetleri işletmenin müşterilerine değerli ürün üretmeleri ve hizmeti sunmalarında temel yapı taşıdır.

İdrak etmekte olduğumuz bilgi çağında, organizasyonlara uzun vadeli rekabet avantajı kazandırmanın yolu bilgiyi etkili ve verimli biçimde kullanmaktan geçmektedir. Bu bakımdan, son yıllarda bilgi yönetimi, yönetim sahasında, üzerinde en çok konuşulan konuların başında gelmektedir. Bilgi Yönetimi süreçleri aşağıda açıklanan ve Şekil 2.3.'de gösterilen dört başlıkta ele alınmaktadır; bunlar bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesidir.<sup>96</sup>

Ernst&Young şirkette mevcut bilginin ancak %20'sinin, şirket genelinde ve sistematik olarak iş süreçlerinde kullanıldığına inanmaktadır. Bilginin bir organizasyon geneline dağılmış olduğundan, bilgiye erişim ve bilgiyi yönetim yolları, anlamlı ve faydalı bir şekilde organize edilmelidir. Birçok şirket, bilgiyi toplamada başarılı iken, bunlardan çok azı bu bilgiyi kullanmak için sistematik süreçlere sahiptir. Daha az sayıda şirkette ise, şirket içindeki, çalışanlara ait bilgiyi değer yaratan bilgi varlıklarına dönüştürmek için doğru kültür ve teknolojilerle desteklenmiş süreçler mevcuttur.<sup>97</sup>

Son yıllarda bilgiye dayalı bir ekonomik ve sosyal dönüşüm sürecini idrak etmekteyiz. Sanayi devriminden sonra kurulan ekonomik ve sosyal yapıyı dramatik bir biçimde değiştiren söz konusu dönüşüm sürecinin merkezinde gelişmiş enformasyon ve iletişim teknolojileri yer almaktadır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde üretimden aile yapısına, iktidar ilişkilerinden günlük

<sup>96</sup> Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., ss. 96-97.

<sup>97</sup> Housel ve Bell, a.g.e., s. 48.

hayata kadar pek çok alanda büyük bir değişimin yaşanmaktadır. Drucker da bu bağlamda, bilginin tek anlamlı üretim faktörü haline geldiğini öne sürmekte ve bilgi toplumunda en önemli hususun bilgi işi ve bilgi işçisinin verimliliğini arttırmak olduğunu ifade etmektedir. Meseleye iş dünyası ve yönetim perspektifinden bakıldığında, günümüzde organizasyonların başarısının büyük ölçüde onların bilgidan yararlanma ve değer üretme kapasitelerine bağlı olduğu söylenebilir. Bu durumu Nonaka şu şekilde özetlemektedir; “Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler çoğaldığında, rakipler fazlaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskidiğinde başarılı firmalar, istikrarlı biçimde yeni bilgi üretebilen, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayabilen ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanabilen firmalardır.”<sup>98</sup>

Bu sebeple bilgi çağının dinamik, küresel ekonomilerinde, bilginin etkili ve verimli yönetilmesi organizasyonlar açısından geliştirilmesi mecburi olan bir temel kabiliyet haline gelmektedir. Nitekim çalışmamızın bakış açısına göre bilgi yönetimi, organizasyonlar açısından uzun vadeli devam ettirilebilir rekabet avantajı elde etmenin en geçerli yolu olarak görülmektedir.

Bir bilgi yönetimi teşebbüsü organizasyonun ve çalışanların performansını artırır. Her ne kadar bu sürecin değerli bir yan ürünü olsa da, amaç bilgiyi kendi çıkarları için paylaşmak değildir. Amaç açık olarak, araçlar, süreçler, sistemler, yapılar tasarlayarak ve uygulayarak organizasyon performansını arttırmak ve karar verme süreci için kritik olan bilgin tanımlanması, yakalanması, doğrulanması ve transferi için gerekli kültürü oluşturmaktır.<sup>99</sup>

### **2.7.1. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi**

Bir şeyler yapmak için mevcut olan enformasyon ve bilgilerin tamamı izlenip analiz edilmek zorundadır. Bu zorunluluk, bilgi altyapısı aracılığıyla bilgi elde edilmesi sürecinin başlamasına neden olacaktır. Organizasyonların enformasyon ve

<sup>98</sup>www.bilgiyönetimi.org.

<sup>99</sup> O’Dell, a.g.e., s. 18.

bilgiyi elde ettikleri iki önemli süreç vardır. Bu süreçler, araştırma ve organizasyonel öğrenmedir. Araştırma yolu ile organizasyonel bilgi edinmenin üç değişik şekli vardır;

- ✓ **Tarama**; organizasyonun dış çevresinin farkına varılmasını ifade etmektedir.
- ✓ **Odaklanmış araştırma**; organizasyonel üyeler ve birimler organizasyonun iç ve dış çevresinin özel bir kısmını faal bir şekilde araştırdıkları zaman oluşmaktadır. Genellikle doğal ve şüphe edilen sorunlara veya fırsatlara cevap verme amacıyla oluşmaktadır.
- ✓ **Performans İzleme**; organizasyonun daha önceden belirlenmiş amaçlarını veya işletme ortaklarının gereksinimlerini karşılamadaki organizasyon etkinliğinin geniş bir ölçüde farkına varılması ve bu etkinliğe odaklanması anlamında kullanılmaktadır.

Organizasyonlar geçmişteki ve halihazırdaki bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimler neticesinde yeniden yapılandırarak ve bu bilgileri yeni terkiplere tabi tutarak bilgi üretirler. Bu anlamda bilgi üretimi süreci, organizasyon yararına yeni bilgi üretilmesi ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır.<sup>100</sup>

Organizasyonel bilgi edinmenin ikinci yolu, organizasyonel öğrenmedir. Organizasyonel öğrenme, bilgi elde edilmesinde hayati öneme sahiptir. Konu ile ilgili çalışmalar yapan uzmanların uzun zamandan bu yana temel ilgi noktası Drucker tarafından üzerinde durulan ve işletmelerin sürekli değişim ihtiyaçları olmuştur.<sup>101</sup> Organizasyonlar çevreleri ile ilişkilerini sürdürürken enformasyon alır, bunu bilgiye dönüştürür ve bilgiyi deneyimleri, değerler, ve kendi iç kuralları ile birleştirerek harekete geçerler. Bilgi üretilmesi sürecinden kast edilen, bilginin bilinçli ve kasıtlı olarak üretilmesidir. Bir diğer ifade ile bilgi üretilmesi süreci, şirketlerin kurumsal

<sup>100</sup> Ganesh D. Bhatt, "Knowledge Management In Organizations : Examining The Interactions Between Technologies, Techniques And People", *Journal of Knowledge Management*, Vol: 5, No: 1, 2001, s.71.

<sup>101</sup> Murat Türk, a.g.e, s.132.

bilgi birikimlerini arttırmak ve geliştirmek amacıyla yaptıkları sistemli çalışmalarla ilgilenmektedir.<sup>102</sup>

Bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle en etkili yolu onu satın almaktır, yani bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almak gibi. Bu kapsamda artık şirketler başka şirketleri özellikle bilgileri için satın almaktadırlar. Genellikle de satın aldıkları şirketin piyasa değerinden fazlasını ödemeye hazırdırlar çünkü yeni bilgiyi kendi bilgi birikimlerine eklemekten bekledikleri faydalar vardır. Şirket dışındaki bilgi satın alınabileceği gibi kiralanabilir de. Bilgiyi gerçekten kiralamak demek bilginin kaynağını kiralamak demektir. Bu konuda akla gelebilecek en iyi örnek bir proje için danışman kiralamaktır. Kuruluşlarda bilgi üretmenin çok bilinen yollarından biri de özel olarak bu amaca yönelik birimler veya gruplar oluşturmaktır. Bu konuda en bilinen bir örnek Ar-Ge departmanlarıdır. Bunların tek amacı yeni bilgi, işlerin yapılması için yeni yollar bulmaktır. Ernst&Young'ın "İş Yenilikleri Merkezi" bu tür bilgi yaratmaya odaklanmış bir Ar-Ge birimidir.<sup>103</sup>

Firmalar farklı kaynaklardan bilgiyi elde ederek kendi bünyelerine uygulamayı ve organizasyonun amaçlarına uygun olarak kullanma yoluna gidebilirler. Bilginin toplanması ve elde edilmesi iki bakımdan önemlidir. Birincisi bu bilgiler yeni bilgi üretilmesinde kullanılacaktır. İkincisi şayet bu bilgiler şirket açısından yeni iş ve mevcut bir problemin daha etkili biçimde çözülmesi veya bir sürecin iyileştirilmesi gibi değer ifade eden bir sonuç doğuruyorsa organizasyon açısından yeni üretilmiş bilgi kadar kıymetlidir. Organizasyonlar iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu mevcut bilgi birikimleri, tecrübeleri, değerleri ve kurum gelenekleriyle harmanlayıp, örgütsel bir öğrenme sürecinden geçirmek suretiyle bilgiye dönüştürürler. Kurumun bilgi tabanının bir parçası haline gelen söz konusu bilgi, kurum açısından yeni ve kuruma özel bir nitelik taşır.<sup>104</sup>

<sup>102</sup> Davenport ve Laurence, a.g.e., s. 85.

<sup>103</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 86-88.

<sup>104</sup> Hong J., "Structuring for Organizational Learning", *The Learning Organization*, Vol. 6, No. 4, 1999, ss. 173-185.

Her ne kadar firmalar için ihtiyaç duyulan bilginin bir şekilde elde edilmesi önemli olsa da kuruluşlara esas rekabet avantajı kazandıran husus bilgi üreten bir şirket olmaları ve yeni bilgi üretebilme kapasitesidir. Nitekim McKinsey firmasının ABD, Avrupa ve Japonya'daki önde gelen şirketleri kapsayan araştırma sonuçlarına göre başarılı firmaların %80'nin yeni fikirleri ve projeleri destekledikleri ve tamamının yeni bilgi üretilmesi konusunda sistematik çalışmalar yaptıkları ve önemli miktarda kaynak ayırdıkları ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda kuruluşlar açısından başarının anahtarı enformasyon işlemekten sürekli buluşçuluğa ve yeni bilgi üretilmesine kaymıştır.<sup>105</sup>

Amaç yeni bir ürün veya hizmet veya yeni bir teknoloji sistemi geliştirmek olsun, gerekli olan kilit kaynak bilgidir. Bunun için pazar ve müşteri bilgisi, mevcut teknoloji bilgisi, materyal bilgisi, dağıtım süreci bilgisi gibi buna benzer diğer bilgiler gerekecektir. Yeni bir ürün, hizmet veya kurumsal süreç oluşmasına önderlik edecek bu yeni bilginin yaratılabilmesi için değişik türdeki bilgilerin bir araya getirilmesi gerekmektedir. Normal olarak bu farklı bilgilerin tek bir birey tarafından sahip olunması mümkün değildir. Bu bilgiler hem organizasyon içinde ve hem de organizasyonlar arası yayılmış durumdadır. Bu nedenle bilgi üretilmesi organizasyonda tek bir bireyin görevi olamaz. Aksine, bilgi üretilmesi bir proje ekibi veya diğer işbirliği içinde çalışmalar için bir araya gelen birçok çalışanı kapsayan karşılıklı bir etkileşim sürecinin bir sonucudur.<sup>106</sup>

### 2.7.2. Bilginin Sınıflandırılması ve Saklanması

Bilginin sınıflandırılması ve saklanması bilginin değerlendirilmesi açısından önemli olduğu kadar ileride yeniden kullanılabilmesi açısından da gereklidir. Böylelikle bilgi bir ölçüde kişilerin mülkiyetinden çıkarak organizasyona mal olmuş olur. Bu sebeple bilgi yönetiminin temel süreçlerinden biri de bilginin türüne, kullanım amacına ve organizasyonun hedeflerine uygun olarak tasnif edilmesi,

<sup>105</sup> Yogest Malhotra, "Knowledge Management for E-Business Performance : Advancing Information Strategy to Internet Time", **Information Strategy : The Executive's Journal**, 2000, ss. .5-16.

<sup>106</sup> Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 48.

sınıflandırılması ve çalışanların günümüzde ve gelecekte erişimine sunulacak biçimde saklanmasıdır.<sup>107</sup>

Organizasyon açısından en güvenilir bilgi kaynağı sosyal anlamda yapılandırılmış, tasnif edilmiş, çalışanların tümü tarafından paylaşılan, kabul edilen ve kullanılabilir durumda olan bilgidir. Bu bakımdan bilginin tasnifi organizasyonun bilgi potansiyelini güvenilir bir bilgi kaynağına dönüştürmeyi amaçlayan önemli bir süreçtir. Tasnif süreci aynı zamanda kurumun bilgi kaynaklarının bir çeşit envanterinin çıkarılmasına ve mevcut bilgi potansiyelinin ortaya konulmasına yardımcı olmaktadır. Buna ilave olarak bilginin tasnif edilmesi işe yaramayan veya güncelliğini yitirmiş bilgi ve enformasyon yığınlarının elenmesini sağlayarak bir çeşit filtreleme fonksiyonunu da görmektedir.<sup>108</sup>

Bilginin amacına uygun olarak tasnif edilmesinin oldukça zor ve uzmanlık gerektiren bir süreç olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Bu durum, öncelikle bilginin kendine özgü yapısından kaynaklanmaktadır. Bilgi, veri ve enformasyondan farklı olarak doğrudan insan zihninin bir ürünüdür ve ancak insan zihninde hayat bulur. En basit ifadesiyle bilgi insanın bildiği şeydir. Bu sebeple veri ve enformasyondan farklı olarak insanın bildiği her şeyin belirli bir biçime sokulması, belli şekillerle, rakamlarla veya sembollerle ifade edilmesi ve belli başlıklar altında sınıflandırılması mümkün değildir.<sup>109</sup>

Kurum içerisinde bilginin farklı mekanlarda, farklı biçimlerde, dağınık ve savruk biçimde bulunduğu da gözden uzak tutulmamalıdır. Gerekli tedbirler alınmazsa, çoğu zaman çalışanlar organizasyon içerisinde dağınık halde bulunan bilginin varlığının dahi farkında olmayabilir. Bu sebeple bilginin tasnifinde, onu değerli kılan belirleyici özelliklerinin korunarak tasnif edilmesine dikkat edilmelidir.

<sup>107</sup> Nemati H., "Global Knowledge Management : Exploring a Framework for Research", **Journal of Global Information Technology Management**, Vol: 5, No: 3, 2002, ss. 1-11.

<sup>108</sup> Gold A., "Knowledge management : An organizational capabilities perspective", **Journal of Management Information Systems**, Vol: 18, No: 1, 2001, s. 185.

<sup>109</sup> Lang J. C., "Managerial Concerns in Knowledge Management", **Journal of Knowledge Management**, Vol: 5, No: 1, 2001, s. 44.



Bilginin tasnifinde karşılaşılan en büyük zorluk örtülü bilginin tasnif edilmesidir. Zira açık bilginin aksine, örtülü bilgi subjektif, durumsal ve kişiye özel bir nitelik taşımaktadır. Bu bakımdan örtülü bilginin ifade edilmesi, yazıya dökülmesi ve sınıflandırılması oldukça zordur. Her ne kadar son yıllarda yürütülen sistemli çalışmalar ve yeni teknolojilerin devreye sokulmasıyla örtülü bilginin tasnifi konusunda önemli mesafeler alınsa da bu konudaki en etkili yöntemlerden biri bilginin sahibi ile bilgiyi arayanı buluşturan bilgi haritalarıdır. Bilginin kendisini değil, yerini ve kaynağını göstererek aranan bilgiye veya kişiye nasıl ulaşılacağını ortaya koyan söz konusu haritalar özellikle örtülü bilginin tasnifinde ve saklanmasında oldukça etkili bir yöntemdir.<sup>110</sup>

Bir organizasyonun bilgi üretmesi ve bu bilgiyi etkili biçimde kullanarak ondan değer elde etmesi ancak geçmişten gelen, kurumsal bilgi ve birikimle mümkün olmaktadır. Bu bakımdan organizasyonların sahip olduğu bilgiyi yeniden kullanabilecekleri şekilde saklamaları gerekmektedir. Bilginin tasnifinde olduğu gibi saklanmasında da örtülü ve açık bilgi ayrımı oldukça faydalıdır. Açık bilginin çeşitli teknolojik sistemler ve araçlar yardımıyla bireylerden bağımsız olarak kolaylıkla saklanabilmesine mukabil organizasyonun bilgi kaynaklarının nispeten çok daha büyük bölümünü oluşturan örtülü bilginin aynı yöntemler yardımıyla saklanması oldukça güçtür.

### **2.7.3. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması**

Bilgi transferi, bir birey veya grup bilgisinin başka birey veya grup için hazır olmasını ve uygulanabilmesini sağlamak için bilginin organizasyon içinde daha geniş çapta tekrar kullanılması ile alakalıdır. Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması kısaca, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olabildiğince kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerini temin etmeye yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü ihtiva etmektedir. Söz konusu sistem ve süreçler bir organizasyon bünyesindeki bilginin dağıtılması ve paylaşılmasına yönelik olarak uygulanabileceği gibi organizasyonlar arası bilgi transferine ve paylaşılmasına yönelik olarak da uygulanabilir.<sup>111</sup>

<sup>110</sup> Davenport ve Laurence, a.g.e., ss. 108-109.

<sup>111</sup> Davenport ve Laurence, a.g.e., ss. 132-134.

Bilgi transferinde tek yönlü bir bilgi akışından ziyade her iki tarafın da bilgisini arttıracak iki yönlü bir bilgi alışverişi ve paylaşımı amaçlanmaktadır. Bilgi, diğer üretim kaynaklarının aksine, paylaşıldıkça ve transfer edildikçe değeri artan bir kaynaktır. Nitekim bilgi transferinde, bilgiyi nakledenin bilgisi azalmaksızın bir diğerinin bilgisi artar. Hatta çoğu zaman bu etki karşılıklı olduğundan transfer işlemi her iki tarafın da bilgisinin artmasını sağlar. Bu bakımdan organizasyon açısından meseleye bakıldığında bilgi kaynağı en azından iki kat artmış olur. Şayet söz konusu transfer işlemi zincirleme bir reaksiyon doğurursa, ki buna bilginin çarpan etkisi de denilebilir bu etki birkaç katına kadar çıkabilmektedir.<sup>112</sup> Bilginin transferi ve paylaşılması ile organizasyonun performansı arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Zaten bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de organizasyonun bilgi potansiyelinden maksimum düzeyde istifade etmek ve çalışanların birbirlerinin bilgisini kullanmak suretiyle sinerji etkisinden yararlanarak daha fazla bilgi üretebilmektir. Organizasyonların en değerli varlığı olan bilginin değeri ancak onun dağıtılması, transfer edilmesi, paylaşılması ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır.<sup>113</sup>

Bireyler paylaşma konusunda teşvik edildiklerinde, bilgi paylaşımının daha fazla olması muhtemeldir. Ayrıca bilginin ve tecrübelerin paylaşımı için çalışanlara gerekli zaman ve araçlar verilmelidir. Bu zaman, bilgiyi ve tecrübeleri başkalarının okuyabilmesi için gerekli olan kodlama zamanı, başkalarının fikirlerini ve tecrübelerini okumak için gerekli zaman ve başkaları ile daha fazla anlayış için gerekli olan tartışma ve diyalog zamanı olabilir. Organizasyon sınırları içinde ve dışında bilgi paylaşımını teşvik edecek kişilerin varlığı da bilgi paylaşımını kolaylaştırır.<sup>114</sup> Bir kurumda gelişmiş teknolojik sistemlere sahip olmak her zaman kişiler ve ekipler arasında bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması sonucunu doğurmamaktadır. Bilgi transferinin seviyesini ve kalitesini daha ziyade, o

---

<sup>112</sup> Sveiby K. E., "A Knowledge Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation", **Journal of Intellectual Capital**, Vol: 2, No: 4, 2001, s. 344.

<sup>113</sup> Goh S., "Managing Effective Knowledge Transfer : An Integrative Framework And Some Practice Implications", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, No: 1, 2002, s. 24.

<sup>114</sup> Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 179.



kurumdaki sosyal süreçlerin düzeyi, niteliği ve biçimi ile mevcut kurum kültürünün yapısı belirlemektedir. Öte yandan belli bir ölçüde kontrol edilebilen ve yönetilebilen resmi sosyal süreçlerin yanı sıra kendiliğinden ortaya çıkan, doğal ve resmi olmayan sosyal süreçler de bilgi transferi açısından hayati öneme sahiptir. Bu bakımdan resmi ve resmi olmayan sosyal süreçlerin ve yüz yüze ilişkilerin geliştirilmesine özen gösterilmelidir.

