

## Kurumsal Bilgi Yönetimi

### Organizational Information Management

Hüseyin Odabaş\*

Öz:

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

**Abstract:**

*The organization that are based on efficiency, are aware of information which became more valuable when shared and its importance of organizational management. The aim of organizational information management is to identify, organize and control of tacit and explicit information, owned by the organization. Aside from this, organizational information management turns the organization into more efficient, dynamic and profitable structure. This article gives information on what organizational information management is, what includes and how is applied and used.*

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Yönetimi, Kurumsal Bilgi, Açık Bilgi, Örtülü Bilgi

**Keywords:** Information Management, Organizational Information, Tacit Information, Explicit Information

- 
- Arş. Gör. Hüseyin Odabaş, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Öğretim Elemanıdır; e-posta: [odabas@humanity.ankara.edu.tr](mailto:odabas@humanity.ankara.edu.tr)

## **Giriş**

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

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

Yönetim bilimi bağlamında içinde bulunduğumuz yüzyılın en önemli iki kavramı bilgi ve teknolojidir. Bilgi, kurum ve işletmelerin en az sermaye kadar önemli yeni üretim faktörü, teknoloji ise onun vazgeçilmez parçasıdır. Bu nedenle çağımız bilgi çağı, toplumumuz bilgi toplumu, insanlarımız ise bilgi çalışanları olarak adlandırılmaktadır. Böyle bir dönemde bilgi yönetimini kurumsal yönetimin en önemli unsuru olarak görmek yanlış olmayacaktır. Bilgi yönetimi ise zihinsel sermayeyi kontrol edilebilir bir değer olarak ele alan en önemli yönetim alanıdır. Kurumsal dinamikler, yönetim modelleri ve teknoloji ise bilgi yönetiminde kullanılan en önemli araçlardır. Bu araçlar, bir işletmenin veri ve bilgi elde etmesini, elde edilen bilgilerin geliştirilmesini, bunların belirli görevleri olan bireylere aktarılmasını sağlamak üzere bir arada ve uyum içinde çalışmalıdır (Microsoft'tan..., 2002).

Kurumsal bilgi yönetiminden söz edebilmek için öncelikle bilgi ve kurumsal bilginin ne olduğunu açıklamak yararlı olacaktır. Yabancı kaynaklarda bilgi, istatistiksel verilerin oluşturduğu (information) ve bu verilerin yorumlanarak daha anlamlı ve bütüncül olarak ortaya konduğu (knowledge) iki farklı türden oluşmaktadır. Nitelikleri,

elde edilmesi ve düzenlenmesine ilişkin her iki bilgi türünün de genel özellikleri ve benzerliklerini Stephen Parker (2000: 233) şu şekilde sıralamaktadır:

- Bilgi, çok farklı kaynaklardan elde edilebilir,
- Bilgi, çok kolay veya çok zor sağlanabilir,
- Bilgiyi kullanmadan önce şunların yapılması kaçınılmazdır
  - toplamak
  - işlemek
  - depolamak
  - dağıtmak
- Bilgi, çok farklı amaçlar için kullanılabilir,
- Bilgi kasıtlı veya kasıtsız olarak tahrif edilebilir,
- Bilgi kaybolabilir,
- Bilgi hareketli-devingendir.

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

Townley (2001: 44) bilgi yönetimini, bir organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek veya amacına ulaşmak ve aldığı kararları en etkili biçimde kullanmak için üretme ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına alma faaliyeti şeklinde tanımlamaktadır. Kurumsal bilginin kayıtlı hale getirilmesi, kurum içinde gerekli yerlere iletilmesi ve bir sonraki çalışanlara devredilmesi, yapılan çalışmaların yinelenmesini önleyeceği gibi atılacak adımlarda hata oranının azalmasını da

sağlayacaktır. Bilgi yönetimi ile, firmanın zihinsel birikimi, başarı ya da başarısızlıkta belirleyici rol oynayan ve günlük kararları alan bilgi çalışanlarına aktarılır. Bu nedenle bilgi yönetimi, bilgi çalışanlarını kurumsal bilgi tabanına bağlayarak birbirinin yerini alabilecek bileşenlere dönüştürmeyi ve dolayısıyla çalışanları başarılı oldukları alanlara yönlentmeyi de hedeflemektedir. Bu açıdan bakıldığında ise bilgi yönetimi, çalışanlara fırsat ve rekabet ortamı sağlayarak kurumun başarısına ivme kazandıracak bir sistemdir.