Çalışanların organizasyon içinde hareketi, bireyin bağlantı alanlarını genişleterek ve böylece sosyal sermayesini arttırarak personel ağları üzerinde önemli etkiler yaratır. Bu personel ağları bilgi transferini en az iki şekilde etkiler. İlk olarak, personel ağları, belirli bir faaliyet için gerekli olan bilgiyi tanımlama ve ona ulaşmada önemli olabilir. İkinci olarak da, personel ağları, bilgi transferini destekleyen güven ve ilişkileri geliştirmeye yardım ederek bilginin formal olmayan yollarla transferini arttırabilir.<sup>115</sup>

Bilgi transferi ayrıca dokümanların elektronik araçlar (İntranet, e-mail) yardımıyla transferi ile de olabilir. Ancak, bu tür kodlanmış bilginin transferi sadece bazı ortak anlayışın olduğu organizasyonlarda etkili olabilir. Bazı durumlarda teknoloji coğrafik olarak farklı ekipleri birbirine bağlayabilir ancak bu yüz yüze etkileşimin yerine kullanıldığı durumlarda ise bilgi transferini engelleyebilir.<sup>116</sup>

Birçok bilgi yönetimi programındaki ortak sorun, sahip olduğu bilgiyi paylaşmak istemeyen bireylerin olmasıdır. Bu sorun personeli global olarak dağılmış ağlar üzerinden çalışan işletmelerde daha fazla ortaya çıkmaktadır. Çoğu organizasyon bu sorunu çözmek için bir kültür değişimine ihtiyaç duyar. Bu sorunu çözmek çok da kolay değildir.<sup>117</sup>

#### **2.7.4. Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi**

Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, tasnif edilmesi, saklanması ve transfer edilmesi gibi faaliyetlerin tamamı önemli olsa da bilgi ancak kullanıldığı ve

<sup>115</sup> Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 180.

<sup>116</sup> Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 182.

<sup>117</sup> Morey, Maybury ve Thuraisingham, a.g.e., s. 78.

değerlendirildiği ölçüde fayda sağlar. Bir başka ifade ile bilginin yönetilmesi ancak üretilen, tasnif edilen ve paylaşılan bilgi organizasyona değer katacak biçimde kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür.

Öte yandan bilgi yönetimi faaliyetleri neticesinde elde edilen değere “bilgi değer zinciri” denilmektedir. Bilgi değer zinciri bilgi yönetiminin performansını değerlendirmede oldukça faydalı bir kavramdır. Söz konusu kavram aynı zamanda, bilgi yönetimi ile ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin birbiriyle ilişkili, birbirine bağımlı ve birbirini tamamlayan süreçler olduğunu da vurgulamaktadır. Bu bağlamda genel olarak bilgi yönetimi uygulamaları neticesinde üretilen toplam değer şayet bilgi yönetimi uygulamanın maliyetlerini aşıyorsa, bilgi yönetiminin performansı olumlu, aksi takdirde ise olumsuz olarak değerlendirilmektedir.<sup>118</sup>

## 2.8. Bilgi Yönetimi Performansının Ölçümü

Bilgi performansı iki bölümden oluşmaktadır. Birincisi, finansal performanstır. Bilgi yönetimi faaliyetlerinin ölçümünde yatırım üzerinden getiri oranı gibi finansal ölçümlerin kullanımı yararlı olmayacaktır. Diğer performans ise, faaliyetler performansı çıktıları ve öğrenmenin doğrudan ölçülmesidir. Faaliyetler performansı ölçülerine örnek olarak müşteri memnuniyeti, çalışan verimliliği verilebilir. Öğrenme ölçüleri ise, uygulama grubuna katılan sayısı, çalışan eğitimi ve bilginin kullanılması ile etkilenen müşterilerdir.

Literatürde hala, organizasyonlardaki bilgi yönetimi çabalarının başarısını ölçebilecek tam bir ölçek yoktur. Uygulamada kullanılmakta olan çeşitli ölçüler vardır. Patentler, ticari ünvanlar, kopyalama hakkı, ticari sırlar yanında bilgi uygulamalarının diğer ölçüleri vardır. Bunlar; müşteri tatmini ve finansal ölçülerdir. İşletme süreçlerinin etkinliğini, organizasyonel öğrenme ile devamlı hale gelen yenilik, değişim ve gelişim yeteneğini ve kritik başarı faktörlerini belirlemede geleneksel finansal ölçüler yetersiz kalmıştır. Çünkü bu ölçüler, entelektüel sermayeyi bir varlık gibi ele almamaktadır. Bu nedenle maddi olmayan organizasyon varlıklarını değerlemek için muhasebe ölçü ve prosedürlerine ihtiyaç vardır.<sup>119</sup>

<sup>118</sup> <http://www.bilgiyonetimi.org>.

<sup>119</sup> Murat Türk, a.g.e, s.137.

### 3. İŞLETMELER AÇISINDAN BİLGİ YÖNETİMİ MODELİ

#### 3.1. Bilgi Yönetiminin İşletmelerdeki Yeri

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21.Yüzyılın ilk yıllarını yaşadığımız günümüzde, milyonlarca işletme ,ürettikleri milyonlarca ürünle globalleşen piyasalarda kendine yer edinebilme çabası içinde faaliyet göstermektedirler. Piyasaların sürekli değişim gösterdiği belirsizliğin yoğun bir şekilde yaşandığı, teknolojik gelişmelerin hızına erişmenin mümkün olmadığı , yeni ürün ve hizmetlerin bir gecede bile eskiyebildiği bu ortamda firmaların ayakta kalıp diğer firmalarla rekabet edebilmesinin tek güvenilir kaynağı bilgidir. “Bilginin ne olduğu ile ilgili tam bir fikir birliği sağlanmasa da ,bilginin günümüzde rekabet için öncelikli konu olduğunda tam bir fikir birliği vardır”.<sup>120</sup>

Maddi ve finansal kaynaklar firmaların uzun dönemli başarısında artık etkisini kaybetmektedir.Hamel bu durumu; “Geleceğe yolculuğun yakıtı para değil , işgörenlerin duygusal ve zihinsel enerjisidir”, şeklinde ifade etmektedir. “En iyi bilgi ve enformasyona sahip olan, istikrarlı bir şekilde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayan , yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanan firmaların başarılı olduğu görülmektedir”.<sup>121</sup>

Yeni ekonomi olarak da kabul edilen bu dönemde iki trend birlikte artmaktadır.Birincisi maddi olmayan mal ve hizmetlerin üretim ve tüketiminin artması,ikincisi ise bu üretilen ve tüketilen mal ve hizmetlerin daha fazla teknoloji ve bilgi içermesidir. Bu her iki durumun ortak noktası bilginin yeni ekonomide üretimin kritik faktörlerinden biri olduğu gerçeğidir.Bu trend sadece ileri teknoloji gerektiren endüstrilerde değil perakendecilikten tarıma,yazılım ve bilgisayar sektörlerine kadar tüm endüstriler için geçerlidir.Bütün sektörler yeni piyasalara girme yeni ürünler yaratma , rekabet avantajı sağlayacak yeni kaynaklar bulma adına bilgiyi kullanırlar.<sup>122</sup>

<sup>120</sup> Murat Türk,a.g.e,s.100.

<sup>121</sup> Barutçugil,a.g.e,s.86.

<sup>122</sup> Ömer Çivi,a.g.e,s.113.

Ancak bilgiyi başlı başına işletmenin kaynaklarından biri olarak görme ve onun diğer varlıkların yönetiminde gösterilen özenle yönetilmesi ve ona yatırım yapılması düşüncesi yenidir. Üretim kavramının ortaya çıktığı ilk zamanlardan beri var olan, hissedilen ancak fiziksel bir niteliği olmamasından dolayı görünmeyen bir varlık olan bilgi, son yıllarda özellikle bilgi teknolojilerine dayalı endüstrilerin gelişmesi ve buna paralel olarak bu endüstrilerde üretilen ürünlerin ve üretim kaynaklarının değerlerinin geleneksel muhasebe sistemlerinde tam olarak gözükmemesi, işletmelerin defter değerleriyle piyasa değerleri arasındaki farkın giderek açılmasına neden olmuş, bu durum bilginin bir kaynak olarak fark edilmesini sağlamıştır.

İşletmelerin piyasa değerine etki eden ancak muhasebe kayıtlarında büyük ölçüde görünmeyen varlıklara 1980'li yıllara kadar "şerefiye" veya "hava parası" tanımlaması yapılırken ,bu tarihten itibaren gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından giderek artan düzeyde yapılan çalışmalarda bu kavramlar yerine , "bilgi sermayesi, finansal olmayan varlıklar, maddi olmayan varlıklar , kayıp varlıklar, görünmeyen varlıklar, entelektüel sermaye", kavramları kullanılmaya başlanmıştır.<sup>123</sup>

### 3.2. İşletmelerde Bilgi Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar

Sanayi tabanlı ekonomilerde ekonomik büyüme ve değer yaratmanın en önemli unsurları, sabit, değişmeyen, elle tutulur varlıklar oluşturmuyordu. Bilgi ekonomisi, elle tutulmayan varlıkların veya bilginin, değişik biçimlerde, enformasyon teknolojileri ve bilgisayar ağları ile bütünleşerek organizasyonun büyümesini sağlaması ve değer yaratmasıdır.<sup>124</sup>

Bilgi yönetiminin başarısını engelleyen unsurların çoğu bireyseldir. Çünkü bireyler, farklı psikolojik ihtiyaçları ile oldukça karmaşık yapıya sahiptirler. Bilgi yönetimi sistemlerinin çoğu, veri ve belgelerin stoklanmasını gerektirmektedir. Organizasyonel açıdan bilgi stoklarının oluşturulma süreci oldukça zaman alan,

<sup>123</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 149.

<sup>124</sup> Housel ve Bell, a.g.e., s. 21.

yoğun ve maliyetli olabilmektedir. Bireyler zaten oldukça meşguldür ve bilgi paylaşımı da belki çalışma yönteminin değişmesi veya veri çekmek veya yerleştirmekle ilgili sürece yeni bir aşama ilave edebilir. Bilgi yönetimi ile ilgili bazı anlaşılmayan noktalar vardır. Bu da organizasyonda karmaşıklık yaratmaktadır. Buna ilave olarak bilgi yönetimi sürecinin ve bilgi tabanlı sistemlerin başarısının önemli sınırları vardır. Bilgi mühendisliği araçları bilgi yönetiminde kullanılmak için geliştirilmiştir. Ancak bu teknolojiler büyük ölçekli uygulamalar için yeterli gelişmişlik düzeyinde değildirler.

Organizasyon içinde enformasyon yanlış yorumlanmış olabilir. Bazen aşırı enformasyon mevcut olabilir ve bireyler enformasyonun fazla olması, uygun araçların olmaması nedeniyle bilgi tabanını oluşturmada yetersiz kalabilmektedirler. Bu ise, çok fazla yüklenilmiş enformasyon, moral bozukluğu ve hayal kırıklığına neden olabilmektedir. Eğer çalışan uygulamasının yararını görmez veya yararına inanmaz ise bilgi yönetimi sistemini kullanmayacaktır.<sup>125</sup>

Takım grup açısından engeller ise, takım üyeleri meslektaşlarından eleştiri gelir korkusu ve yönetim tarafından suçlanacağı korkusuyla bilgiyi paylaşmada isteksiz olabilir. Eğer grupta saygı, güven ve ortak amaç yoksa, grup çabaları boşa gidebilecektir. Bu engeli gidermenin bir yolu enformasyon paylaşımını ödüllendirmektir. Ancak bunun ölçümü oldukça zordur.

Bireysel düzeyde ele alındığında bireyler enformasyonu paylaşmada genellikle isteksizdir. Profesyonel bilgi “güç kaynağı” olarak algılanmaktadır. Bireyler bilgiye sahip olma ve biriktirme eğilimindedir. Ayrıca, bilgi paylaşıldıkça bireysel anlamda kendi değerinin azalacağı korkusuna kapılabilirler. Bunun yanında profesyoneller arasındaki rekabet çok yoğun olabilir. Bu engelleri aşmakta organizasyonel kültür önemli bir rol oynar.<sup>126</sup>

<sup>125</sup> Lehaney Brain, Clarke Steve, Coakes Elayne, Jack Gilian, **Beyond Knowledge Management**, Londra/İngiltere: İdea Group Publishing, 2004, s.13.

<sup>126</sup> Murat Türk,a.g.e,s.85.

Bilgi yönetimi uygulamasında karşılaşılabilecek önemli engeller Tablo 3.1’de görülmektedir.<sup>127</sup>

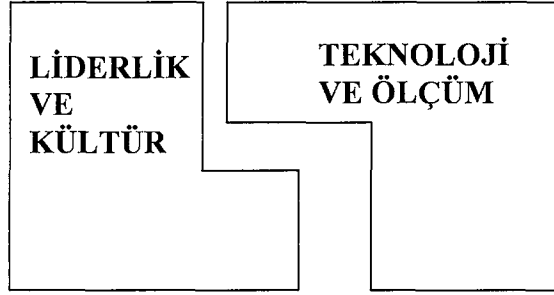
Tablo 3.1. Bilgi Yönetimi Uygulamalarındaki Engeller

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Organizasyon Açısından engeller | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgi tabanını oluşturmak zaman alıcı, yoğun ve maliyetli</li> <li>• Bireyler yoğundur ve bilgi yönetimi ek iş getirir,</li> <li>• Bilgi tabanlı sistem teknolojisi sınırları</li> <li>• Geçici proje takımlarını izlemenin zorluğu</li> <li>• Gereksiz enformasyon</li> <li>• Aşırı enformasyon</li> <li>• Çalışanların sistemin hiçbir yararını görmemesi</li> <li>• Kapalı bilginin kodlanmasının zorluğu</li> <li>• Anlaşılmaazlığın artması.</li> </ul> |
| Takım-grup açısından engeller   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel çabaların ödüllendirilmesi</li> <li>• Yönetim ve meslektaşlar tarafından eleştirilme korkusu</li> <li>• Diğer disiplinlere saygının olmaması</li> <li>• Güven saygı ve ortak amaçların olmamasının çabaları yok etmesi</li> <li>• Takım süreçlerinin belgelenmesinin ek işler getirmesi.</li> </ul>   |
| Bireysel açıdan engeller        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilginin paylaşımı isteksizliği</li> <li>• Bilginin güç, ilerleme veya ödül/ceza kaynağı olması</li> <li>• Profosyoneller arasındaki rekabet</li> <li>• Bilginin ödüllendirilmesi</li> <li>• Uzmanlığın değer ve statüsü duygusu</li> <li>• Bilginin kaybaedilmesinin bireyin değerini azaltacağı korkusu</li> </ul>   |

<sup>127</sup> Davenport, a.g.e.s.121.

### 3.3. Bilgi Yönetimi ve Teknoloji İlişkisi

Liderlik ve kültür işletmeler için değişimin başarılmasında anahtar rol oynarlar. Bir işletmede hakim olan kültür, değişimi olumlu yada olumsuz etkileyebileceği gibi işletmede çalışanları yönlendiren/yöneten lider de çeşitli uygulamaların başarısında temel rol oynar. Başarılı bir bilgi yönetimi liderlik ve kültüre bağlı olduğu kadar teknoloji ve ölçüme de bağlıdır. Burada başarılı bir bilgi yönetimi uygulamasında üzerinde durulacak konu teknoloji unsurudur.<sup>128</sup>



**Şekil 3.1.** Başarılı Bir Bilgi Yönetiminin Temelleri

Şekil 3.1’de görüldüğü gibi etkin bir bilgi yönetimi hem teknolojik faktörleri ve ölçümü, hem de bu teknolojiden rasyonel biçimde yararlanmayı sağlayacak bir yönetim anlayışına ihtiyaç duymaktadır. Bu iki unsur birbirini tamamlayan birer parça niteliğindedir. 1980’li yıllardan itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan devrimsel değişimler iş dünyası için bir çok fırsatı beraberinde getirdiği gibi “iş”in tasarımını da değiştirmiştir. İşletmelerde hemen tüm “iş”lere bilgi ve iletişim teknolojilerinde dahil edilmiş ve departmanların etkinliği artırılmıştır.<sup>129</sup>

İşletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin içerisinde bilgi yoğunluğunun ve payının giderek artmasıyla ortaya çıkan entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi kavramları da esasen işletmelerin ürünler üzerindeki rekabet gücünü artırmaya yönelik çabalardır. Ancak diğer bir çok yönetim uygulamasında olduğu gibi bilgi yönetiminde de etkinliğin sağlanmasında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kolaylaştırıcı rolünden faydalanılır. Bilgi Yönetimi bilgi kaynaklarını tespit etmeyi

<sup>128</sup> [www.bilgiyönetimi.org](http://www.bilgiyönetimi.org).

<sup>129</sup> Carla O’Dell, “Leveraging Leadership for KM Success”, *Information Outlook*, Vol: 8, No: 9, Eylül 2004, s. 18.



ve bu kaynaklar vasıtasıyla öğrenmeyi amaçladığı için, öğrenmeyi sağlayacak teknoloji tasarımlarına ihtiyaç duyulmaktadır.

İşletmelerin öğrenme kaynakları işletme için ne kadar önemliyse bu kaynaklara ulaşımı kolaylaştıracak teknoloji ve süreçlerde o değerinde önemlidir. İşlemeler hem öğrenme kaynaklarına hem de bunu sağlayacak bilgi altyapısı unsurlarına sahip olmalı ve bunları etkin yönetebilmelidir. Rekabet edebilmenin günümüzde işletmelerin bilgiyi elde etmelerinden ve yönetmelerinden geçtiğine inanılıyorsa, bu hususlarda politika oluşturmak ve yatırım yapmak işletme için önem arz eder. İşletme bir bütün olarak öğrenme aracı olarak bir çok kaynağı ve bilgi altyapısı aracını kullanabilir. Bazen Ar-Ge departmanı temelinde araştırma faaliyetleri işletmenin öğrenme süreçlerine yardımcı olurken kimi zamanlarda ise müşterilerden gelen geribildirimler işletmenin öğrenmesinde temel kaynak fonksiyonu görebilirler. Ancak tabloda yer alan ve ilave edilebilecek öğrenme kaynakları ve bilgi altyapısı unsurları bir bütün olarak ele alınmalı ve öğrenme süreci içerisinde hepsini çevreleyen bir modele yer verilmelidir.<sup>130</sup>

İşletmenin içsel bilgi kaynakları; işletmenin daha önce uygulamış olduğu projelerden ve gerçekleştirdiği faaliyetlerden elde etmiş olduğu deneyimler, işletmenin sahip olduğu çalışanların yetkinlik ve becerileri, yöneticilerin ve çalışanların sahip oldukları ve işleriyle ilgili olarak kullandıkları bilgiler, işletmenin faaliyetleri sonrası elde etmiş olduğu enformasyonları kapsayan arşivler ve bilgi sistemleri altyapısındaki sanal ortamlarda saklanan enformasyondan oluşmaktadır.<sup>131</sup>

Dışsal bilgi kaynakları ise içsel bilgi kaynaklarına göre daha geniş bir çerçeveyi temsil etmektedir. Çünkü işletmelerin direkt olarak ilişki içinde oldukları yakın çevrenin yanı sıra yoğun bir ilişkide bulunmadıkları uzak çevrenin de öğrenmede katkısı ortaya çıkabilmektedir. bir çok başarılı yenilik uygulamalarının farklı alanlardaki gelişmeler ve uygulamalara bakılarak geliştirildiği bilinmektedir. İşletme bilgi yönetimi uygulamalarında içsel yada dışsal bilgi kaynaklarının hangisinden bilgi edinirse edinsin, bu iki kaynaktaki verilerin rekabet avantajı

---

<sup>130</sup> Davenport, a.g.e.s.160.

<sup>131</sup> Housel ve Bell, a.g.e., s. 48.



sağlayacak şekilde işletme süreçlerine dahil edilebilmesi iyi tarlanmış bir bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısına bağlıdır. Etkin bir bilgi yönetimi uygulaması gerçekleştirmek isteyen firmaların yöneticileri, çalışanlara bu konuda liderlik yapmalarının ve uygun bir örgüt kültürü oluşturma çabalarının yanı sıra, ürünlere yüksek katma değer sağlayacak bir bilgi yönetimi için gerektiği kadar da bilgi ve iletişim teknolojileri kullanma yoluna gitmelidir.

### 3.4. Bilgi Yönetimi Sonucu İşletmelerde Oluşan Yeni Roller

İdari otoriteye dayanan geleneksel emir komuta şeklindeki yönetim anlayışı, bilgi işçilerini yönetmede başarılı olamayacaktır. Çünkü bu yönetim anlayışı bilgi işçilerinin çalışmalarında kullanma ihtiyacı duydukları özerkliği engelleyecektir. Yöneticilerin bilgi işçilerinin özerkliğini, şirketin faydası ve çalışanların motivasyonu için kullanmanın yollarını bulmaları gerekmektedir. Bilgi işçilerinin motivasyon ve tavırlarını etkilemede diğer önemli hususlar, kurumsal kültürün ve sosyal kimliğin önemini vurgulamaktır. Kurumsal kültür, bilgi işçilerini organizasyon çalışanları ile sosyal olarak kaynaştırmada yardımcı olur ve oldukça özerk ve kişisel işlerle uğraşan çalışanları büyük bir ekibin parçası gibi hissetmelerini sağlar. Aynı şekilde bilgi işçilerinin yaptıkları çalışmalar sayesinde elde ettikleri sosyal kimlikler –seçkin bir ekibin üyesi olarak hissetme- de motivasyon ve çalışanları işte tutmada önemli bir rol oynar.<sup>132</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin etkileri üzerinde yapılan çalışmalar, yönetim için iki ana problemi öne çıkarmaktadır. Bu problemler; insan kaynakları yönetimi politikalarını, bilgi çalışanlarının farklı özellikleri ile *uyumlu hale getirmek* ve organizasyonun performansını arttırmak için insan kaynakları yönetimi ile bilgi yönetimi arasında *bağlantıyı sağlamaktır*. İlk problem, bilgi işçilerinin motivasyon karakteristiklerine ve kariyer basamaklarına duyarlı olmayı gerektirir. İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarını, belirli bir grubun karakteristiklerine göre şekillendirmek kolay olmayabilir. Çünkü bu politikalar genellikle organizasyon için bir bütün olarak standart hale getirilmiştir.<sup>133</sup>

<sup>132</sup> Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 71.

<sup>133</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s.158.

Küçük organizasyonlarda veya büyük oranda bilgi işçilerinden oluşan organizasyonlarda bunu başarmak nispeten daha kolay olabilir. Bununla birlikte, talebin büyük olduğu bilgi işçilerini işe alma ve onları işte tutabilmenin önemi, İnsan Kaynakları Yönetimi politikaları ve uygulamaları için önemli zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Bunu başarabilmek, bu tür politikaları tasarlama ve uygulamada önemli ölçüde esnek olmayı gerektirir.<sup>134</sup>

Bilgi yönetimi işi işletmeden en üst yöneticiden en alttaki çalışanlara kadar herkesin işi olarak görülmesi ve herkesin görevinin bir parçası olarak bu işi algılaması başarının en önemli unsurlarından biridir. Tabiki belirli birtakım insanların da bilgi yönetimi işini şirketin geneline yaymak üzere görevlendirilmeleri gerekecektir. Bilgi yoğun işletmeler rekabet avantajı elde etmek için fiziksel sermayeye değil insan sermayesine yani çalışanların entellektüel sermayesine güvenirlir. Bu tip şirketlerde çalışanların bizzat kendileri üretime katkı sağlayan unsurlardır. Bu nedenle, işletmenin sahip olduğu bu uzman çalışanları geliştirmek ve güçlendirmek, muhtemelen bu işletmelerdeki yöneticilerin karşılaştığı en önemli stratejik konulardır.<sup>135</sup>

Eğer bilgi yönetimi sürecinin başarıya ulaşması isteniyorsa işletmeler bilgiyi yakalama, dağıtma ve kullanma işini yürütecek bir dizi rol ve becerileri oluşturmak zorundadırlar. Bir şirketin bilgi yönetimi faaliyetlerini mevcut pozisyonların eline bırakmakla yetinmesini beklemek gerçekçi olmaz. Daha önce vurgulandığı gibi veri ve enformasyona değer katarak onları bilgiye dönüştüren insandır. Bilgi yönetimi için özel olarak oluşturulmuş görevlerde belirli sorumluluklar çerçevesinde çalışan elemanlar bu süreci bazı yönleriyle üstlenmektedirler. Bu bölümde bu rollerden bazılarını ve bu rolleri üstlenen insanların sahip olmaları gereken becerileri inceleyeceğiz.

### **3.4.1. Bilgi Yönetimi İşçileri**

Bilgi yönetimi işçileri; Web adresleri için HTML ve Perl yazılarının yazılması, veri tabanlarının biçimlendirilmesi, yeniden yapılandırılması, Lotus Notes

<sup>134</sup> Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 85.

<sup>135</sup> Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 25.

türünden bilgiye yönelik bilgisayar programlarının yüklenmesi ve kullanıcıya destek sağlanması gibi teknik işler yaparlar. Ancak salt teknoloji yeterli değildir. Teknoloji uzmanlarının bile bilginin içeriğini başkaları için nasıl çekici kılacaklarını ve bilgi sahibi olanları bunu zengin bir bilgi tabanına katmaları için nasıl ikna edeceklerini bilmeleri gerekir.<sup>136</sup> Örneğin bir mühendislik ekibi harika bir yeni ürün geliştirmiş olabilir ama ekipteki hiç kimsenin projede neler olup bittiğini anlayacak ve bu bilgiyi sisteme aktaracak zamanı, isteği ya da yeteneği yoktur. Bu yüzden kuruluşların bilgiyi, ona sahip olanlardan çıkarıp alacak, belli bir biçime kavuşturacak ve zaman içinde koruyacak ya da geliştirecek insanlara gereksinimleri vardır.<sup>137</sup>

Bazı şirketler bilgi yönetimi işçilerini hat çalışanları arasından seçip alırlar. Örneğin Ernst & Young'da belli endüstri ya da uygulama alanlarında bilgi depoları oluşturup bunları devam ettiren çalışanlar o alanlarda görev yapmış olan danışmanlardır. Her birinde bir ya da iki yıl kalarak değişik bilgi yönetimi rollerini üstlenirler. Bu uygulama ile bilgi yönetimi işçilerinin "profesyonel" bilgi biçimlendirme ve yazma becerilerine sahip olmasalar bile konuları ile ilgili konuşabilmeleri sağlanmış olur.<sup>138</sup>

Coca Cola kırk adet bilgi yönetimi görevi belirlemiştir. Hewlett-Packard'da ise bu sayı yirmi civarındadır. Bu yeni gelişmekte olan alanda karşılaşılabilecek güçlüklerden bir tanesi bu görevleri yürüten insanların birbirlerini tanımaları ve bir meslek topluluğu meydana getirmeleridir. Bilgi işindeki görevlerin değişik düzeylerde olduğu göz önüne alındığında mesleki bağlılık daha da bir önem kazanmaktadır. Örneğin Andersen'de "bilgiyi bütünleştiriciler" vardır ve bu insanlar belli bir alanda uzman olup hangi bilginin en değerli olduğunu saptayacak ve sentezini yapacak beceriye sahiptir. Aynı şirkette bir de "bilgi idarecileri" vardır ve görevleri diğerlerinin ürettiği bilgiyi yakalamak, depolamak ve korumaktır.

---

<sup>136</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s.158.

<sup>137</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., ss.158-159.

<sup>138</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 160.

### 3.4.2. Bilgi İşçilerinin Özellikleri

Bir bilgi operasyonunun başarısında entellektüel sermayenin temel bir unsuru olan bilgi çalışanlarının çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu çalışanların mükemmel performans göstermesi için bazı kişisel özelliklere sahip olması ya da bu özellikleri geliştirmesi gerekir.<sup>139</sup> Bilgi işçileri genel olarak çalışmalarında önemli ölçüde özerklik isterler. Genellikle yaratıcılık ve problem çözüme ile karakterize edilen çalışma ortamı, özerkliği gerektirir. Bilgi işçilerine, diğer işçilerden farklı kılan özellikleri nedeniyle, onlara “altın yakalı” işçiler terimi kullanılmaktadır. Bu terim bu işçilere, mükemmel çalışma şartları sağlayarak özenle yönetilmeleri gerektiği anlamına gelir.<sup>140</sup>

- **İnsiyatif almak** : belirlenen işin üstünde ve ötesinde sorumluluk kabul ederler, ek aktiviteler için gönüllü olurlar ve yeni fikirler geliştirirler, girişimcidirler.
- **Bağlantılar kurmak** : genellikle uzmanlıklara sahip çalışma arkadaşları ile doğrudan ve hemen bağlantı kurarlar. İhtiyacı olanlarla bilgiyi paylaşırlar.
- **Kendini yönetmek** : kendi iş programını, zamanını, performans düzeyini ve kariyer gelişimini kendileri düzenlerler.
- **Takım çalışması** : iş aktiviteleri için ortak sorumluluk kabul ederler. Çabaları koordine eder ve iş arkadaşlarıyla ortak amaçlara ulaşmak için çalışırlar.
- **Liderlik** : ortak amaçlar üzerinde görüş birliği sağlar, ortak anlayışı geliştirirler. Amaçları elde etmek için ilham verir, model olur ve yönlendirirler.
- **İzleyicilik** : amaçların elde edilmesi için lidere yardımcı olurlar. Yalnızca yönetimin talimatlarına dayanmayıp, kendi konularında düşünür ve kararlar verirler.
- **Organizasyonel duyarlılık** : bireysel ya da grupla ilgili olsun, organizasyonda birbiriyle rekabet eden çıkarlar arasında işbirliğini

<sup>139</sup> Barutçugil, a.g.e., ss. 148-149.

<sup>140</sup> Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 28.

arttıracak, çatışmaları çözecek ve işlerin yapılmasını sağlayacak şekilde uyum ve denge sağlarlar.

Bilgi organizasyonunda bir çalışan, sürekli özgün sorunlarla ve yeni durumlarla karşılaşacağından etkili olabilmek için ileri düzeyde gelişmiş sorun çözme becerilerine ve karar alma yeteneğine ihtiyaç duyar. Gerekliğinde analitik, gerektiğinde yaratıcı düşünme yoluyla sorunları ele alabilme ve aldığı kararların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayabilme, bilgi işçilerinden beklenen temel yetkinliklerden biridir.<sup>141</sup> İşverenlerin, en yetenekli çalışanlarının ne yapmak istediklerini ve en iyi yaptıkları işleri araştırıp bulmaları; onları en büyük katkıyı yapabilecekleri yerlerde çalıştırmaları; onları günlük işlere boğmak yerine onlara sorumluluk vermeleri; dönemsel izin kullanımı ve rotasyonu desteklemeleri ve onlardan birer öğretmen olarak yararlanmaları gerekir.

Ancak, bugün bunu yapan şirket çok azdır; çünkü en yetenekli elemanlarının kendilerini kolayca terk edebileceklerini ve bunun pahalıya patlayacağını düşünmektedirler. Mavi yakalı işçilerin aksine, bilgi işçilerinin işe gereksinimi, işin onlara gereksinimden daha azdır. Kolayca kapıdan çıkıp gidebilirler ve bunun yapmaktadırlar da. Bilgiye dayalı yeni sektörlerde performans, giderek artan bir şekilde bilgi işçilerinin kazanılmasına, elde tutulmasına ve motive edilmesine bağlı olacaktır. Bu, artık bilgi işçilerinin değerlerini tatmin ederek, onlara toplumsal saygınlık ve toplumsal güç kazandırarak yapılmayacaktır. Bu insanların birer ast olmaktan çıkarılıp birer yönetici yapılması; ne kadar iyi ücret ödenirse ödensin birer eleman olmaktan çıkarılıp birer ortağa dönüştürülmeleri gerekmektedir.<sup>142</sup>

### 3.4.3. Bilgi Projeleri Yöneticileri

Bilgi projelerini yönetmek yalnızca proje yönetmekten ibaret değildir. Bu görev teknolojik, psikolojik ve yapılan işe ilişkin bilgilerin olağanüstü bir şekilde kaynaştırılmış olmasını gerektirir. Bu gibi projeleri yönetenler Web ile ulaşılan veri tabanları, kendi kendini yöneten ekipler, bilgi yapıları ve ücret sistemleri konusunda

<sup>141</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 149.

<sup>142</sup> Peter Drucker, "Bilgi işçileri", *Executive Excellence*, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd.Şti., 2001, ss.14-15.

da aynı ölçüde bilgi ve deneyim sahibi olmalıdırlar.<sup>143</sup> Belli bir bilgi girişiminde çalışan bilgi işçilerinin özellikleri ne olursa olsun bilgi projesinin yöneticisi onların dilini konuşabilmeli ve değer sistemlerini anlayabilmelidir.

Proje yöneticisinin eldeki bilgi yönetimi projesinin özelliklerine bağlı olarak başka tür çalışmalar da yapması gerekebilir. Örneğin eğer proje bilginin depolanmasına yönelik ise yöneticinin bilginin depolanması için yararlanılacak teknolojinin belirlenmesi, çalışanların deponun oluşturulmasına katkıda bulunmaları için ikna edilmesi ve bilginin tutulmasına yönelik bir yapı oluşturulması gibi işlerle de ilgilenmesi gerekecektir. Eğer proje bilgi aktarımı ile ilgili ise yönetici bu sefer de bilgi paylaşımının hem insanlardan oluşan hem de otomatik kanallarını belirlemek, geliştirmek ve izlemek durumundadır. Bilgi varlıklarının yönetimi projeleri de bilgi değerlerinin hesaplanması, elde edilmek istenen entellektüel sermayeye sahip iç ve dış kaynaklar ile pazarlık yapılması ve bir bilgi varlıkları portföyünün yönetilmesi gibi çalışmaları kapsar.<sup>144</sup>

#### 3.4.4. Bilgi Yöneticisinin Özellikleri ve Yetkinlikleri

Bilgi yöneticisinde aranacak yetkinlikler şu şekilde sıralanabilir:<sup>145</sup>

- **Kavramsal düşünme** : Büyük resmi görebilme ve onun içinde organizasyonun stratejisini ve geniş bilgi içeriğini anlayabilmek.
- **Savunma** : Bilgi gündemini ortaya koyabilme, aktif olarak onu öne çıkarma, gündeme taşıma, haklı gösterme, alaycı, şüpheli ve hatta saldırgan kişilerle uğraşabilmek.
- **Proje ve insan yönetimi** : Çeşitli aktiviteleri bir arada bütün olarak görebilme ve aynı zamanda ayrıntılara dikkat edebilme yeteneği. İnsanları görevlerini yerine getirirken motive edebilme becerisi.
- **İletişim** : Bilgi gündemini açıklıkla aktarabilme, iyi dinleme becerisi,

---

<sup>143</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 162.

<sup>144</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 162.

<sup>145</sup> Barutçugil, a.g.e., ss. 147-148.

organizasyonel fırsatlara ve engellere karşı duyarlı olabilmek.

### 3.4.5. Bilgi Müdürü

Bilgi Müdürünün görevi karmaşık ve çok yönlüdür. Bir kuruluşta Bilgi Müdürü şunları yapmalıdır;<sup>146</sup>

- Bilgiyi ve bilgiden ders almayı yüceltmeli, desteklemelidir. Bugün pek çok şirketin stratejilerinde ve süreçlerinde bilginin sahip olduğu önemli rol göz önüne alındığında kurum kültürlerinde ve bireylerin bilgiye ilişkin davranışlarında uzun vadeli değişiklikler gerekmektedir. Bu değişiklikler sürekli ve güçlü bir destek ister.
- Kitaplıkları, bilgi tabanları, insanlı ve bilgisayarlı iletişim ağları, araştırma merkezleri, bilgiye yönelik yapılanma da dahil olmak üzere şirketin bilgi altyapısını hazırlamalı, işlemlerini sağlamalı ve yönetmelidir.
- Şirket dışındaki enformasyon ve bilgi kaynakları ile ilişkileri yönetmeli ve bu kaynaklarla anlaşmalar yapmalıdır.
- Bilginin yaratılması ve şirket genelinde kullanılması sürecine önemli katkılarda bulunmalı, eğer gerekiyorsa bu sürecin geliştirilmesi yönündeki çabalara destek vermelidir.
- Şirketin bilginin sıralanması yaklaşımlarını oluşturmalı ve yürütmelidir. Bu gibi yaklaşımlar kuruluşun üzerinde durması gereken temel enformasyon ve bilgi kategorilerini belirler ve hem var olan bilgi birikiminin hem de gelecekteki bilgi modellerinin haritasını çıkarmayı kapsar.
- Bilginin değerini ölçmeli ve yönetmelidir.
- Kuruluşun profesyonel bilgi yöneticilerini yönetmeli, bunu onlara bir birlik duygusu aşılayarak, profesyonel standartları oluşturarak, kariyerlerini yöneterek yapmalıdır.
- Şirketin kaynaklarını en çok yönetilmesi gereken bilgi türü ve gereksinimlerle var olan kapasite arasındaki açığın en büyük olduğu bilgi süreçleri üzerinde yoğunlaşarak bilgi stratejisinin geliştirilmesine yön vermelidir.

<sup>146</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 163-165.



Bilgi Müdürü bilginin daha iyi yönetilmesinin şirketin para kazanmasına ya da tasarruf etmesine nasıl yardımcı olacağını saptamalı ve bu bağlantıyı belgelendirebilmelidir. Dow Chemical'dan Gordon Petrash yalnızca patentlerin daha iyi yönetilmesini sağlayarak şirketine 4 milyon dolardan fazla tasarruf ettirmiştir.<sup>147</sup>

Bilgi Müdürünün şirket organizasyon şemasındaki yeri incelendiğinde ya tek başına bir üst yönetim pozisyonu olabilir, ya da insan kaynakları veya enformasyon sistemleri fonksiyonları ile birleştirilebilir. Bilgi yönetimi işi ile insan kaynakları ya da enformasyon sistemlerini birleştirmiş ve bir ölçüde başarıya ulaşmış birkaç şirket vardır. Ancak bu fonksiyonların her ikisi de içinde bilginin yer almadığı çok sayıda sorumluluk içerir. Bilgi yönetimini bunlarla birleştirmek bilginin o kadar da önemli olmadığı ve bu daha geleneksel işlerin öncelikli olduğu duygusunu uyandırabilir. Bu nedenle tek başına bir pozisyon daha uygun olacaktır. Bilgi Müdürlüğü işi önemli ve karmaşık bir görevdir, kendi başına var olacak kadar da anlamlıdır. Dahası, yeni bir pozisyonun ve ona bağlı altyapının oluşturulması kuruluşa önemli bir mesaj gönderecektir. Bilgi yönetimini başka bir fonksiyonla birleştirmek önemini azaltacağı gibi kolayca göz ardı edilmesine de neden olabilir. Bağımsız bir Bilgi Müdürünün de şirketin enformasyon sistemleri ve insan kaynakları yöneticileri ile yakın ilişki içinde olması doğaldır.<sup>148</sup>

Bilginin kritik bir iş kaynağı olduğu kuruluşlarda Bilgi Müdürlüğü rolleri özellikle uygun olacaktır. Profesyonel hizmet firmaları bu özelliğe sahiptir ve çoğu (Ernst & Young, IBM Consulting, Coopers & Lybrand; Booz, Allen & Hamilton ve EDS de bunlar arasındadır) Bilgi Müdürlüğü pozisyonlarını oluşturmuşlardır. Ernst & Young'da Bilgi Müdürü yukarıda açıklanan kurumsal yapıya başkanlık etmesinin yanında bilgiye yönelik bir altyapı geliştirmek amacıyla teknoloji uzmanları ile de çalışır.<sup>149</sup> Yine de Bilgi Müdürü pozisyonu her şirket için uygun değildir. Bilgi yönetimi işinin oldukça popüler olduğu işyerlerinde bile öyle koşullar olabilir ki

---

<sup>147</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 166.

<sup>148</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 167-168.