Kalseth ve Cummings (2001: 167) bilgi yönetiminin üç farklı yönü olduğuna değinmektedir. İlk ve en basit değerlendirmeye göre bilgi yönetimi, daha başarılı ve yararlı bir kurumsal bilgi depolama yaklaşımı olarak görülmektedir. İkinci bakış açısına göre bilgi yönetimi şu konular ile ilişkilidir: Organizasyonun her düzeyinde oluşturulan strateji, politika ve uygulamalara yönelik aktivitelere ilişkin bilgi ile ilgilenmek, organizasyonun kapalı ve açık entellektüel değerleri ile elde ettiği başarı arasında doğru bir neden-sonuç ilişkisi kurmak. Bunların yanı sıra bilgi yönetimi doğru zamanda doğru insanlar için doğru bilgileri elde etme, dağıtma ve organizasyonun gelişmesi için bilgiyi uygun bir format içinde saklama stratejisi olarak görülmektedir.

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

### **Kurumsal Bilgi Yönetimi Süreci**

Kurumsal bilgi yönetiminin, kurum içinde oluşan veya dışarıdan gelen kayıtlı ve kayıtsız bütün bilginin bir sistem içinde kontrol altına alınması olduğunu belirtmiştik. Aynı zamanda bilgi yönetimi, salt bir enformasyon teknolojisi konusundan çok öte bir organizasyonel kültür sorunudur. Organizasyonlarda ve toplumda bilgiye önem veren, bilgi çalışanını tanıyan, takdir eden, bilginin paylaşıldıkça büyüdüğünü ve değer kazandığını görebilen ve bilgiyi paylaşılanları ve etkili kullananları ödüllendiren bir kültüre ihtiyaç bulunmaktadır (Barutçugil, 2002: 16).

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

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

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

Bilgi yönetimi kavramı ile birlikte akla ve gündeme gelen diğer kavramlar, öğrenen organizasyon ve yeniden yapılanmadır. Öğrenen organizasyon kavramı bazı noktalarda bilgi yönetimi kavramıyla örtüşmektedir. Öğrenen organizasyonlarda kurumsal öğrenmenin temel faktörü olarak kabul edilen takımın üzerinde durulur. Buna karşın bilgi yönetimi bireyi temel almaktadır. Öğrenen organizasyon takımdan organizasyona ve oradan bireye ulaşırken bilgi yönetiminde bireyden organizasyona ve oradan takıma giden bir neden ilişkisi kurulur. Yeniden yapılanma, finansal ve diğer somut performans göstergeleri ile ifade edilen ölçülebilir sonuçlar anlamında etkinlik ve verimlilik üzerine ağırlık verir. Bilgi yönetimi uygulaması yeniden yapılanma sürecinin paralelinde veya bir adım sonrasında yaşanan bir süreçtir (Barutçugil, 2002: 77).

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

Bilgiyi açık ve örtülü biçimde iki farklı açıdan ele alan organizasyonlar, bilgi üretimi konusunu dört temel model üzerinde değerlendirmektedirler:

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

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

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

d. Açık bilgiden örtülü bilgiye: Açık bilgi firmanın bütünü içinde paylaşıldıkça, diğer iş görenler o bilgiyi içselleştirmeye, yani kendi örtülü bilgilerini

genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanmaya başlar. Kayıtlı bilgilerden edinilen deneyimlerin bir sonraki nesile sistematize edilmeden, dağınık olarak aktarılması veya söz konusu bilgilerin bir başkası tarafından gözlem yoluyla alınması bu modele örnek olarak gösterilebilir.

Bilgi üreten firmada, bu modellerin dördü de dinamik bir etkileşim içinde, bir tür bilgi sarmalı oluşturur. Örtülü bilgi zihinsel modelleri ve inançları içerdiği için, örtülü bilgiden açık bilgiye geçmek gerçekte bir kimsenin dünyanın nasıl olduğu ve nasıl olması gerektiği konusundaki vizyonunu açıklama sürecidir. Çalışanlar yeni bilgi ürettiklerinde, kendilerini ve firmayı yeniden üretmiş olurlar (Nonaka, 1999: 37).

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

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

## **Bilgi Yönetimi Uygulamasında Göz Önünde Bulundurulması Gereken Unsurlar**

Kurumsal bilginin kontrol altına alınmasında vazgeçilmez model olarak değerlendirilen kurumsal bilgi yönetimi, çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar gerek bilgi yönetimi uygulamasının tasarımı, kuruluşu ve gerekse aktif olarak uygulanması sırasında göz önünde bulundurulması gereken unsurlardır. Söz konusu unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

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

**Teknoloji:** Bilgisayar ve İnternet'ten oluşan yeni teknolojiler eskiye oranla değerli bilgilerin daha geniş alana yayılmasını mümkün kılmaktadır (Kalseth and Cummings, 2001:165). Bilgisayar ve iletişim teknolojisinde gerçekleşen hızlı gelişme, kurum içi ve kurum dışı iletişimi ve üretime yönelik bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, karar verme sürecinde, zaman ve alan kullanımında sağladığı avantajlarla, kurumsal etkinliği artırmaktadır. Bu nedenle bilgisayar yazılımı, donanımı, veritabanları, bilgi ağları, intranet ve internet gibi konular kurumsal bilgi yönetiminin içinde yer alması gereken temel teknolojik unsurlardan bir kaçıdır. Ayrıca telefon, faks, fiber optik, lazer, akıllı terminaller ve dijital teknolojiler olarak adlandırılan iletişim teknolojilerinin de kurumsal bilgi yönetiminde etkin olarak kullanımı sağlanmalıdır.