<sup>149</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 170.



bunlar bir Bilgi Müdürlüğü görevinin olmamasını gerektirir. Kurulda merkeziyetçilikten uzak bir organizasyon yapısı var ise merkezde yer alan bilgiye ilişkin bir konum uygun düşmez. Örneğin Hewlett-Packard'da şirketin değişik bölümlerinde bir dizi bilgi yönetimi çalışması başlatılmış olmakla birlikte yöneticiler resmi bir Bilgi Müdürlüğü pozisyonunun şirketin organizasyon şemasına uygun düşüp düşmeyeceği konusunda kuşku duymaktadırlar. Şirket merkeziyetçi olmayan, özerk iş birimlerinden oluşmaktadır ve merkezdeki bir Bilgi Müdürü için bölümlerin bilgi planları ve politikaları üzerinde söz sahibi olmaya çalışmak "HP tarzı" ile uyum sağlayamaz.<sup>150</sup>

### 3.4.5.1. Bilgi Müdürünün Özellikleri

Bilgi Müdürünün aşağıdaki niteliklere de sahip olması gerekir:<sup>151</sup>

- Bilgi yönetimi sürecinin bilginin yaratılması ya da uygulanması gibi bazı yönlerinde zengin bir deneyime sahip olmak.
- Bilgiye yönelik kuruluş yapılarını ve teknolojileri bilmek.
- Profesyonel konumuyla doğrudan ilişkili yüksek düzeyde "bilgi sahibi" olmak.
- İşin başlıca operasyonel süreçlerini bilmektir.

### 3.5. Bilgi Yönetiminde Kullanılan Araçlar

Bilgi Yönetimi işletmenin ürettiği mal veya hizmetlere yüksek katma değer katarak rekabet avantajı sağlayacak şekilde bilgi kaynaklarının tespitine ve bu kaynaklardan etkin yararlanmaya dayalı bir uygulamadır. İşletmenin bu uygulama sırasında kullanabileceği iki temel kaynaktan bahsetmek mümkündür. İçsel ve dışsal bilgi kaynakları olarak sınıflandırılabilen bu iki kaynaktaki bilgiyi/enformasyonu elde etmek için bazı araçlar kullanılmaktadır.

Bilgi yönetimi süreci dört temel adımdan meydana gelmektedir. Bunlar; Bilgi boşluğunu saptamak, bilgi geliştirmek yada satın almak, bilgiyi paylaşmak, bilgiyi değerlemek olarak sıralanabilir. Bu süreç uygulamada yerine getirilirken işletmelerde

<sup>150</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 171.

<sup>151</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 166-167.

bazı araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar bilginin geliştirilmesi için geçerli olabilecek dört farklı durum için Tablo 3.2’de verilmiştir.<sup>152</sup>

**Tablo 3.2.** Bilgi Yönetimi Enstrümanları

|                                    | Sosyalleşme        | İçselleşme                 | Bütünleşme          | Dışsallaşma     |
|------------------------------------|--------------------|----------------------------|---------------------|-----------------|
| <b>Bilgi Boşluğunu Tanımlama</b>   |                    | Intranet                   | İnternet            | Detachment      |
| <b>Bilgi geliştirme/satın Alma</b> | Traineeship        | Elektronik Yönetim Odaları | Ar-Ge               | Dışsal Eğitim   |
| <b>Bilgi Paylaşımı</b>             | Proje Takımları    |                            | Bilgisayar Şebekesi | İşbirliği       |
| <b>Bilginin Değerlemesi</b>        | İnformel Değerleme |                            | Benchmarking        | Raporları Okuma |

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi bilgi yönetimi sürecinde bazı enstrümanlar kullanılmaktadır. Bu süreç aslında dört temel aşamadan oluşmaktadır; bilgi boşluğunu tanımlama, bilgi geliştirme ya da elde etme, bilginin paylaşımı ve bilginin değerlendirilmesi. Buna paralel olarak bilginin geliştirilmesinde sosyalleşme, içselleşme, bütünleşme ve dışsallaşması aşamaları da gerçekleşmektedir. Örneğin bilgi geliştirme ya da transfer etmek için alınan eğitim hizmetleri aynı zamanda bilginin sosyalleşmesine de katkıda bulunabilmektedir. Yine bilgi paylaşımı unsuruna hizmet eden işbirlikleri aynı zamanda bilginin dışsallaşması sürecine katkıda bulunmaktadır.<sup>153</sup>

### 3.6. Bilgi Yönetimi Stratejileri Ve Örgütsel Koşullar

Bilginin getirdiği ekonomik kazançları ölçmek ve organizasyonlar genelinde karşılaştırmak her zaman zor olduğundan, örnek projeleri değerlendirmek için ilave başarı göstergelerinin kullanılması gereklidir. Bilgi yönetimi projelerinde başarı

<sup>152</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 170.

<sup>153</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 171.

göstergeleri şirketlerin diğer değişim projelerinin başarısını ölçmek için kullanılan kriterlerden çok da farklı değildir. Aşağıda bilgi yönetiminde başarıyı tanımlamak için kullandığımız başlıca başarı göstergeleri verilmiştir.<sup>154</sup>

- Proje için ayrılan kaynaklarda, personel, para ve benzeri de dahil olmak üzere artış olması,
- Bilgi içeriğinin ve bilgi kullanımının artması (örneğin, belge sayısının veya bilgi depolarına ulaşımın veya forum şeklinde düzenlenen tartışmaya yönelik projelere katılımın artması),
- Projenin belirli kişilerin desteği olmadan da devam edebilmesi, yani projenin kişisel proje olmaktan çıkması ve kurumsal bir girişim özelliği kazanması,
- Bilgi yönetimi çalışmaları için veya kuruluş için ekonomik kazanç elde edilmesi.

Etkin bilgi yönetimi hem örtülü hem de açık bilgiye, hem katı (teknoloji) hem de yumuşak (insanlar ve süreçler) alt yapılara önem vermeyi gerektirir. Bilgi yönetimini öncelikle enformasyona odaklı bir teknoloji çözümü olarak görmek yaygın olan tehlikeli bir anlayıştır. Organizasyonlar bilginin rolünü daha geniş bir perspektiften almalıdırlar. Sahip oldukları enformasyonu önemli bir kaynak olarak yönetmelidirler. Organizasyonların en değerli bilgisi, paylaşarak ve çoğaltarak elde ettikleri çalışanların uzmanlıkları ve süreçlerdir. Bir bilgi yönetimi stratejisinin başarılı olup olmadığını veya ileride başarıya ulaşıp ulaşmayacağını, anlamak için bu göstergelerin varlığı ya da yokluğuna bakmak gerekmektedir. Başarılı olan bilgi yönetimi projelerinde bu göstergelerin hepsi ya da çoğu mevcuttur. Başarısız olanlarda ise tam tersine bu göstergelerden hiçbiri yoktur veya çok azı vardır.<sup>155</sup> Bu, yeni ürünler ve hizmetler yoluyla değer yaratmanın ve iş süreçlerini geliştirmenin özüdür. Bilgi yönetiminin başarısı, bilginin serbest olarak akışını teşvik eden bir bilgi paylaşımı kültürü, organizasyon sınırları arasında açık diyalog ve bilgi ağları oluşturmayı gerektirir.

<sup>154</sup> Thomas H. Davenport, David W. De Long, Micheal C. Beers, "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, 1998, ss. 48-49.

<sup>155</sup> Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 49.

Bilgi stratejilerini işletme faydasına kullanan liderlerin karşılaştırılması bazı önemli unsurları ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışmalarda liderlerde ortak olarak tekrarlanan sekiz adet başarı faktörü görülmüştür. Aşağıda açıklanan faktörler, etkili bilgi yönetimi projeleri oluşturmaya çalışan organizasyonlar için gerekli olan başarı faktörlerini açıklamaktadır:<sup>156</sup>

### 3.6.1. Ekonomik Başarı ya da Endüstriyel Değer ile Bağlantılı Olması

Bilgi yönetimi projelerinin sağladığı en kolay ve en etkileyici yarar, para kazanmak veya para tasarrufu sağlamaktır. Örneğin Dow Chemicals bilgi yönetimi başlangıcının ana odaklanması, şirketin patentlerinin daha iyi yönetilmesiydi. Amaçları artık kullanılmayan patentler için ödenen vergileri azaltmaktı ve başlangıç olarak yılda 4 milyon dolar tasarruf ettiler. Texas Instruments'ın stratejik odaklanması, patentleri ve entellektüel sermayesi için lisans alarak gelirlerini arttırmaktı ve 1995 yılında, toplam kazançlarının yarısından daha fazlası olan yaklaşık 200 milyon doları sadece patent lisanslarından kazandılar.<sup>157</sup> Ernst&Young gelirlerinin %6'sını bilgi yönetimi için harcamaktadır. Danışmanlık şirketleri gibi işletmelerde (genellikle "bilgi işletmeleri" olarak tanımlanan) bilgi yönetimi projelerine harcanan bu paraların getirisi büyük ölçüde görülebilir. Örneğin Ernst&Young, tekrar kullandıkları bilginin miktarını ve sahip oldukları bilgi depolarının satışlarına olan katkılarını ölçmektedir.

### 3.6.2. Teknik ve Kurumsal Bir Altyapı Gereksinimi

Bilgi yönetimi projelerinde teknolojik altyapının bir diğer yönü de masa üstü çalışmaları ve iletişim amaçlı işletme genelinde yaygın ve aynı teknolojilerin kullanılmasıdır. Bu en basit düzeyde her masada ya da her çantada yeterli özelliklere sahip, birbirine bir ağ ile bağlı, standart kişisel verimlilik araçları ile donatılmış birer bilgisayar bulunması anlamına gelir. Böylece şirket genelinde belge ve bilgi değişimi kolayca yapılabilir. Bazı bilgi yönetimi projelerinin temelinde daha karmaşık ve daha fonksiyonel masa üstü altyapıları bulunabilir; BP'nin video konferans teknolojisi

<sup>156</sup> Davenport, Long ve Beers, a.g.e., ss. 50-55.

<sup>157</sup> Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 50.

buna örnek olarak verilebilir.<sup>158</sup>Bilgi projeleri hem teknolojik ve hem de kurumsal açıdan daha geniş bir altyapının avantajından yararlandıklarında başarı olasılıkları artacaktır. Bu ikisi arasında teknolojik altyapı, oluşturulması daha kolay olanıdır.

Bilgi yönetimi için bir kurumsal altyapı oluşturmak demek, üyelerin becerileri her bir proje için kaynak olarak kullanıldığı, bir görevler grubu ve organizasyonel gruplar oluşturmak demektir. Organizasyonlar için genellikle bunu başarmak zordur, çünkü organizasyonların bu yeni görevler için para harcamaları gerekiyordu. Ancak bazı şirketler bilgi müdürlerinden bilgi projeleri yöneticilerine, bilgi raportörlerine, editörlere ve bilgi ağları destek elemanlarına kadar çok sayıda ve değişik düzeylerde görevler oluşturmayı başarmışlardı. Örneğin Ernst & Young'ın danışmanlık şirketinde, yirmi iki değişik bilgi ağı için destek elemanları, bilgiyi yaratan ya da dağıtımını yapan birçok yeni bilgi odaklı organizasyonların yöneticileri, bir bilgi müdürü ve bilgi stratejisini oluşturacak, bilgi projelerinin önceliklerini saptayacak yeni birkaç komite vardır.<sup>159</sup>

### 3.6.3. Standart, Esnek Bilgi Yapısı İhtiyacı

Bilgi bulanık ve elinde bulunduran kişiye sıkı bir şekilde bağlantılı olduğundan, kategorileri ve anlamları sıkça değişir. Bu nedenle neticesi olarak bilginin genelde yapılandırılması zordur. Bir profesyonel hizmet firması veri tabanındaki tüm sözcüklerle arama yapılabilecek tümünden şekilsiz bir bilgi deposu oluşturmaya kalkmıştır. Dizayn eden, biçimsiz yapıyı telafi etmek için güçlü paralel bilgisayarlar kullanmıştır. Bu pilot sistem uygulamada işe yaramadı, çünkü her zaman ya çok az ya da çok fazla sonuç veriyordu. Bu nedenle bir bilgi tabanı ya da uzman iletişim ağı oluşturmakta olan şirketler kategorileri ve anahtar terimleri belirlemelidirler.

Bir diğer faktör de, bilgi yapılarının sürekli geliştirilmesi ve esnek bir hale getirilmesidir. Kullanıcıların aradıkları terimlerin kategorilendirilmiş terimlerle bağlantısını sağlayacak bir kavramlar sözlüğü yapmakta yarar vardır. Örneğin Teltech'de geniş içerikli bir teknik terimler sözlüğü, kullanıcıların uzman iletişim

<sup>158</sup> Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 50.

<sup>159</sup> Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 51.

ağında kendilerinin bildiği terimlerle arama yapmalarına olanak tanımaktadır. Teltech çalışanları kullanıcıların kullandıkları terimleri sürekli olarak sözlüğe eklemektedirler. Bu nedenle bilgi yapısı daima halihazırdaki kullanıma göre yenilenmektedir.<sup>160</sup>

#### 3.6.4. Bilgiye Yönelik Bir Kültür Oluşturmak

Bir projenin başarısına en çok katkıda bulunan faktörlerden bir tanesi olan bilgi dostu bir şirket kültürü, eğer şirkette mevcut değilse oluşturulması en zor faktörlerden biridir. Bazı işletmelerde bilgiye yönelik olumsuz bir kültür olabilir. Çalışanlar sahip oldukları bilginin işletme açısından kritik olduğunu düşünürler ve kendi değerlerini korumak için sahip oldukları bilgiyi paylaşmakta isteksiz olabilirler. Bu durum bilgi yönetimi projelerini kolayca başarısızlığa uğratacağı kesindir. Çalışanların bilgiyi paylaşmakta isteksiz olmasının iki nedeni olabilir: çalışanlar hatalar veya başarısızlıklarla ilgili bilgileri paylaşmak istemezler. Oysa bu bilgiler işletme için değerlidir ve aynı hataları başkalarının yapmasını önler. Bir diğer neden de çalışanlar sahip oldukları bilginin değerinden dolayı paylaşmak istemezler. Böylece kendi uzmanlıkları ile ilgili iş garantilerini sağlayacaklarına inanırlar.<sup>161</sup>

#### 3.6.5. Açık Bir Amaç ve Anlaşılır Bir Dil Olması

"Bilgi", "enformasyon", "öğrenen organizasyonlar" gibi terimler farklı kullanım ve yorumlara açık terimlerdir. Bazı şirketler "veri" kavramını dışarıda tutmaya dikkat eder. Örneğin Chrysler'deki bilgi proje yöneticisi, ham verilerin ve enformasyonun mühendislik ve otomobillerin temel parçalarının tasarımına ait bilgi depolarına girmesine engel olmaya çalışıyordu. Chrysler otomobil dizaynı ile ilgili 100'den fazla alanda elektronik bir "bilgi kitabı" geliştirdi. Mühendisler çarpma testi enformasyonunu, "tasarım bilgi depoları"na koymak istediklerinde, bilgi deposu yöneticileri mühendisleri enformasyonu tarihi içerikleri, bulguların yorumları, diğer arabalar veya rakipler ile karşılaştırmaları, çarpma testinden öğrenilenlerini ekleyerek "çarpma testi enformasyonu"nu bilgiye dönüştürme konusunda teşvik

<sup>160</sup> Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 52.

<sup>161</sup> Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 49.

ederler. Değer katılmış bu tip kaynaklar “bilgi”yi enformasyon ve veriden ayırmanın etkin bir şeklidir.<sup>162</sup>

Bilgi yöneticileri, amaçlarını en etkili bir şekilde ne zaman ve nasıl açıklayacaklarına karar vermelidirler. Bazıları “bilgi” terimini kullanmaktan kaçınmakta ve projelerini halen kabul edilmiş iş terimleri ile ifade etmektedirler. Diğer bazı işletmelerde dil ile ilgili problemleriyle yüzleşerek bunları çözmeye çalışırlar. Bilgi yöneticileri dil ile ilgili konuları kurumun kültürüne uyan bir şekilde ele almalıdırlar. Bilgi yönetimi çalışmalarını diğer terminoloji kullanarak gizleyen işletmeler, elinde sonunda sorunlarla karşılaşacaklardır. Bu nedenle bu gibi sorunları önceden çözerek bilgi projelerini açık bir dille ele almakta fayda vardır.

### **3.6.6. Farklı Motivasyon Uygulamaları İhtiyacı**

Bilgi paylaşım sistemlerine katılımı özendirecek yeni motivasyon kaynakları bulmak oldukça zordur. Motive edecek unsurlar veya teşvikler bazı yöneticilerin yaşayarak öğrendiği üzere çalışanların önemsemeyeceği türden olmamaları gerekir. Bilgiye ilişkin davranışlara yönelik motivasyon yaklaşımlarının değerlendirme ve ücretlendirme sisteminin diğer bölümlerine de bağlı uzun vadeli teşvikleri içermesi gerekir. Buckman laboratuvarlarında yöneticiler her yıl iletişim ağlarındaki ve bilgi depolarındaki en üst elli "bilgi paylaşımcısını" seçer ve bu kişileri dizüstü bilgisayar ve bir tatil ile ödüllendirirler.<sup>163</sup>

### **3.6.7. Çok Sayıda Bilgi Aktarım Kanalları Oluşturma**

Başarılı bilgi projeleri, her birinin değişik yollarla değer kattığı ve bunların sinerjisinin bilgiyi kullanımı arttırdığını kabul ederek bilgi transferini genellikle değişik kanallar ile yaparlar. İnternet, Lotus Notes ve global iletişim sistemlerine sahip olduğumuz bugünlerde, çalışanlarla yüz yüze görüşme ihtiyacının öneminin azaldığını düşünebilir. Ancak MIT araştırmacılarından Thomas Allen, bilgi

---

<sup>162</sup> Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 53.

<sup>163</sup> Davenport, Long ve Beers, a.g.e., ss. 54.



alışverişinin yüz yüze yapılan görüşme seviyesi ile direkt olarak orantılı olduğunu yaptığı birçok çalışmada tespit etmiştir. Bilgi depolarına sahip olan bazı şirketler bunlara katkıda bulunanları düzenli olarak yüz yüze getirmek zorunda olduklarını görmüşlerdir. Bu toplantılarda güven ilişkileri kurulur, bilginin biçimlendirilmesi için seçenekler geliştirilir, zor konular aydınlığa kavuşturulur.<sup>164</sup>

### 3.6.8. Üst Yönetimin Desteğini Alma

Hemen hemen diğer tüm değişim programları gibi, bilgi yönetimi projeleri de üst yönetimin desteğinden yarar sağlar. Yapılan çalışmalarda, değişim odaklı bilgi projelerinde, üst yönetim desteğinin bilginin bireysel fonksiyonları veya süreçleri geliştirmek için kullanılması çabalarından çok daha önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

### 3.7. Bilgi Yönetimi Teknolojileri

Teknoloji gerçekte, birçok durumda bilgiyi yönetemez, aksine teknoloji veri ve enformasyona erişim imkanı tanır. Teknolojinin otomatik olarak bilgi yönetimini kolaylaştırdığını söyleyenler ve bilginin sosyal olarak üretildiğini ve karşılıklı etkileşime dayandığını söyleyenler olmak üzere iki model vardır. İkinci yaklaşımda yani bilginin karşılıklı etkileşim ile üretildiği durumlarda, teknoloji hala potansiyel olarak çok önemli olsa da, bilgi yönetimi süreçlerinde ve bilgi işçilerinin çalışmalarını kolaylaştırmada daha sınırlı rol oynar. Organizasyonlar üzerinde yapılan ve şirketlerin bilgiyi yönetmek için gerçekte neler yaptıklarını araştıran bir rapora göre, en önemli dört bilgi yönetimi başlangıç faaliyetinin enformasyon ve iletişim teknolojilerini uygulama ile ilgili olduğu ortaya çıkmıştır –intranetin, veri depolarının, karar destek araçlarının ve groupware'in yaratılması gibi.<sup>165</sup> Bu araştırmanın sonucu, gelişmiş teknolojik araçlarının (intranets, e-mail, groupware, veri depoları gibi) bilginin yakalanmasına, depolanmasına ve paylaşımına yardım edebileceğine inanıldığını göstermektedir.

<sup>164</sup> Davenport, Long ve Beers, a.g.e., ss. 54.

<sup>165</sup> Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 102.



Bilgi yönetimi teknolojinin çok ötesindedir ama “bilgi teknolojisi” kesinlikle bilgi yönetiminin bir parçasıdır. Gerçekten de Lotus Notes ve “World Wide Web” gibi yeni teknolojiler bilgi yönetimi hareketini hızlandıran araçlar olmuşlardır. Teknolojinin bilgi yönetimindeki en değerli rolü bilgiye ulaşma olanaklarını daha geniş bir kitleye yayması ve bilgi aktarımının daha hızlı gerçekleşmesini sağlamasıdır. Enformasyon teknolojisi bireyin ya da grubun bilgisinin ortaya çıkarılıp biçimlendirilmesini, sonra da dünya genelinde kuruluşun diğer çalışanlarına ya da ortakları tarafından kullanabilmesini sağlar. Teknoloji bilginin sıralanmasına ve hatta üretilmesine yardımcı olur.

Şirketler ilk olarak, sahip oldukları açık bilgiyi toplamak, saklamak ve paylaşmak için groupware uygulamalarını kullanmaktaydılar. Güçlü bir bilgi tabanı belirli bir etkinlik seviyesine ulaştığında ise, şirketler örtülü bilginin transferine yardımcı olmak amacıyla intranet, internet ve extranet, e-posta, video konferans ve telekonferans araçlarını kullanan işbirlikçi teknolojileri uygulamaya başladılar.<sup>166</sup> Bugün bilgi yönetimi teknolojileri Notes ve Web’in çok ötesinde çeşitli değişik teknolojileri kapsamaktadır. Şirketler bilgi yönetimi hedeflerine uygun olarak teknolojilerini seçmektedirler. Bu bölümde bir şirkette bilgi yönetimi için oluşturulan alt yapı teknolojilerinden bahsedilecektir.<sup>167</sup>

### 3.7.1. Bilgi Yönetimi İçin Bir Altyapı Kurma

Bir işletmede bir bilgi yönetimi programına başlanılacaksa, öncelikle altyapıyla ilgili birçok önemli husus dikkate alınmalıdır. Altyapı varlıklarının, yönetim felsefesi, işletme kültürü, yönetim ve iş süreçleri, finansal ilişkiler, metodoloji ve enformasyon teknolojilerini içeren geniş bir kapsama alanını vardır. Bunlara örnek olarak; riski değerlendirme metodolojileri, bir satış gücü yönetim metotları, finansal yapılar, piyasa veya müşteriler hakkındaki enformasyon veri tabanları, e-posta ve telekonferans sistemleri gibi iletişim sistemleri verilebilir. İlk olarak dikkate alınması gereken husus yönetim felsefesi, işletme kültürü ve yönetim süreçleri arasındaki ilişkidir. Yönetim felsefesi ve işletme kültürü birbiriyle sinerji içinde olmalıdır. Yönetim süreçleri, işletme kültürüne yönetim felsefesini

<sup>166</sup> Clarke ve Rollo, a.g.e., s. 210.

<sup>167</sup> Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 53.

yerleştirmeyi mümkün kılar. Bu nedenle bir bilgi paylaşım programı, yönetim felsefesi ve işletme kültürü ile uyumlu olmalı ve başarılı olmasını sağlayacak yönetim ve iş süreçlerini içermelidir. Bir bilgi yönetimi programı aşağıdakiler sağlanmadan uygulamaya konmamalıdır:<sup>168</sup>

- Program tüm çalışanlar tarafından benimsenmelidir.
- Bilgi yönetimi sistemi uzun ömürlü olmalıdır.
- Bilgi yönetimi ölçülmeli ve izlenmelidir.
- Kurumsal hafıza işletmenin önemli bir varlığı olmalıdır.

Yönetim felsefesi çalışanların bilgi yönetimine olan tutumunu belirler. Şirketin genel müdürü sadece bilgi yönetimi programına katılmakla değil aynı zamanda onu öğretme görevini de üstlenmelidir. İnsan kaynakları planlaması, eğitim programları, ücret politikası gibi süreçler bilgi yönetimi için gerekli olan kültürü kuvvetlendirir. Başarılı bir kurumsal bilgi yönetimi programını geliştirmede en etkili unsurlardan biride *işbirlikçi teknolojilerdir*. Bu teknolojiler, bireyleri enformasyona ve en önemlisi bireyleri bireylere bağlar. Bu kategoride kullanılan en yaygın teknolojiler şunlardır<sup>169</sup>:

### 3.7.1.1.İnternet/intranet :

Bir bilgi programının ilk faaliyeti genellikle bir internet sistemi kurmaktır. İnternet kullanıcılara istedikleri bilgiye, istedikleri zamanda ve istedikleri yerden kolayca ulaşma imkanı tanır. Konu uzmanları ve kütüphane çalışanları gibi bilgi editörleri tarafından sağlanan aktif enformasyon yönetimi sayesinde enformasyon biçimsel ve konuyla alakalı olarak düzenlenebilir. Bugün internet sadece basit bir web sayfası olmaktan ötedir. İnternet; e-posta, tartışma grupları, multimedya sunumları, Web konferansları, ilan sayfaları, bilgi yaratma ve paylaşımı için tüm önemli araçları içerir.

Web'in büyük oranda başarı kazanmasının en önemli nedeni fiziksel konumunuz ne olursa olsun istediğiniz içeriğe ulaşabilme olanağıdır. Gelecekteki

<sup>168</sup> Brooking, a.g.e., s. 125-128.

<sup>169</sup> Morey, Maybury ve Thuraisingham, a.g.e., s. 76.

teknik gelişmeler, örneğın daha hızlı ve daha gelişmiş arama motorları internetin büyük olasılıkla daha iyi bir bilgi kaynağı haline getirecektir. Web teknolojisini bilgi yönetiminde kullanmayı planlıyorsanız (özellikle biçimsel, belgelendirilmiş bilginin aranması ve bulunması) bunun için gereksinimiz olan tek şey Web arayıcısı ve servis sağlayıcı programı değildir. Enformasyonu yakalamak, depolamak ve geniş bir kullanıcı grubunun erişimini sağlamak için karmaşık bir araçlar dizisi gereklidir.<sup>170</sup>

### 3.7.1.2. Groupware/Lotus Notes :

Lotus Notes gibi Groupware uygulamaları internet üzerinden ve internetin ötesinde bazı özellikler sunar. Groupware, tartışma veri tabanları, özellikle mobil çalışanlar tarafından uzaktan erişim için faydalı değişik güvenlik seviyeleri gibi imkanlar sunar. Notes'un özellikle içinde "alınan dersler" biçiminde uygulamaları bilgi yönetiminde mükemmel bir araçtır. Lotus'un "Domino" Web arayıcısı bilginin Notes'ta yaratılıp sonra Web üzerinden dağıtılmasına olanak tanır. Profesyonel hizmet ve danışmanlık şirketleri Notes'u bilgi yönetimi aracıyla ilk kullananlar arasında yer alır. Bu şirketler hizmet ettikleri müşterilerine ilişkin çok geniş bilgi depolarına sahiptirler. Notes'un kopyalama özelliği uzaktaki bir şirket elemanının ilgilendiği veri tabanlarına yeni eklenmiş maddelerin tümünü alıp sonra sistemden çıkarak bunlar üzerinde çalışabilmesine olanak tanır.<sup>171</sup>

### 3.7.1.3. Video Konferans Araçları

Masa üstü video konferans sisteminin gelişmesi ile değişik yerlerdeki bilgi işçileri, bir telekomünikasyon bağlantısı üzerinden yüz yüze konuşma imkanı bulurlar. Video konferans sistemi hatta telefon biçimsel bilgiyi yakalayamaz ama insanların suskun bilgiyi birbirlerine aktarmaları konusunda oldukça etkilidir. BP video konferans sistemi ile daha iyi iletişimi ve daha yüksek seviyede güveni tesis edebilmiştir. Denizdeki birçok petrol kuyusundaki birçok problemi video konferans sistemi ile ilgili uzmanı helikoptere bindirip olay yerine göndermeksizin çözebilmektedirler.

<sup>170</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 187-188.

<sup>171</sup> Brooking, a.g.e., s. 120.

#### 3.7.1.4. Bilgi Depoları

Teknolojinin bilgi yönetiminde kullanılmasına ilişkin yaklaşımlar arasında en çok bilinenlerden biri biçimsel, açık bilginin depolanmasıdır, ki bu genellikle belge biçiminde olur. Bu tür bilgi depoları basılı malzemelerin bilgisayarlarda tutulan veri tabanları olarak yıllardır kullanılmaktadır. Geniş bir bilgi deposu için verilebilecek en iyi örnek internettir. Bilgi depolarını yönetmekte kullanılan en önemli iki araç Lotus Notes ile internet tabanlı Web'lerdir. Bugün birçok kuruluş hizmet ettikleri müşterilerine ilişkin geniş bilgi depolarına sahiptir. Sequent Şirketinin geliştirdiği Web tabanlı bir enformasyon ve bilgi deposu olan Sequent Corporation Electronic Library (SCEL) zaman içinde şirketin misyon bildirisinden şirkette o gün öğle yemeğinde ne olduğuna kadar her türlü ve enformasyon ve bilginin bulunabileceği bir markete dönüşmüştür.<sup>172</sup>

Ancak bilgi depolarını gereksiz bilgilerle doldurmak iyi bir fikir değildir. Bilgi depolarındaki bilginin kolayca arayabilmek ve bulabilmek için, bilgi depoları içindeki bilgi için kullanılan terimler ile arama yapan kullanıcıların kullandıkları terimler arasında bağlantı kuran bir "kavramlar sözlüğü" bulunmalıdır.

#### 3.7.2. Bilgi Tabanlarını Yaratma

Organizasyonlar örtülü bilgiyi erişilebilir yapacak bir altyapı yaratmada sorunlarla karşılaşır. Organizasyonlar, bir bilgi döngüsü oluşturabilmek ve bilgiyi organizasyon geneline yayabilmek için ortak bilgi yönetimi stratejik hedeflerini belirlemeye başlamışlardır ancak halen örtülü bilgi ile olan bağlantı gerçekleşmesi zor bir unsur olarak görülmektedir. Örtülü bilginin önemine rağmen, şirketler başlangıç olarak bir açık bilgi tabanları oluşturma işine odaklanmaktadırlar. Bunun nedeni açık bilgi tabanları, şirkette halen bir şekilde mevcut olması ve açık bilginin değerini arttırmada ve herkes tarafından erişilebilir yapmada teknolojinin daha yardımcı olmasıdır.<sup>173</sup>

<sup>172</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 187-189.

<sup>173</sup> Clarke ve Rollo, a.g.e., s. 209.

Bilgiyi veri tabanları içine sokmak, onu etkin olarak enformasyon formatı içine koymaktır. Bilgi tabanı gerçekte bilgi ile alakalı bir veri tabanıdır. Veri tabanı formatı, yayınlanabilme, kolay erişim, hızlı dağıtım gibi açık avantajlara sahiptir. Bununla birlikte veri tabanları, enformasyon ile bilgiyi ayırt eden, içerik zenginliği, insan kavrayışı ve örtülü bilgi gibi kilit unsurları dışarıda bırakır. Bu nedenle etkin bilgi paylaşımı veri tabanlarından farklı bir şeye ihtiyaç duyar. Geleneksel veri tabanlarına “bilgi tabanlı” içerikler ekleyerek daha yararlı yapabilmenin birçok yolu vardır:<sup>174</sup>

- Veri tabanlarına yapılan bireysel girdilere içeriksel enformasyon ekleyerek. Bu enformasyon daha önce nerelerde kullanıldı? Bu enformasyonu kullanırken hangi faktörleri dikkate almalıyız?
- Enformasyonun kalitesini onaylayarak. Enformasyon kullanıldıktan sonra, kullanıcılar tarafından enformasyonun uygunluğu, doğruluğu ve sağladığı yardım konusunda yorumlar eklenmelidir.
- Standart kalıplar ve formatlar kullanarak. Formata aşina olmak ve aranan bilgiyi tam olarak nerede arayacağını bilmek bilgiye ulaşımı kolaylaştırır.
- Anlaşılır bir navigasyon yardımı sağlayarak. Kullanıcılar her zaman bilgi alanı içinde nerede olduklarına dair iyi bir hisse sahip olmalı ve ilgi alanlarına kolayca gidebilmelidirler.
- Terimlerin eşanlamalarını içeren bir kavramlar sözlüğü kullanarak. Bir kelime ile yapılan sorgulamalarda otomatik olarak veri tabanında farklı terminoloji ile temsil edildiği eşanlı diğer kelimeleri de çıkartarak kullanıcılara kolayca ulaşmalarını sağlamak.
- Kullanıcı merkezli enformasyon sağlayarak. Kullanıcı merkezli bakışta, bilgi durumlara veya problemlere göre düzenler. Örneğin, Siemens’te mühendislik problemleri veri tabanı vardır ve kullanıcılar hiyerarşik bir problem ağacı yardımıyla problemlere ulaşabilirler.
- Enformasyonu sağlayan kaynak hakkında detaylı bilgi vererek. Böylece kullanıcı bu enformasyonu sağlayan kişiyle doğrudan temasa geçebilir.
- Bir uzman veri tabanı sağlayarak.

<sup>174</sup> Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., s. 75.

- Multimedya araçları ilave ederek. Örneğin, BP veri tabanlarında uygulamaları ve uzmanlarla röportajları içeren video klipler kullanır.

En iyi “bilgi tabanları” genellikle bilgi merkezlerinde veri tabanı yardımcısı görevinde çalışan insan unsurunu da kullanır. Bu danışmanlar kullanıcı ile bilgi tabanı arasında bağlantıyı sağlarlar. İyi bir bilgi merkezi danışmanı sorgulamanın içeriğini, işin doğasını, müşterinin işini, onların değişen ihtiyaçlarını ve üslubunu anlayabilmelidir. Ayrıca kaynağa ve onun kalitesine ve konuyla ilgisine ait iyi bir bilgiye sahip olmalıdır.

### 3.7.3. Bilgi Servisleri

Bilgi servisleri bilgiyi işlemek üzere yapılan faaliyetler ve görevleri içerir. Bilgi servisleri e-posta, internet, veri madenciliği ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi araçları kapsar. Bu farklı servisleri anlamlı hale getirebilmek için, bilgi servisleri üç ana kısma ayrılır; *alt yapı servisleri*, *merkezi servisler*, *paket servisler*. Bu servisler birbiri üzerine inşa edilirler. Paket servisler merkezi servisleri kullanır, merkezi servisler de alt yapı servislerini kullanır. Örneğin merkezi servisleri sağlayan yazılım, alt yapı servislerine bağımlıdır. Her ana servis tipi, bilgi yönetimi araçlarını destekleyen birçok ana veya tipik servisler içerir. Bu üç bilgi servisi aşağıda açıklanmıştır.<sup>175</sup>

### 3.7.4. Bilgi Haritasının Çıkartılması

Bilgi haritası, ister gerçek bir harita olsun, ister "Sarı Sayfalar" şeklinde olsun, ister akıllıca düzenlenmiş bir veri tabanı biçiminde olsun bilginin bulunduğu yeri gösterir ama bilgiyi içermez. Bir bilgi deposu değil, yalnızca bir rehberdir. Bilgi haritası çıkarma işi işletmedeki önemli bilgilerin yerini bulmayı ve sonra da nerede bulunacağını gösteren bir tür liste ya da resim yayınlamayı içerir. Bilgi haritaları tipik olarak belgeleri ve veri tabanlarını olduğu kadar insanları da gösterir. Bilgi haritasının başlıca amacı ve en açık yararı kuruluştaki insanlara bir konuda uzmanlığa gereksinim duyduklarında nereye gideceklerini göstermektir.<sup>176</sup>

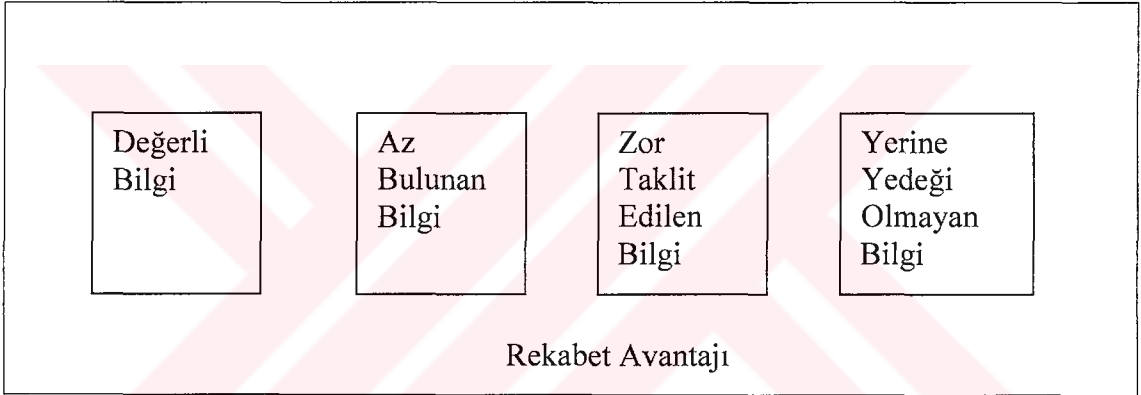
<sup>175</sup> Housel ve Bell, a.g.e., ss. 112-113.

<sup>176</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 110.

Bilgi haritası bir envanter görevini de görür. Bir şehir haritası nasıl şehirde hangi kaynakların (kitaplık, hastaneler, tren istasyonları, okullar) bulunduğunu ve oralara nasıl gidileceğini gösteriyorsa bilgi haritası da şirkette hangi bilgilerin var olduğunu ve nerede bulunduğunu gösteren bir resimdir. Bu nedenle şirketteki bilgi birikimini değerlendirmek, yararlanılabilecek güçlü yönleri ve giderilmesi gereken boşlukları açığa çıkarmak için bir araç olarak da kullanılabilir.<sup>177</sup>

### 3.8. Stratejik Bilgi Yönetimi

İnsan düşünce ve eyleminin bulunduğu her alanda gerekli olan bilgi, kişisel ve örgütsel kararların da temelini oluşturur. Yöneticinin sahip olduğu bilgiler doğru zamanlı, eksiksiz,öz ve yerinde değilse yöneticinin aldığı kararlar olumsuz olacaktır.



Şekil 3.2. Rekabet Avantajı Elde Etme Kriterleri<sup>178</sup>

Stratejik açıdan bilgi kullanımında stratejinin uygulanmasını sağlayan, verimliliğini ve etkisini geliştiren bilgi “değerli bilgi” olarak tanımlanır. Bu tip bilgi dış fırsatları belirginleştirirken, çevreden gelebilecek tehlikeleri de ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Eğer rakipler tarafından az bilinen bilgiyle bir strateji geliştiriliyor ve bu bilgi rekabet avantajı sağlıyorsa buna “az bulunan bilgi” adı verilir. Bu kriter işletmenin kendini farklı olarak tanımladığı fiziksel, beşeri ve örgütsel kaynaklarla oluşuyor. Diğer bir bilgi çeşidi de temel yetenek özelliği olarak belirtilen “zor taklit edilen bilgi” türüdür. Bu bilginin içeriği ve öğeleri rakipler

<sup>177</sup> Barutçugil, a.g.e., ss. 77-78.

<sup>178</sup> Gökçe Dervişoğlu, a.g.e, s.71.



tarafından bilinmediği için taklit sorunu ortadan kalkar. Son olarak “yerine yedeği olamayan bilgi” rekabet sağlayan bilgi türlerine örnektir.<sup>179</sup>

Kaynak temelli yaklaşımın ön plana çıkardığı bu bilgi çeşitleri örgütsel öğrenme süreci ile desteklenmelidir. Burada bilginin karmaşık olması,kodlanıp anlaşılır şekle dönüştürülmesi ve insanların değerlerine ve alışkanlıklarına yansıtılması gerekmektedir. Bu işlemler de bilginin dönüşümü,dağıtımını ve birleştirilmesini sağlayarak bilgi yönetimi aracılığıyla gerçekleştirilebilir.

Strateji ve bilgi arasındaki ilişki örgütün strateji içeriğini belirlemesi, bu stratejiyi uygulamak için ihtiyaç duyduğu bilgiyi tanımlaması ve bunu elindeki bilgiyle kıyaslayarak stratejik boşluğu ortaya çıkarmasıyla kurulur. İşletmenin ürün/hizmet, üretim süreçleri,teknoloji, Pazar gibi konularda yaptıkları tüm seçimler rekabet avantajı sağlamak için seçtikleri temel yeteneklere ve bilgiyi kullanma tarzlarına yansır. İşletme eğer neyi bilip neyi bilmediğini biliyor, sınırlarını çizebiliyorsa varolan bilgiyi kullanmak konusunda da gerekli bilginin yaratılması konusunda da başarılı olacaktır.<sup>180</sup>

Bu noktada şirket, bilgi haritaları yardımıyla kendi içinde varolan bilgiyi çıkarıp eldekini envanterini yapabilir. Bu yapılanma sonucunda değişik türde bilgilerin değişik stratejik kararlarda etkin olduğu görülecektir. Temel bilgi şirketin ancak, “oyunu oynamasına” yeterken, gelişmiş bilgi onun pazar içindeki yerini belirleyecek, yenilikçi bilgi ise rakiplerinden tamamen sıyrılıp, oyunun kurallarını kendisinin koymasını sağlayacaktır. Bilgi durağan bir yapıya sahip değildir, sürekli değişen ve gelişen bir olgudur. Bu da, bugünün yenilikçi bilgisinin yarının temel bilgisi olabileceğini ve bilgi konusunda yapılan yatırımların bu doğrultuda gerçekleştirilmesi gerektiğini gösterir.