Bilgi ve iletişim teknolojileri organizasyon içi ve dışındaki çalışanlar, meslektaşlar ve hizmet verilen insanlarla daha etkin bir iletişim kurulmasını sağlamaktadır. Eğer geniş bir kullanım alanı bulabilirse, bilgi hizmetleri ve enformasyon teknolojileri, yeni iş alanlarının doğmasını, zenginliğin oluşmasını, halk ve devlet arasında köprü kurulmasını, toplum ve organizasyonlar arasında ilişkilerin düzenlenmesini ve bunun sonucu olarak insanlara çeşitli hizmetlerin götürülmesini sağlayabilir (Kalseth and Cummings, 2001: 169).



**Organizasyonun Bakış Açısı:** Organizasyonun bilgi yönetimine bakış açısı, organizasyonu oluşturan bireylerin bilgiye verdikleri değeri göstermekte ve bu anlamda kültürel bir konu olarak değerlendirilmektedir. Organizasyonel kültür, bir anlamda çalışanların organizasyonla ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtır ve kendi kurumlarını nasıl algıladıklarını açıklar. Buna göre, çalışanlar ya yeni bilgi edinerek, bunları paylaşmaya ve sınırsız kullanmaya daha açık olurlar ya da bu konuda çekingen ve isteksiz davranırlar. Başka bir ifade ile organizasyonel kültür destekleyici ya da engelleyici olabilir (Barutçugil, 2002: 127). Destekleyici kültür, kurumsal iletişimi, güveni, takım çalışmasını özendirir ve destekler. Buna karşın engelleyici kültürün egemen olduğu organizasyonlarda güven ve karşılıklı saygı en alt düzeydedir, bürokrasi fazladır, eleştiriye kapalı bir yönetim hakimiyeti vardır, rekabete, yeniliğe ve değişime kapalı bir yaklaşım sergilenmektedir. Bu nedenle organizasyonun, özellikle de yöneticilerin bilgi yönetimine bakış açısı, bilgi yönetimi tasarımında üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bilgi yönetiminin ne olduğu, organizasyona ne gibi katkısının olacağı, personelin bunun ne kadarından sorumlu olduğu ve nasıl uygulanacağını analiz edilmesi ve planlanması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların bilgi yönetimi konusunda bilgilendirilmesi ve buna inandırılması, söz konusu uygulamada öncelikli olarak ele alınması gereken konulardır.

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

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

yapılanma ve gelişme sürecini başlatmak isteyen organizasyonların, bu konuda kararlılığını ortaya koyabilmek için değerlendirmesi ve kabul etmesi gereken bir takım ilkeler bulunmaktadır.

### **Kurumsal Bilgi Yönetiminde Atılması Gereken Adımlar**

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

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

Bilgi yönetimi uygulaması başından sonuna kadar kendini oluşturan bütün unsurların sorunsuz çalışmasını ve birbirine zincirleme bağlı bütüncül bir sistemdir. Organizasyonlarda uygulanacak olan bilgi yönetimi sistemi, atılan adımlar ve bu adımların içerdiği unsurların birinin veya birkaçının yokluğunu hissettirecek, sistemin aksak işlemesine ya da çalışmamasına neden olacaktır. Bu koşullar göz önüne alındığında bir bilgi yönetimi uygulamasında bulunması gereken nitelikler ve atılması gereken adımlar şu şekilde özetlenebilir:

- Öncelikle programın gerekliliğini organizasyonda çalışan bütün personeli inandırmak, tasarlanan programı bütün yönleriyle uygulamak.
- Organizasyonun bütün bölümlerini incelemek, bölümlerde yapılan işleri belirlemek ve iş akış sisteminin tespitini yapmak.
- Organizasyonda kullanılan iş akış sistemleri, bilgi üretimi ve kullanımı konularında yaşanan aksaklıkları belirlemek.
- Üretilen bilginin ne kadarının kaydedilmeden kaybolduğu, iletilemediği veya işlevini yitirdiğini tespit ederek, durumun kuruma maliyetini hesaplamak.