---

<sup>179</sup> Gökçe Dervişoğlu,a.g.e,s.72.

<sup>180</sup> Ömer Çivi,a.g.e,s.164.

#### 4. HİYERARŞİK ORGANİZASYONLARDA BİLGİ YÖNETİMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde, hiyerarşik organizasyonlar içinde en önemli yere sahip olan Türk Silahlı Kuvvetlerindeki (TSK) bilgi yönetimi konsepti ve bilgi yönetimi uygulamaları incelenecek, ilk üç bölümde açıklanan bilgi yönetimi tanımı, süreçleri ve prensipleriyle karşılaştırılarak Türk Silahlı Kuvvetleri bilgi yönetiminin analizi yapılacaktır.<sup>181</sup>

Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Muhabere Elektronik ve Bilgi Sistemleri (MEBS) altyapısı gelişmekte olup, yürütülen yeni projeler ile stratejik ve taktik muhabere ve bilgi sistemleri altyapısı bilgi unsurlarının süratli olarak üretilmesi, depolanması işlenmesi, değişimi ve kullanılmasına imkan sağlamaktadır. TSK bünyesinde kullanılan TSK Net, bilgi yönetimi için alt yapı oluşturabilecek bir imkan ve kabiliyet olarak geliştirilmekte ve yaygınlaştırılmaktadır. Türk Silahlı Kuvvetleri envanterinde bilgi yönetimi teknoloji alt yapısı olarak; Doküman Yönetim Sistemi (DYS), Mesaj ve Evrak Dağıtım Sistemi (MEDAS) ve Mesaj Formatlama Sistemi (MEFORS) projeleri geliştirilmiştir. Bu kapsamda Türk Silahlı Kuvvetlerinde en büyük hacimli bilgi unsurları kapsamında sayılan yayınlar ve yazışmalar elektronik ortamda depolanabilir ve aktarılabilir duruma gelmiştir. Bu da, Bilgi yönetiminin gelişmiş araçlarının kullanılmaya başlanması için imkan yaratan önemli bir kabiliyet olarak görülmektedir.<sup>182</sup>

TSK'leri çapında Genelkurmay Başkanlığı ve Kuvvet Komutanlıklarına ilave olarak, operatif seviyedeki karargahların bilgi sistemleri donanımı ve ağ bağlantısı altyapısı da tamamlanmış ve bu karargahların TSK Net' e bağlantısı yapılmıştır. Halihazırda Bilgi Teknolojilerine önemli yatırım yapan karargahlar, yatırımlarının karşılığını tam alamamakta, sağlıklı bir bilgi akışı sağlayabilecek teknolojik yatırımın %80' inin gerçekleşmesine rağmen, bu yatırımdan alınması gereken karşılığın sadece %20' sinden faydalanılmaktadır. Bu altyapının etkili bir şekilde kullanımı için bilgi yönetimi teknolojilerinin kullanılması, bu sayede süratli ve mümkün olduğu kadar az kağıt kullanarak karargah faaliyetlerinin yürütülmesi,

<sup>181</sup> Genelkurmay Başkanlığı, **Bilgi Yönetimi Direktifi**, Ankara: 2003, s.1.

<sup>182</sup> Genelkurmay Başkanlığı, **Veri Yönetimi Direktifi**, Ankara: 2003, s.1.

karargah bilgi sistemlerinin asgari enformasyon ve bilgi yönetimini sağlayacak şekilde organize edilmesini gerektirmektedir.

#### 4.1. TSK Bilgi Yönetiminin Amacı

Askeri karargahların temelde kararlar almak ve kararlar için hareket tarzları ve karar tekliflerinde bulunmaktan oluşan asli vazifelerini yerine getirebilmeleri, 21. yüzyılın karmaşık hareket ortamında enformasyon ve bilgiyi etkinlikle kullanma ve yönetebilmelerine bağlıdır. Enformasyonun üretilmesi, depolanması, paylaşılması, yayımlanması, alınması, süzgeçten geçirilmesi, değerlendirilmesi, güncelleştirilmesi, gönderilmesi, kullanılması zaman ve gayret yönünden yük gerektirmektedir. Bu yük sadece, enformasyonu gönderen ve alan için değil, tüm organizasyon için geçerli olmaktadır. Açık ve anlaşılır olmayan, iyi derlenmemiş enformasyon, organizasyonlarda gayret sarfına neden olduğu gibi, karar alma sürecinin kalitesi ile süratine de menfi tesir yaratmaktadır. Sonuç olarak, askeri karargahlarda, enformasyon yönetimindeki yetersizliğin, telafi edilemeyecek kayıplara yol açabilmesi imkan dahilindedir.<sup>183</sup>

Bilgi çağı olarak adlandırılan içinde bulunduğumuz yüzyılda, teknolojik gelişmeler neticesinde, her geçen gün artan bir bilgi akışı ile karşı karşıya bulunmaktadır. Gelişmelerin sürati de dikkate alındığında, bu bilgiler olayların akışı ve ihtiyaca göre gereksiz olabildiği gibi, yararsız hatta birbirleriyle çelişkili dahi olabilmektedir. Bu nedenle, gayretlerin çoğu doğru ve güncel bilgilerin aranması, süzülmesi ve derlenmesi için sarf edilmektedir. Karargaha gelen bilgilerin miktarı göz önüne alındığında, bunların uygun şekilde yönetilememesi ve kullanılamaması halinde, karar verme sürecinde gecikmeler yaşanabileceği gibi, doğru ve güncel olmayan bilgi yığınlarından kaynaklanabilecek değerlendirme yanlışlıkları ile de karşılaşılacaktır.<sup>184</sup>

Problemi derinleştiren diğer bir faktör de stratejik ve operatif karargahlardaki personelin görev süresidir. Karargah personeli genelde 2-3 yıl görev süresinden sonra

<sup>183</sup> GenelKurmaya Başkanlığı Bilgi Yönetimi Direktifi, a.g.e, s.3.

<sup>184</sup> GenelKurmaya Başkanlığı Bilgi Yönetimi Direktifi, a.g.e, s.4.

başka görevlere atanarak karargahtan ayrılmaktadır. Karargah personeli tarafından görev sürelerince oluşturulan enformasyon birikimi karargahta kalırken, bilgi birikimi tayinleriyle birlikte karargahtan ayrılmaktadır. Halihazırda karargahlarda bu bilgi birikimini açığa çıkaracak, sergileyecek ve transfer edebilecek herhangi bir mekanizma bulunmadığı gibi, enformasyon ve bilgi yönetimini gerçekleştirecek standart bir yaklaşım da mevcut değildir. Bu kapsamda TSK Bilgi Yönetiminin amacı aşağıda olduğu gibidir;<sup>185</sup>

- ✓ Nihai verimliliği/etkinliği artırmak,
- ✓ Karargahları daha saydam hale getirmek,
- ✓ Karargah dahilinde birbirleriyle ilişkili çalışmaları/konuları koordine etmek,
- ✓ Bilgi paylaşımına imkan sağlamak,
- ✓ Her an kullanılabilir bir bilgi arşivi oluşturmaktır,
- ✓ Karar verme sürecini desteklemektir.

#### 4.2. TSK Bilgi Yönetimi Konsepti

Dünyada kabul gören bilgi yönetimi konseptine göre bilgi, kişisel deneyim veya mevcut enformasyonun irdelenmesiyle ulaşılan sentez olarak tanımlanmaktadır. Bilgi yönetimi, kurumdaki çalışanların bilgi birikimlerinin toplanması, organize edilmesi, paylaşılması ve analiz edilmesini kapsayan bir süreç olarak, çalışanlar arasında iletişim tesis etmeye ve bilgiyi paylaşmaya yardım eden bir sistem olarak algılanmaktadır. Bilgi yönetimi, doğru amaç için, doğru bilginin, doğru formda/biçimde, doğru kimseye, doğru zamanda ulaştırılmasını hedeflemektedir. Karargah bilgi yönetim sistemi karargahın barıştaki karargah hizmetlerini karşılayacak bilgi sistemidir.<sup>186</sup>

<sup>185</sup> GenelKürmay Başkanlığı Bilgi Yönetimi Direktifi, a.g.e, s.5.

<sup>186</sup> GenelKürmay Başkanlığı Bilgi Yönetimi Direktifi, a.g.e, s.6.

### 4.3. TSK Bilgi Yönetimi Vizyonu

TSK bilgi yönetiminin vizyonu, stratejik ve operatif karargahlarını bilgiyi yönetebilen, bilgi merkezli öğrenen organizasyonlar haline getirmektir.<sup>187</sup>

Oluşturulması öngörülen bilgi yönetimi sisteminden beklenen temel fonksiyon, hangi enformasyona nerede ihtiyaç duyulduğu ve nasıl derlenmesi gerektiğini belirlemektir. Paylaşımın nasıl olacağı ve bilmesi gereken prensibinin nasıl uygulanacağı ise diğer temel fonksiyonlar arasındadır. Bu prensibin uygulanması konusunda iki uç sınır mevcuttur. Birincisi bu prensibin hiç uygulanmaması ve tüm dokümanların personelin erişebilecekleri gizlilik seviyesine göre paylaşılması, diğeri ise personelin kendisi ve kendisinden sonra göreve gelecek personele ve sıralı amirlerine erişim sağlanmasıdır. Birinci durumda gizlilik ihlalleri oluşabilecek ikinci durumda ise sadece aynı göreve gelen personel için paylaşım sağlanabilecek, üretilen enformasyonun bir araya getirilerek değerlendirilmesi imkanı ortadan kalkacaktır. Bu sakıncaları giderebilecek bir çözüm bilginin gizlilik derecesi ile birlikte paylaşılabilirliğinin de belirlenmesi ve kayda alınması olacaktır.

Bilgi yönetimi için , stratejik ve operatif karargahların; sistematik bir şekilde hem dokümanter hem de dokümanter olmayan bilgiyi (fikir, tecrübe, vb.) kaynağından alınıp depolanması ve kullanılması ve bu yöntemle, karar verme sürecinin desteklenmesi ana hedeftir. Bu vizyon paralelinde ortaya konan hedefler aşağıda özetlenmiştir;<sup>188</sup>

- ✓ Karargahlarda çalışma süratini artırmak,
- ✓ Yeni karargah görevine başlayan personelin karargah faaliyetlerine ve görevlerine uyumunu çabuklaştırmak,
- ✓ Karargah personeli arasında bilgi alışverişini etkinleştirmek ve verimi artırmak,
- ✓ Bilginin kayıt altına alınmasını, organizasyonunu ve paylaşımını sağlamaktır.

<sup>187</sup> GenelKurmaya Başkanlığı Bilgi Yönetimi Direktifi, a.g.e, s.7.

<sup>188</sup> GenelKurmaya Başkanlığı Bilgi Yönetimi Direktifi, a.g.e, s.8.

Bu kapsamda; bilgi teknolojileri, karar destek ve otomatik bilgi üretim araçlarını kullanarak bilgi elde etmek ve derlemek maksadıyla; stratejik ve operatif karargahlarda başlangıçta barıştaki karargah faaliyetlerini kapsayacak şekilde; öncelikle Genelkurmay ve Kuvvet karargahlarının, standart veya standart olmayan formlardan bilginin alınması ve elektronik ortama aktarılması için kullanılan karargah form işleme sistemlerinin oluşturulması, dokümanların oluşturulmasından, yayınlanmasına ve geçerliliğini yitirmesine kadar yönetilmesi, takip edilmesi ve raporunun alınmasına olanak sağlayan karargah iş akış sistemlerini maliyet etkin olarak planlanması ve kurması, karargahların sahip oldukları en kritik bilgilerin, dokümanın kullanılabilir ve güvenilirlik garantisi sağlayacak şekilde toplanması, işleme alınması, yönetilmesi ve arşivlenmesini ihtiva eden “Doküman Yönetimi” ve “Arşiv Sistemlerinin” teşkil etmesi, karargaha ait karar verme süreçlerini destekleyen yapısal veya basılı bir doküman ya da ‘yapısal olmayan’ bilgilerin raporlanması ve bu raporların toplanması, yönetilmesi, işlenmesi ve arşivlenmesini ihtiva eden “Karargah Rapor Yönetim Sistemlerinin” tesisi ve eşiti seviyesine yaygınlaştırmasıdır.<sup>189</sup>

#### 4.4. TSK Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi, insanlar, sistemler, veri tabanları ve masa üstü bilgisayarlardan toplanmakta, havuz/bellekte değer taşıyan veri olarak saklanmakta ve sınıflandırılmaktadır. Bu bilgi, ihtiyaç duyulması halinde, “portal” veya diğer bilgi transfer metotlarıyla ilgili kişi veya sistemlere gönderilmekte; doğru bilgi, doğru zamanda doğru kişiye eriştirilmektedir. Havuzdaki mevcut bilgi, geçersiz ya da kullanım dışı kalması halinde, otomatik olarak sistemden çıkartılmakta ve arşivlenmektedir. Arşivdeki bilgiye herhangi bir zamanda ulaşmak imkan dahilindedir.<sup>190</sup>

İhtiyaç duyulması muhtemel bilgilerin tespit edilmesi, bilgi yönetiminde ilk aşamayı oluşturmaktadır. Bu işlemin, çalışanların Karargahtaki görevi ve sorumluluklarına göre yapılması öngörülmektedir.

<sup>189</sup> GenelKurmay Başkanlığı Bilgi Yönetimi Direktifi, a.g.e, s.10.

<sup>190</sup> GenelKurmay Başkanlığı, TSK Bilgi Sistemleri Yönergesi (MY 406-1C),Ankara, 2005,s.15.



Bu amaçla TSK'da kullanılan bilgi sistemi ve/veya Portalı sayesinde, çalışanlara ihtiyaç duyacakları bilgiye erişme imkanı sağlanması yanında, diğer enformasyon sistemleri ile bağlantı da kurulmakta; tüm doküman, yazı ve diğer tür belgeler otomatik olarak alınabilmekte ve saklanabilmektedir.

Şekil 4.1. Bilgi Yönetim Portalı<sup>191</sup>

Bilgi yönetimi denildiğinde doküman görüntülerinin arşivlenmesi anlaşılmalıdır, sırasıyla elektronik doküman yönetim sistemleri, içerik yönetimi, enformasyon ve bilgi yönetimini de ihtiva eden kurumsal bilgi portallarının oluşturulması anlaşılmalıdır. Bu kapsamda Koç Bilgisayar Sistemleri tarafından hazırlanan TSK bilgi portalı Şekil 4.1’gösterilmiştir.<sup>192</sup>

Kullanıcı tarafından kolaylıkla bulunabilmesine yardımcı olmak maksadıyla, genel olarak Bilgi Sistemi ve/veya Portalında yer alan her tür belge/dokümanın belirli kataloglarla (meta-data) işaretlenmesi gerektiğinden, bir bilgi yönetim sistemi/

<sup>191</sup> <http://www.gnkur.tsk/site/default.asp>.

<sup>192</sup> GenelKurmaya Başkanlığı Bilgi Yönetimi Direktifi, a.g.e,s.12.



Portalında yer alacak dokümanların asgari aşağıda belirtilen kataloglarla işaretlenmektedir;<sup>193</sup>

- ✓ Dosya Adı,
- ✓ Dokümanın Başlığı veya Konusu (Konu, Gösterge Kodu),
- ✓ Gizlilik Derecesi,
- ✓ Dağıtım, (MAGG veya Dağıtım Planı),
- ✓ Dosya Numarası,
- ✓ Tarihi,
- ✓ Geçerlilik Süresi (Doküman süre dolduğunda otomatik olarak Bilgi Sisteminden/Portaldan çıkartılacaktır.) (arşiv yönergesine göre veya özel talimat),
- ✓ Yazarı/Temas Noktası (Proje Sb, Ş Md.),
- ✓ Dokümanı Yayımlayan Makam (Son İmza Makamı),
- ✓ Referanslar (İlgiler),
- ✓ Özet

#### 4.5. Koordinasyon Esasları

Genelkurmay ve Kuvvet Komutanlıklarının bilgi yönetimi konusunda kendi ihtiyaçları doğrultusunda yapacakları çalışmalar kendi bünyelerinde oluşturulan bilgi yönetimi çalışma gruplarında, müşterek koordinasyon faaliyetleri bilgi yönetimi üst kurulunda koordine edilmektedir.

Bilgi yönetimi üst kurulunda alınan önemli kararlar ve planlanan projeler için Genelkurmay Komuta Katı onayı alınmakta ve karargah bilgi yönetim koordinatörleri her ayın son haftasında bilgi yönetimi çalışmalarını ile ilgili gelişmeler ve alınan tedbirleri yazılı olarak rapor etmektedir.<sup>194</sup>

<sup>193</sup> Genelkurmay Başkanlığı Bilgi Yönetimi Direktifi, a.g.e, s.8.

<sup>194</sup> Genelkurmay Başkanlığı Bilgi Yönetimi Direktifi, a.g.e, ss.9-10

#### 4.6. TSK Bilgi Yönetimi

TSK Bilgi Yönetimi direktifi karargahların barış zamanı faaliyetlerinin verimli ve etkin bir şekilde icrasının sağlanması, TSK'da ve karargahlarda mevcut bilgi sistem altyapısının etkin olarak kullanılması, özellikle ticari olarak süratle gelişen enformasyon teknolojilerinden karar destek faaliyetlerinde azami istifadenin sağlanması maksadı ile Ocak 2003'de yayımlanmıştır. Direktif kapsamında faaliyetlerin öncelikle Genelkurmay ve Kuvvet Komutanlıkları karargahlarında icra edilmesi öngörülmüş ve Genelkurmay Karargahı "Bilgi Yönetimi Üst Kurulu (BYÜK)" ve "Bilgi Yönetimi Konfigürasyon Kurulu(BYKK)" teşkil edilmiştir.

##### 4.6.1. TSK Bilgi Yönetimi Uygulama Prensipleri

TSK Bilgi yönetimi alanındaki uygulamalar Kuvvet Komutanlıkları ile koordineli olarak yürütülmektedir. Bu kapsamda; Genelkurmay Karargahı Bilgi yönetimi Koordinatörü görevini Genelkurmay MEBS Başkanı yürütmektedir. Etkin bir bilgi yönetimi için personel tarafından bilginin paylaşılması ve kurum çapında bir kültürel değişimin de gerekli olduğu dikkate alınarak, Bilgi yönetimi Üst Kurulu tarafından yapılacak çalışmalar esnasında, karargah bünyesinde icra edilmek üzere eğitim faaliyetleri planlanmaktadır.<sup>195</sup>

Genelkurmay Bilgi yönetim sistemi/ Portalı bir emniyetli Web sistemi ile oluşturulmuştur. Bilgi Merkezli bir organizasyon haline gelme stratejisi doğrultusunda, etkin bir bilgi yönetimi sistemi oluşturulması çalışmaları organizasyon çapında devam etmektedir.<sup>196</sup>

Bilgi yönetimi sistemi Genelkurmay Karargahı için hizmet vermesinin yanında, gelecekte diğer karargahları da kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Bilgi Yönetimi üst kurulu tarafından, yürütülmekte olan bilgi sistemleri projeleri de (DYS, MEDAS, vb.) dikkate alınarak bilgi yönetimi stratejisi belirlenmesi kapsamında çalışma takvimi ile faaliyetlerin oluşturulması, teknolojik gelişmeler ve kazanılan tecrübeler ışığında devamlı surette gözden geçirilmesi ve ihtiyaç duyulması halinde,

<sup>195</sup> Genelkurmay Başkanlığı Bilgi Yönetimi Direktifi,a.g.e,s.11.

<sup>196</sup> Genelkurmay Başkanlığı Bilgi Yönetimi Direktifi ,a.g.e, s.16.

gerekli modifikasyonların yapılması sağlanmaktadır. Genelkurmay bünyesinde yürütülmekte olan tüm projelerin, bilgi yönetimi sistemi kapsamında değerlendirilmesi; yeni projelerin planlama safhalarında, bilgi yönetimi sistemine entegrasyonun da dikkate alınması sağlanmıştır. TSK'lerinde Genelkurmay Başkanlığı tarafından tesis edilen Entegre Muhabere Sistemi üzerinde çalıştırılan TSK Net' e bağlı çeşitli Web sayfaları ve TSK Net'e bağlı kuvvet komutanlıkları Intranet ve Web sayfalarının etkinliği, bekası ve bilgi güvenliği GenelKurmay Başkanlığının merkezi kontrolü altındadır.<sup>197</sup>

Bilgi yönetimi emniyet esasları Genelkurmay Başkanlığı tarafından her ay test edilerek kontrol edilmekte ve GAA (Genel Alan Ağı) ile ilgili emniyet değerlendirme sonuçları her ay aylık raporlar halinde yayımlanmaktadır. Genelkurmay Başkanlığı, Kuvvet Komutanlıkları ve operatif birlik komutanlıklarında kurumsal bilgi yönetimi çatısının oluşturulması amacıyla Windows 2000 işletim sistemi kullanılmaktadır. Genelkurmay ve Kuvvet Komutanlıkları tarafından; enformasyonun elde edilmesi, saklanması, verilerin derlenmesi, yayımlanması, enformasyona erişim, bilginin özümsemesi, yeni bilginin yaratılması ve yeni bilginin doküman hale getirilmesini kapsayan çalışmalar bilgi yönetimi üst kurulu ile koordine edilmektedir.

Hali hazırda kullanılan TSK Net üzerinde ve Web sayfası açmaya yetkili birlik ve karargahlar Genelkurmay Başkanlığınca belirlenmekte olup, Genelkurmay Başkanlığınca içeriği onaylanmamış Web sayfası TSK Net üzerinde yayınlanmamaktadır. Prensip olarak kolordu ve eşiti seviyesinin altında Web sitesi işletilmemektedir. Web sitelerinin içeriği karargah ve kuvvet çapında genel bilgileri içeren bir sayfa halinde düzenlenmekte ve bu sayfaya ulaşım yetkisi kadrosuna bilgisayar verilmiş personele tanınabilmektedir. Kişisel e-mail hesabı açma yetkisi kuvvet komutanlıklarında olup, Web sayfalarında "**HİZMETE ÖZEL**" gizlilik derecesinden yüksek gizliliğe sahip bilgi bulundurulmamaktadır.<sup>198</sup>

<sup>197</sup> [http://www.gnkur.tsk/site/mebs\\_bsk/mebs.asp](http://www.gnkur.tsk/site/mebs_bsk/mebs.asp)

<sup>198</sup> GenelKurmay Başkanlığı, **TSK Bilgi Sistemleri Yönergesi**, a.g.e, s.23.

Karargahların bilgi yönetimini sağlayacak gizli gizlilik dereceli bilgileri ve karargaha ve kuvvetlere özgü uygulamaları ihtiva eden uygulama yazılımları ayrı bir bilgi yönetim sistemi ve/veya portalında bulundurulmaktadır. TSK emniyetli Web sayfalarına Bilgi yönetim sistemi/ Portalına ulaşım yetkisi başlangıçta Şube Müdürü ve/veya ilgili proje subayı seviyesi ile sınırlandırılmıştır. Karargah Bilgi yönetimini de ihtiva eden portal içerisinde kurumsal adresler kullanılmakta, bu yapı içerisinde gönderilen elektronik posta mesajları resmi mesaj evrak doküman olarak kabul edilmektedir. Bilgi yönetimi sayfasında karargah içinde yapılan yazışmalar, evrak ve dokümanlar yayımlanırken yapılan koordinasyon için gerekli uygulamalar bulunduğundan, kağıtla haberleşme yerine mümkün olduğu kadar elektronik haberleşmeye dönüştürülerek koordinasyon sağlanmaktadır. Ayrıca, Sanal Çalışma Grubu oluşturma ve personel arasında haberleşme imkanları sağlanarak toplantı sayıları azaltılmaktadır.<sup>199</sup>

Kuvvet Komutanlıkları tarafından, karargah hizmetlerinde zaman tasarrufu sağlamak ve koordinasyonu kolaylaştırmak amacıyla bilgi yönetimi üst kurulunda alınan kararlar doğrultusunda, bilgi sistemleri alt yapısını da ihtiva edecek şekilde diğer bilgi yönetim sistemi işletilmesine başlanmıştır. Bilgi Yönetim Sisteminde ve elektronik arşivlemede, Konu Gösterge Kodları, Milli Adres Gösterge Grupları ve Dağıtım Planları, TSK adres ve mesaj kısaltmaları kullanılmaktadır.

#### **4.6.2. TSK Bilgi Yönetimi Teşkilatı**

TSK Bilgi Yönetimi faaliyetleri Bilgi Yönetimi Üst Kurulu ve Bilgi Yönetimi Konfigürasyon Kurulu tarafından yürütülmekte olup, TSK Bilgi Yönetimi Üst Kurulu Teşkilatı aşağıda belirtilmiştir;<sup>200</sup>

- Başkan: Genelkurmay MEBS Başkanı
- Başkan Yardımcısı: Genelkurmay MEBS Plan Koordine Daire Başkanı
- Sekreter: Genelkurmay Bilgi Sistemleri Daire Başkanı

<sup>199</sup> Genelkurmay Başkanlığı Veri Yönetimi Direktifi, a.g.e, s.15.

<sup>200</sup> Genelkurmay Başkanlığı Bilgi Yönetimi Direktifi, a.g.e, s.19.

- Üyeler: Gnkur.Bşk.lığı Başkanlıklarının Bilgi Yönetimi İhtiyaçlarını tespit edecek Daire Başkanı seviyesinde temsilcilerdir.<sup>201</sup>

- J-1 Temsilcisi : Gnkur.Per.Bşk.lığından bir Daire Başkanı,
- J-2 Temsilcisi : Gnkur.İsth. Bşk.lığından bir Daire Başkanı,
- J-3 Temsilcisi : Gnkur.Hrk. Bşk.lığından bir Daire Başkanı,
- J-4 Temsilcisi : Gnkur.Loş. Bşk.lığından bir Daire Başkanı,
- J-5 Temsilcisi : Gnkur.Gn.P.P. Bşk.lığından bir Daire Başkanı,
- J-6 Temsilcisi : Gnkur.MEBS Pl.Koord.Daire Başkanı,
- J-7 Temsilcisi : Gnkur.ATASE Bşk.lığından bir Daire Başkanı,
- Genelkurmay Adli Müşavirliği temsilcisi,
- Genelkurmay BİL KARDES Başkanı.

TSK Bilgi Yönetimi Konfigürasyon Kurulu Teşkilatı aşağıdadır;<sup>202</sup>

- Başkan: Genelkurmay Bil.Sis.D.Başkanı
- Sekreter: Genelkurmay Bil.Sis.D.Başkanlığından Şube Müdürü
- Üyeler: Gnkur.Bşk.lığı Başkanlıklarının Bilgi Yönetimi İhtiyaçlarının uygulaması konusunda faaliyet yürütecek Şube Müdürü seviyesinde temsilcilerdir.
- J-1 Temsilcisi : Per.Bil.Sis.Ş.Md.
- J-2 Temsilcisi : OBS Glş.ve Des.Ş.Md.
- J-3 Temsilcisi : OBS Glş.ve Des.Ş.Md.
- J-4 Temsilcisi : OBS Glş.ve Des.Ş.Md.
- J-5 Temsilcisi : OBS Glş.ve Des.Ş.Md.
- J-6 Temsilcisi : Yzl.Gşl.Ş.Md.
- J-7 Temsilcisi : OBS Gel.ve Des.Ks.A.
- Gnkur.Adli Müş.liği temsilcisi
- Gnkur.BİL KARDEM temsilcisi

#### 4.6.2.1. Bilgi Yönetimi Üst Kurulu Görevleri

Bilgi Yönetimi Üst Kurulu görevleri aşağıda belirtilmiştir;<sup>203</sup>

<sup>201</sup> Genelkurmay Başkanlığı Veri Yönetimi Ditektifi,a.g.e,s.19.

<sup>202</sup> Genelkurmay Başkanlığı Bilgi Yönetimi Direktifi,a.g.e,ss.20-21.

- Genelkurmay Başkanlığını geleceğin bilgi toplumuna hazırlamak için bilgi yönetimi temel politikalarını belirlemek,
- Genelkurmay Başkanlığında, başkanlıkların görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için gerekli karargah bilgi yönetimi ihtiyaçlarını onaylamak,
- Talep edilen karargah bilgi yönetimi ihtiyaçlarının önceliklerini saptamak ve onaylamak,
- Çalışma grupları oluşturmak ve oluşturulan çalışma gruplarını görevlendirmek sureti ile karargah bilgi yönetimine ilişkin faaliyetleri yürütmek,
- Her seviyedeki bilgi yönetimi için oluşturulacak sistemlerce (portal vb.) kullanılacak bilgilerin hazırlanması ve paylaşılması konusunda inceleme yapmak üzere Bilgi Yönetimi Konfigürasyon Kurulu' na görevler vermek,
- Bilgi Yönetimine ilişkin faaliyetlerin etkin olarak yürütülebilmesi ve tekrarların önlenmesi maksadı ile işbirliğini geliştirmek,
- Karargah bilgi yönetimine ilişkin Kuvvetler ile yürütülecek faaliyetleri kendi alanlarında koordine etmek,
- Belirlenen politikalar çerçevesinde Karargah çalışma usullerinde, teşkilatta ve eğitim politikalarında gerekli gördüğü düzenlemeleri için karar vermek.

#### 4.6.2.2. Bilgi Yönetimi Konfigürasyon Kurulu Görevleri

Bilgi Yönetimi Konfigürasyon Kurulu görevleri aşağıda belirtilmiştir;<sup>204</sup>

- Genelkurmay Başkanlığının bilgi yönetimi için yazılım ve donanım ihtiyaçlarını değerlendirmek ve onaylamak,
- Bilgi yönetimi unsurları (veri tabanı, veri havuzu, yazılım, donanım vb.) için ortaya çıkan aksaklıklar, ihtiyaçlar ve değişiklikler için kararlar almak ve uygulamak,
- Bilgi yönetimi entegrasyon ve işbirliği esaslarını ortaya koymak ve uygulamak,

<sup>203</sup> GenelKurmay Başkanlığı Bilgi Yönetimi Direktifi,a.g.e,s.23.

<sup>204</sup> GenelKurmay Başkanlığı Bilgi Yönetimi Direktifi,a.g.e,ss.24-25.

- Bilgi yönetimi için belirlenen ihtiyaçları teknik çözümlere dönüştürmek ve uygulanmasını sağlamak,
- Ortak olarak kullanılacak yazılımların kullanma yetkilerini belirlemek ve Bilgi Yönetimi Üst Kurulu' na teklif etmek,
- Bilgi Yönetimi Üst Kurulu tarafından verilen görevleri yerine getirmek,
- Bilgi Yönetimi Konfigürasyon Yönetimi konularında Bilgi Yönetimi Üst Kuruluna sunulacak konuları teklif etmek,
- Kuvvet Komutanlıkları paylaşımına sunulacak karargah bilgi yönetimi unsurlarını paylaşımına açmak,
- Gerekliğinde geçici çalışma grupları oluşturarak, bilgi yönetimi unsurlarının (emniyet, enformasyon yönetimi, firewall, rehber servisleri yönetimi, bilgi portalı oluşturulması vb.) oluşturulması maksadıyla çalışmalar yürütmek.

#### **4.6.2.3. Kurulların Çalışma Şekli**

Bilgi Yönetim Üst Kurulu'nun koordinatörlük görevini Gnkur.MEBS Bşk. adına Gnkur. MEBS Pl.Koord.D. Bşk.lığı, Bilgi Yönetimi Konfigürasyon Kurulu'nun koordinatörlük görevini Gnkur.Bil.Sis.D.Bşk.lığı yürütmektedir. Alt çalışma ve proje grupları vasıtası ile icraya yönelik faaliyetler yürütür. Bilgi Yönetim Üst Kurulu 3 ayda bir Bilgi Yönetimi Konfigürasyon Kurulu ayda 1 (bir) kez yapılacak olağan toplantılarla faaliyetlerini yürütmektedir. Toplantılarda kararlar oy çokluğuyla alınır. Toplantı sonuçları Genelkurmay Karargahı ve ilgili Kuvvet Komutanlıklarına koordinatör makamlarca yayımlanmaktadır.

#### **4.6.3. TSK Bilgi Unsurları**

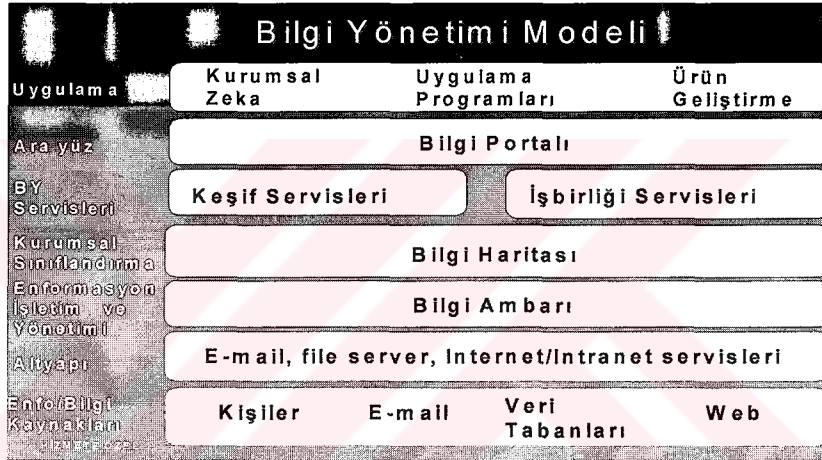
- Evrak ve dokümanlar (kağıt ve bilgisayar ortamında), bilgisayar dosyaları (yazı, resim, takdim vb.),
- Formatlı ve formatsız Web sayfaları (XML, HTML dokümanları),
- Kütüphaneler, kataloglar, arşivler,
- Çalışma/Proje Grupları, ağlar, toplantılar,
- Veri tabanlarında ve Coğrafi Bilgi Sisteminde yer alan veriler,
- Mesajlar ve e-mailler (MEDAS ve kurumsal/kişisel -mail),



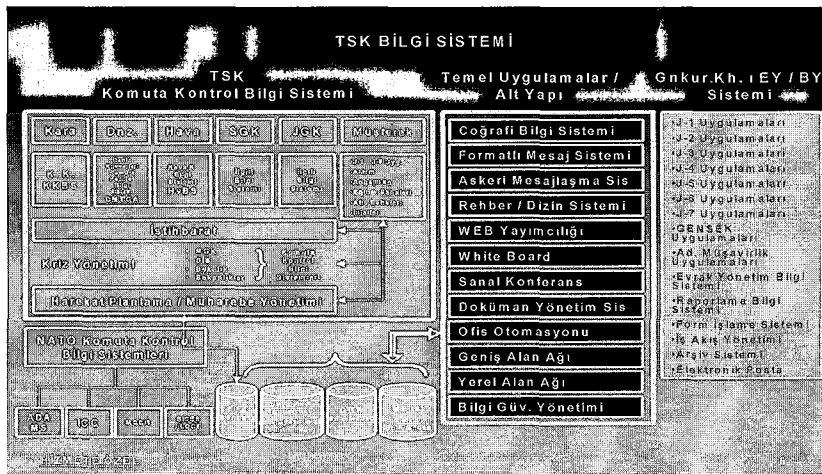
- Dokümanter olmayan bilgi tecrübe- kişisel bilgi, veri analizi araçları ile elde edilecek bilgi vb. bilgi kaynaklarıdır.

#### 4.6.4. TSK Bilgi Yönetimi Modeli

TSK Bilgi Yönetimi modeli Şekil 4.2 ve Şekil 4.3'de gösterilmiştir. Literatürdeki bilgi yönetimi modelleri ile kıyaslandığı zaman TSK Bilgi Yönetimi modeli benzer olmakla birlikte, TSK'nın hiyerarşik bir organizasyon olmasından kaynaklanan bazı farklıklar da mevcuttur. TSK'lerinin üstlenmiş olduğu misyon yapılan görevin gizli olmasını ve stratejik öneme haiz bazı bilgilerin kurum içinde yalnızca yetkilendirilmiş kişiler tarafından ulaşılmasını zorunlu kılmaktadır.



Şekil 4.2. TSK Bilgi Yönetimi Modeli<sup>205</sup>



Şekil 4.3. TSK Bilgi Sistemi<sup>206</sup>

<sup>205</sup> [http://www.gnkur.tsk/site/mebs\\_bsk/veriyonetimi.asp](http://www.gnkur.tsk/site/mebs_bsk/veriyonetimi.asp)

#### 4.7. TSK Bilgi Yönetimi Uygulamasındaki Engeller

TSK Bilgi Yönetimi kapsamında yürütülen faaliyetlerde karşılaşılan sorunların başında bilginin sınırlı kişiler tarafından paylaşılması gelmektedir. Bahse konu problem, TSK Bilgi Portalı içerisinde mevcut gizli bilgilere yetkisiz kişilerin erişimini engellemek maksadıyla kullanılan Public Key Management (PKI) özelliği ile giderilmektedir. Bunun kontrolü maksadıyla kullanıcılara TSK Bilgi Portalına girişte kullanıcı adı ve şifresi sorulmakta, kullanıcıya verilen yetkiye paralel olarak kullanıcı bilgilere ulaşabilmektedir.

Bu konudaki ikinci büyük problem Mesaj/Evrak Formatlama Sistemi (MEFORS) vasıtasıyla yukarıda belirtildiği şekilde formatlanan bilginin TSK Bilgi Portalına aktarılması konusunda yaşanan sıkıntılardır. Bilgi portalına aktarılan bu bilgilerin gerekliliği kişiler tarafından yeterince benimsenmediği için bilgi formatlamasının uygun yapılmaması veya eksik yapılması sonucu arzu edilen bilgiye kullanıcıların erişememesidir.<sup>207</sup>

Üçüncü ve en büyük problemlerden birisi de diğer bilgi portallarında olduğu gibi TSK bilgi portalında da görülen ve kullanıcıların ihtiyaç duydukları doğru bilgiye ulaşmaları için kullanmış oldukları bilgi portalı arama motorlarının yeterince kullanışlı olmamasıdır. Buradaki problem aranan bilginin en doğru bir şekilde bilgi portalına ifade edilmesi gerektiğidir. Bu yapılmadığı takdirde bazen ihtiyaç duyulan bilgiye erişmek çok uzun zaman almakta veya mümkün olmamaktadır.

#### 4.8. TSK Bilgi Yönetiminin Avantajları

1986'da Enformasyon Strateji Hattı Avrupa'daki bilgi yönetimi hakkında araştırma yapmıştır. Bu araştırmaya göre bilgi yönetimi "organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için bilginin yararlanılması, yayılması ve yaratılmasını yöneten süreçler topluluğu" şeklinde tanımlanmıştır. Araştırmanın diğer bir sorusu olan "niçin bilgi yönetimi?" sorusu için organizasyonun amaçlarına katkıları bağlamında sıralanan 11 olasılık içerisinde "rekabet avantajı elde etme" seçeneği tercih

<sup>206</sup> [http://www.gnkur.tsk/site/mebs\\_bsk/veriyonetimi.asp](http://www.gnkur.tsk/site/mebs_bsk/veriyonetimi.asp).

<sup>207</sup> GenelKurmaya Başkanlığı TSK Bilgi Yönetimi Direktifi, a.g.e, s.27.

edilmiştir. Diğer seçenekler ise, başarmak, yeni ürün-hizmet geliştirmek, değişim, yeni Pazar tanımlamak, etkinliği arttırmak, Pazar payını iyileştirmek ve daha etkin olmaktır.<sup>208</sup>

Bilgi yönetiminin yapılan araştırmalar sonucunda çeşitli yararlarının olduğu belirtilmektedir. Bunlar,<sup>209</sup>

- Çalışanlar, enformasyon ve uzmanlığı araştırırken daha az zaman harcayacaktır,
- Profesyonellerin kendi uzmanlık alanlarına yoğunlaşmalarını sağlayacaktır,
- Çalışanların daha bilgece kararlar almalarını sağlayacak ve onlara gereken kaynakları geliştirmek suretiyle çalışan performansını arttıracaktır,
- Etkili bilgi yönetimi, daha az kaynakla daha çok şeyi yapmaya çalıştığından çalışanlar için daha az stres oluşturacaktır.