- Yapılan durum ve maliyet hesaplarına göre bilgi yönetiminden beklentilerin neler olduğunu ortaya koymak ve bu doğrultuda yapılan işlemleri kurumsal kârı en etkin biçimde destekleyecek şekilde yeniden tasarlamak.
- Organizasyonda yapılan her çalışmanın kayda geçirilmesini, bu kayıtların sorumlularına en hızlı ve ekonomik yoldan ulaştırılmasını sağlamak.
- Bilginin organizasyon içinde bir döngü biçiminde dolaşımını ve her dolaşımda kendini yenilemesini sağlamak.
- Bilgi yönetimi uygulamasının kısa ve uzun vadede organizasyona ne kadar getirisinin olacağını tespit etmek ve çıkan değerleri çalışanlara iletmek.
- Bilgi yönetiminin ne olduğunu, kurumsal işlevini ve kişisel sorumlulukları gösteren bir el kitabı hazırlamak.
- Tasarlanan sistemin kalıcı olmasını, yeniliklerin uygulanmasını ve çalışanları teşvik edici rekabetçi ortamın oluşmasını sağlamak.

Günümüzde küresel rekabet ve yeni buluşlar, iş dünyasının şeklini değiştirmiş, bütün kuruluşların üzerinde önemli bir baskı oluşturmuştur. Bilgi yönetiminden elde edilebilecek uzun vadeli rekabet avantajını sağlamak bize, iç ve dış bilgi kaynaklarına etkili bir biçimde erişmemiz gerektiğini göstermiştir (Kalseth and Cummings, 2001: 163). Kurumsal bilginin denetimini sağlama amacıyla ortaya atılan bilgi yönetimi, yönetim biliminden türemiş ve ticari işletmeler üzerinde başarılı sonuçlar vermiştir.

### **Sonuç**

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

Bilgi ve uzmanlığın önemli olduğu bilincine varan, bunları geliştiren ve kullanan kurumlar, bu alanda attıkları adımların kısa sürede katma değer olarak kendilerine geri döndüğünü görebilmektedirler. Bu nedenle son yıllarda organizasyonel performanslarını artırmak isteyen birçok kurum, kurumsal bilgisini nitelikli bir biçimde üretmek, paylaşmak ve kullanmak için çaba sarf etmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Barutçugil, İsmet. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Kalseth, Karl and Sarah Cummings. (2002). "Knowledge management: development strategy or business strategy?" *Information Development*, 17 (3), 163-171.
- "Microsoft'tan bilgi yönetimine vurgu," (2002). [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.activefinans.com/activeline/sayi2/bilgi\\_yonetimi.html](http://www.activefinans.com/activeline/sayi2/bilgi_yonetimi.html) [28.12.2002]
- Nonaka, Ikujiro (1999). "Bilgi Yaratan Şirket," *Bilgi Yönetimi* içinde (29-50). Ankara: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Parker, Stephen. (2000). "Knowledge is like light – information is like water." *Information Development*, 16 (4), 233-236.
- "Risk, gap and strength: key concepts in knowledge management." (2003). Ian McBrien (et. al.) *Knowledge-Based Systems*, 16 (2003) 29-36.
- Spiegler, Israel. (2002). "Technology and knowledge: bridging a 'generating' gap." *Information and Management*, 2013, 1-7.
- Townley, Charles T. (2001). "Knowledge management and academic libraries," *College and Research Libraries*, January 2001, 44-55.

## **YARDIMCI KAYNAKÇA**

- Akdeniz, Tanju. (2002). "Bilgi yönetimi nedir?" [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.mis.boun.edu.tr/badur/IBS%20205/Bilgi%20Yonetimi.pdf> [28.12.2002].

Altıntaş, Levent. (2001). “Bilgi Yönetimi ve Değişim.” *Kaynak Dergisi*, 7. [Çevrimiçi]

Elektronik Adres:

<http://shop.link.com.tr/kaynakdergiyazi.asp?PRI=80&SAYI=7> [28.12.2002].

Çalkıvık, Gürkan. (2001). “Yeni Ekonomi ve Bilgi Yönetimi.” *Önce Kalite Dergisi*, 7

(37). [Çevrimiçi] Elektronik Adres:

<http://www.exper.net.tr/corporate/arsiv/yeniekonomi5.htm> [28.12.2002].

Ögüt, Adem. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

**Keyword:**

Bilgi Yönetim, Enformasyon Yönetimi, Açık Bilgi, Örtülü Bilgi

**Kelime ve Sayfa Sayısı:**

13 sayfa, 3321 kelime

**İletişim Bilgileri:**

Hüseyin Odabaş

Ankara Üniversitesi DTCTF

Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü

Sıhhiye / Ankara Üniversitesi

Tel: 0 312 310 32 80 / 1659

E-mail: odabashuseyin@yahoo.com