TSK envanterinde mevcut bilgiler, formatlı ve elektronik ortamda bulunmamaktadır. TSK Bilgi sisteminde; veri tabanı uygulamaları, coğrafi bilgi sistemleri, formatlı mesajların veri tabanlarına aktarımı öncelik arz eden uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda TSK Bilgi Yönetime geçiş nedenleri ve TSK bilgi yönetimi faydaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir;<sup>210</sup>

- Enformasyon büyük ölçüde kağıt ortamındadır. Kağıt üzerinde bulunan bilgiyi Doküman Yönetim Sistemi (DYS) ile iş ve evrak akışı elektronik ortamda kayıt altına alınması sağlanacaktır.
- Gelişen teknoloji ile enformasyondan bilgiye dönüşüm araçlarının kullanılabilmesi gereklidir,
- Kişilerde saklı bilgi (Örtülü Bilgi) kayıt altında değildir,
- Karargahlar için örnek uygulamalar mevcut değildir.

<sup>208</sup> Ömer Çivi,a.g.e,s.171.

<sup>209</sup> Murat Türk,a.g.e,s.146.

Türk Silahlı Kuvvetleri üstlenmiş olduğu vizyon ve misyon kapsamında ülke savunması için istihdam ettiği personel, silah ve araçları etkin bir şekilde kullanmak maksadıyla barış zamanı caydırıcılık, savaş zamanı ise harp kabiliyetlerini en üst seviyede kullanabilmek için yukarıda bahsedilen bilgi kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. TSK Bilgi Yönetimi, Silahlı Kuvvetlerin üstlenmiş olduğu bu misyonu etkin bir şekilde yerine getirmesinde en büyük destekçisi olmaktadır.

#### **4.9. TSK Bilgi Yönetiminin Örgütsel Koşulları Açısından Değerlendirilmesi**

Hiyerarşik organizasyonlarda uygulanan bilgi yönetimleri arasında TSK'da uygulanan bilgi yönetiminin başarısının altında yatan faktörlerden bazıları aşağıdaki maddelerde değerlendirilecektir. Tabi ki TSK'nin başarısının altında yatan birçok faktör vardır, ancak burada bunlardan en çok öne çıkanları inceleyeceğiz.

##### **4.9.1. TSK Bilgi Yönetimi Faaliyetlerine Üst Yönetimin Desteği**

Her bilgi yönetimi programı güçlü lider desteği gerektirir. TSK'da üst yönetimin istikrarlı bir iletişim stratejisi bu desteği göstermektedir. Bilgi yönetimi ile ilgili üst düzey yöneticilerin düşünceleri ve söyledikleri çok önemlidir. TSK'da üst yönetim, bilgi yönetimini önemli olduğunu ve kurum stratejisi ile uyumlu olduğunu her fırsatta dile getirmektedirler. Sözlü destek vermenin yanında üst yönetim yenilikçilik sürecinin bürokrasi veya bütçesel açıdan engellenmemesini sağlamak için bilgi yönetimi projelerinde yeni politikalar benimsemişlerdir. Bu bilgi yönetimi proje ekiplerinin kafalarına göre çalışması anlamına gelmemektedir. Bu kapsamda, üst yönetim tarafından belirlenen kurumsal hedefler bilgi yönetiminin temel hedeflerini oluşturmaktadır.

Genelkurmay tarafından her yıl uluslararası sempozyumlar düzenlenmektedir. Bu sempozyumlarda; Türkiye'nin ve TSK'nın bilgi rotası, hedefleri ve teknolojik gelişmeler sonucunda toplum, yönetim ve liderlik konuları masaya yatırılmaktadır. Bu kapsamda; Genelkurmay Başkanlığı tarafından gerçekleştirilen sempozyumlardan üçüncüsü 12-13 Mayıs 2005 tarihleri arasında İstanbul'da icra edilmiştir. Siyasi, ekonomik ve toplumsal değişimlerde önemli bir rolü olan bilgi

<sup>210</sup> Genelkurmay Başkanlığı TSK Bilgi Yönetimi Ditektifi,a.g.e,s.30-31.

teknolojileri konusundaki en önemli bilgi paylaşımlarından biri olan bu etkinlikler sayesinde Türkiye ve yabancı ülkelerden katılan birçok akademisyenin konu hakkındaki görüşleri alınmakta ve ayrıca TSK bilgi yönetiminin hedefleri belirlenmektedir. Genelkurmay 2. Başkanı Orgeneral İlker Başbuğ tarafından yapılan açılış konuşmasında “Bilgi çağında teknoloji iki açıdan önemlidir. Birincisi teknolojinin bilgi üretiminde kullanılması, ikincisi ise üretilen bilginin iletilmesindeki rolü” sözleriyle de Türkiye’nin bilgi toplumu olma yolundaki süreçle ilgili önemli bilgiler sunulmuştur. Bilgisayar ve internetin, bilgi çağının ve bilgi toplumunun temel bilişim ve iletişim aracı olarak sunulması ise yüreklendirici bir yaklaşım olarak sempozyumda ifade edilmiştir.<sup>211</sup>

#### **4.9.2. TSK’da Bilgi Yönetiminin Kurumsal Başarı İle Bağlantısı**

Bilgi yönetimi pahalı bir iş olabileceğinden bir şekilde ya ekonomik bir kazanç getirmeli ya da organizasyon için rekabet üstünlüğü sağlamalıdır. TSK tarafından uygulanan bilgi yönetimi sayesinde kurumun üstlenmiş olduğu ülke savunması görevi etkin bir şekilde yerine getirilebilmektedir. Ayrıca yabancı ülkelerin silahlı kuvvetleri ile NATO tarafından uygulanan bilgi yönetimleri ve TSK bilgi yönetimi kıyaslandığında, TSK bilgi yönetiminin uluslar arası rekabet edebilir bir kalite ve etkinlikte olduğu söylenebilir. 2003 yılında başlatılan bilgi yönetimi faaliyetleri sayesinde TSK bilgi sistemi, NATO tarafından uygulanan bilgi sistemine entegre olmuş ve NATO ile müşterek bilgi faaliyetleri icra edilebilmiştir.<sup>212</sup>

#### **4.9.3. TSK’da Öğrenme ve Bilgi Yönetimi**

TSK yöneticileri bilgi yönetimine, kurumsal bir değişim ve bu gereksinimi tüm organizasyon çalışanlarına açıklama ile başlama ihtiyacının farkına varmışlardır. Bu maksatla kurum içinde verilen eğitimlerle çalışanların bilgi yönetimine olan güvenlerinin artırılması sağlanmıştır.

TSK bireysel ve kolektif öğrenmeye değer verir, birçok çalışan iş arkadaşlarının uygulamalarından bilgi sahibi olur. Bireyleri öğrenmeye sevk ederek

<sup>211</sup> <http://www.gnkur.tsk/gensek/yenisite/sempozyum2005acis.htm>.

<sup>212</sup> Genelkurmay Başkanlığı Bilgi Yönetimi Direktifi,a.g.e,s.35.

ve bilgi paylaşım ortamı yaratılarak bilgi paylaşımı sağlanır. TSK tarafından oluşturulan çalışma grupları (Bilgi Yönetimi Üst Kurulu, Konfigürasyon Kurulu vs) tarafından bilgi yönetimi kapsamında Kuvvet Komutanlıkları tarafından yapılan çalışmalar ve sonuçları tüm personele iletilir. Böylece tüm çalışanlar arasında bilgi paylaşımı sağlanmış olmaktadır.

#### **4.9.4 TSK'da Bilgiye Yönelik Bir Kültür Oluşturmak**

Diğer kamu kurumlarında ve şirketlerde olduğu gibi TSK'da da çalışanların işlerinde bilgiyi paylaşmasına en önemli engelin; bilgiye sahip olmanın güç olarak görüldüğü geleneksel iş ortamlarında çalışanların bilgiyi paylaşmaya olan direncidir. Bu nedenle etkin bir bilgi yönetimin hem sosyal hem de kültürel boyutları içermesi gerekmektedir. TSK bünyesinde oluşturulan bilgi paylaşım kültürü sayesinde bireylerin kendilerine sakladıkları örtülü bilginin açığa çıkmasına çalışılmaktadır. TSK organizasyonu içinde bulunan tüm komutanlıklar arasında yapılan yazışmalar TSK bilgi portalı sayesinde veri tabanına aktarılmakta ve böylece kişilere ait örtülü bilgilerin kurum içinde yayılması sağlanmaktadır.

TSK'nın yaptığı bu çalışma aslında bilgi yönetimi projelerini kurumun kültürü ile uyumlu hale getirmektir. TSK'da çalışanların bilgi konusunda olumlu bir yaklaşımı vardır. Ayrıca çalışanlar eğitim programları ile bilgi paylaşımı konusunda teşvik edilmektedirler.

TSK NET 100000'den fazla çalışanı içeren büyük çaplı bir topluluğun bilgi paylaşımı teşebbüsüdür. TSK'nın gelecekteki hedefi tüm çalışanının günlük çalışma hayatının bir parçası olarak bilgi paylaşımını teşvik etmektir. Bu nedenle TSK, tüm çalışanlarının günlük faaliyetlerinin bir parçası olarak bilgi paylaşımını sağlamak için 2003 yılında yeni bir kültürel hareket başlatmıştır.



## SONUÇ

Günümüzde hızla artan küreselleşme eğilimi, organizasyonların kurumsal olarak yapılanmalarını gerektiren ve stratejilerini yeniden tanımlama zorunluluklarını ortaya çıkaran en büyük etkenlerden biridir. Günümüzde sanayi toplumu yerini, farklı karakteristiklere sahip bilgi toplumuna bırakmaktadır. Yeni ekonomi biçiminde de tanımlanan günümüzün sosyo-ekonomik yapısı bağlamında kitlesel maddi üretim önemini yitirmekte, sembolik unsurların önem kazandığı bilgi ya da hizmet üretimi önem kazanmaktadır. Ekonomik güç bilgiye sahip olanın elinde toplanmakta, maddi kaynaklar ve emek artık ekonomik gücün ana kaynağı olma özelliğini yitirmektedir. Doğal kaynaklara, hammaddelere, ucuz iş gücüne ya da büyük tesislere sahip olmak artık rekabetçi üstünlük sağlayamamaktadır.

Organizasyonlar sürekli gelişen, büyüyen ve küreselleşen iş dünyasında hızlı, doğru ve akılcı kararlar alabilmek için giderek daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bilgiye en az maliyetle, en hızlı şekilde ulaşmanın yolu olarak ve yeni bilgi, iletişim ve ticaret aracı olarak internet görülmektedir. Bu sayede işletmeler rekabet avantajını sürdürmekte ve güç kazanmaktadırlar. İşletmelerin bir yandan kalite,maliyet,rekabet,zaman tasarrufu gibi sorunları çözmeye, diğer taraftan da giderek artan müşteri beklentilerini daha etkin bir şekilde karşılama gereklilikleri, bu ileri teknolojileri takip etmelerini kaçınılmaz hale getirmektedir.

Bilgi ekonomisi olarak adlandırılan yeni ekonomide bilginin yaratılması hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine yani insanlara aittir. Bilgi ekonomisinde kuruluşların en önemli kaynakları klasik üretim faktörleri değil beyin gücüdür.Bir işletmede bilgi yönetimi işi sadece belli bir grubun omuzlarına yüklenmiş bir faaliyet olarak görüldüğü takdirde bu işte başarılı olmak imkansızdır. Bilgi yönetimi işi işletmeden en üst yöneticiden en alttaki çalışanlara kadar herkesin işi olarak görülmesi ve herkesin görevinin bir parçası olarak bu işi algılaması başarının en önemli unsurlarından biridir.

Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı açısından çalışanların gönüllü katılımının ve bağlılığının en az bilgi yönetimi süreçlerinin iyi yönetilmesi kadar önemli olduğu unutulmamalıdır. Bilgi yönetiminin başarısı, bilginin serbest olarak



akışını teşvik eden bir bilgi paylaşımı kültürü, organizasyon sınırları arasında açık diyalog ve bilgi ağları oluşturmayı gerektirir. Bir işletmede bir bilgi yönetimi programını uygulamaya koymak, işletme içinde bulunan çok çeşitli bilginin, bu bilgiyi her zaman ve her yerde kullanmaya ihtiyacı olan çalışanlar arasında paylaşılabilmesini sağlayan sistemlerle birlikte bir kurum kültürü oluşturmayı kapsar.

Bilgi yönetiminin en temel sorunu, örtülü bilgilerin organizasyon içinde yayılıp, kurumsal hafızaya aktarılmasıdır. Aksi takdirde, değerli bilgilere sahip çalışanların örgütten ayrılması çok önemli kayıplara neden olacaktır. Bu nedenle çalışanların bilgi ve deneyimleri bilgi yönetiminde öne çıkmaktadır. Bilgi yönetiminde diğer bir sorun yapı, araçlar ve teknolojiyle ilişkili değil, insan ve kültürle ilişkilidir. Uygun bir şekilde tatbik edildiğinde, bilgi yönetimi işletmeler için önemli yararlar sağlayabilir. Etkili bilgi paylaşımı sayesinde yaratıcılık, yenilikçilik ve verimlilik arttırılabilir. Bilgiye hızlı bir şekilde ulaşmayı sağlayarak müşteri hizmetleri iyileştirilebilir ve işin uzmanlarıyla bağlantı kurularak, sorunların uygun bir şekilde çözümüne yardımcı olabilir. Ancak, bilgi kendi başına bir şey üretmez. Bu bağlamda, global işletmeler bilginin gelecekte rekabetçi üstünlük sağlaması için toplanması, depolanması, analiz edilmesi ve kullanıma sunulması, sistematik bir sürecin varlığını gerektirir.

Sonuç olarak organizasyonlar dinamik ve karmaşık iş dünyasında rekabetçi kalmak için etkin bir şekilde bilgiyi yönetmek zorundadırlar. Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler işletmelerin faaliyetleri ile ilgili büyük miktarda veri toplamasını ve bu verilerin organizasyonun tamamına yayılmasını sağlayacak bilgi yönetiminin önemini ortaya çıkarmıştır. Unutulmaması gereken nokta, canlılar için kanın önemi ne kadar büyükse, bilgi yönetiminin de işletmeler için o kadar önemli olduğudur.

## YARARLANILAN YAYINLAR

1. Amrit, Tiwana, " **Bilginin Yönetimi**" ,Dışbank Kitapları, Ağustos 2003.
2. Barutçugil, İsmet, **Bilgi Yönetimi**, 2.b., İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
3. Beijerse, Roelof Uit, "Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies", **Journal of Knowledge Management**, Vol: 4, No: 2., 2000.
4. Beijerse, Roelof Uit, "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon", **Journal of Knowledge Management**, Vol:3, No: 2, 1999.
5. Bhatt, D. Ganesh, "Knowledge Management In Organizations : Examining The Interactions Between Technologies, Techniques And People", **Journal of Knowledge Management**, Vol: 5, No: 1, 2001.
6. Bhatt, D. Ganesh, "Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge", **Journal of Knowledge Management**, Vol: 6, No: 1, 2002.
7. Brooking, Annie, **Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management**, Londra, İngiltere: International Thomson Business Press, 1999.
8. Celep,Cevat, "**Bilgi Yönetimi**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2003.
9. Clarke, Thomas ve Rollo, Christine, "Corporate Initiatives in Knowledge Management", **Education&Traning**, Vol: 43, No: 4/5, 2001.
10. Çivi, Emin, Knowledge Management as a Competitive Asset, **Marketing Intelligence and Planning**, Vol: 18, No: 4, 2000.
11. Davenport, H. Thomas ve Prusak, Laurence, **Working Knowledge**, Harvard Business School Press, 1998, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Çeviren: Günhan Günay, 1.b., İstanbul: Rota Yayınları, 2001.
12. Davenport, H. T., De Long, W. D. ve Beers, C. M., "Successful Knowledge Management Projects", **Sloan Management Review**,1998.
13. Davenport, H. Thomas, "Some Principles of Knowledge Management", <http://www.mcombs.utexas.edu/kman/kmprin.htm>.
14. Drucker, Peter, "Bilgi işçileri", **Executive Excellence**, İstanbul: Rota Yayın Yayıncılık Ticaret Ltd.Şti., 2001.
15. GenelKurmay Başkanlığı, **Bilgi Yönetimi Direktifi**,Ankara,GenelKurmay Başkanlığı Yayınları, 2003.

16. GenelKurmay Başkanlığı, **Veri Yönetimi Direktifi**,Ankara,GenelKurmay Başkanlığı Yayınları, 2003.
17. GenelKurmay Başkanlığı, **Bilgi Sistemleri Yönergesi (MY406-1 C)**, Ankara,GenelKurmay Başkanlığı Yayınları, 2003.
18. Goh, S., “Managing Effective Knowledge Transfer : An Integrative Framework And Some Practice Implications”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, No: 1, 2002.
19. Gold, A., “Knowledge management : An organizational capabilities perspective”, **Journal of Management Information Systems**, Vol: 18, No: 1, 2001.
20. Dervişoğlu, Gökçe, “**Stratejik Bilgi Yönetimi**”,İstanbul, Dışbank Kitapları, 2004.
21. Gupta, N. D.Jatinder, **An Overview of Knowledge Management**, ABD: İdea Grup Inc., 2004.
22. Hong J., “Structuring for Organizational Learning”, **The Learning Organization**, Vol. 6, No. 4, 1999.
23. Lang J. C., “Managerial Concerns in Knowledge Management”, **Journal of Knowledge Management**, Vol: 5, No: 1, 2001.
24. Malhotra, Yogest, “Knowledge Management for E-Business Performance : Advancing Information Strategy to Internet Time”, **Information Strategy : The Executive’s Journal**, 2000.
25. Malhotra, Yogest, **Knowledge Management and Business Model Innovation**, Londra, İngiltere: IDEA Group Publishing, 2001.
26. Morey, D., Maybury, M. ve Thuraisingham, B., **Knowledge Management Classic and Contemporary Works**, Londra/İngiltere: Massachussets Institute of Technology (MIT) Press, 2000.
27. Nemati H., “Global Knowledge Management : Exploring a Framework for Research”, **Journal of Global Information Technology Management**, Vol: 5, No: 3, 2002.
28. Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H.ve Swan, J., **Managing Knowledge Work**, New York, ABD: Palgrave Publishing, 2002.
29. O’Dell, Carla, “Leveraging Leadership for KM Success”, **Information Outlook**, Vol: 8, No: 9, Eylül 2004.
30. O’Dell, C., Wiig, K. ve Odem P., “Benchmarking Unveils Emerging Knowledge Management Strategies”, **Benchmarking**, Bradford: Vol: 6, No: 3, 1999.

31. Sveiby K. E.,“A Knowledge Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation”, **Journal of Intellectual Capital**, Vol: 2, No: 4, 2001.
32. Türk, Murat, **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2003.
33. Yahya, Salleh ve Goh, Wee-Keat, “Managing Human Resource Toward Achieving Knowledge Management”, **Journal of Knowledge Management**, Vol:6, No:5, 2002.
34. <http://www.bilgiyonetimi.org>.
35. <http://www.gnkur.tsk>.
36. <http://www.tlinc.com/article66.htm>.



## ÖZGEÇMİŞ

1971 yılında Gaziantep’de dünyaya gelen Ramazan TİRYAKİ, 1994 yılında Tuzla/İstanbul’da Deniz Harp Okulu, elektronik bölümünden Teğmen rütbesi ile mezun oldu. Donanma Komutanlığı bağlısı çeşitli muhrip ve firkateynlerde dört yıl süreyle görev yaptıktan sonra 1998-2000 yılları arasında University of NewHampshire, NewHampshire/ABD’de “Elektronik ve Bilgisayar Mühendisliği” dalında yüksek lisans eğitimini tamamladı.

Müteakiben, Deniz Kuvvetleri Gölcük Tersanesi Komutanlığında elektronik sistemler mühendisi olarak görev yaptı. 2000-2004 yılları arasında muhtelif sürelerle Almanya ve ABD’de savaş gemilerinin ve denizaltılara ilişkin komuta kontrol, savaş sistemleri ve seyir sistemleri üzerine eğitimler aldı.

Bu tez çalışmasının onaylanmasıyla Kocaeli Üniversitesi, İşletme A.B.D.’dan “İşletme Yönetimi ve Organizasyon” dalında yüksek lisans diploması alacak olan Ramazan TİRYAKİ, halen Deniz Kuvvetleri Komutanlığı, Teknik Başkanlığı Elektronik ve Silah Sistemleri Daire Başkanlığında Elektronik Sistemler Uzmanı olarak görev yapmakta olup, İngilizce bilmektedir.