

Odabaş, Hüseyin. (2005). "[Bilgi Yönetimi Sistemi](#)". *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Ed.: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural. Konya: Çizgi Kitabevi.

BİLGİ YÖNETİMİ SİSTEMİ

Hüseyin Odabaş*

Özet

Değişim ve gelişimin son derece hızlandığı ve bu dönüşümün gerisinde kalanların rekabete direnemediği günümüzde bilgi, organizasyonların varlığını güçlendiren en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Artık sahip oldukları kurumsal bilgilerin, işgücü, sermaye ve hammaddeye daha önemli olduğu bilincine varan organizasyonlar, bilgi üretimi, kullanımı ve paylaşımını düzenleyen, örtük bilgileri açık bilgiye dönüştüren ve dolayısıyla kurumsal dinamiklerine hız kazandıran bilgi yönetiminin önemini görebilmektedirler. Bu makalede kavramsal açıdan bilgi, bilgi üretimi ve bilgi yönetimi konuları farklı boyutları ile ele alınmakta, bilgi yönetimi sisteminin oluşturulmasında atılması gereken adımlar tartışılmaktadır.

Giriş

Küreselleşme süreciyle birlikte günümüz toplumlarında yaşanan değişim öylesine hızlanmıştır ki etkileri, yönetim yapıları ve çalışma koşullarıyla yerel özellikler sergileyen farklı kıtalardaki bir çok işletmeye bile yansımaktadır. Küreselleşme süreci ile birlikte uluslararası düzeyde yaşanan rekabet ortamının etkilerini üzerlerinde hisseden işletmeler, 90'lı yıllarda yönetim bilimi içinde yoğun olarak tartışılan 'öğrenen organizasyon' modeli ile tanışmış ve bu modelin temel ilkelerini birimlerinde kullanmıştır. Ancak 2000'li yıllara gelindiğinde bilgisayar ve iletişim dünyasında yaşanan gelişmeler, yönetimde öğrenen organizasyon prensiplerine ek olarak yeni önlemlerin alınmasını zorunlu kılmıştır. Artık hammadde ve sermayenin de önünde birinci öncelikli faktör konumuna geçen bilgi, işletmeler için en önemli değer özelliği kazanmıştır. Erişilemeyen bilgileri erişilebilir kılmak, kurumsal üretken bilgileri paylaşmak ve bu bilgilerle daha verimli bir iş ortamı oluşturmak, işletmelerin öncelikle üzerinde durduğu konular arasına girmiştir. Bilgisayar ve iletişim dünyasında yaşanan gelişmelerin yanı sıra Internet'in kişisel ve kurumsal düzeyde daha fazla kabul görmesi, bilgi üretim miktarının tahminlerin çok üzerinde artmasına neden olmuştur. 90'lı yıllara oranla günümüzde kurumsal düzeyde yapılan işlemlerin büyük bir çoğunluğu ağ tabanlı ortamlarda gerçekleştirilmektedir. Ancak ağ tabanlı ortamlar çalışanların yoğun bilgi yığınları ile karşı karşıya kalmalarına neden olmuştur.

Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra artan kurumsallaşma ile birlikte ABD ve Avrupa ülkelerinde söz konusu bilgi yoğunluğuna benzer bir durum belge üretiminde de yaşanmıştır. Kurumsallaşma sonrasında üretilen belge miktarının kurumsal faaliyetleri engelleyecek kadar çoğalması nedeniyle, kurumlarda üretilmesinden arşivlerde

* Arş. Gör. Hüseyin Odabaş Ankara Üniversitesi DTCF Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü'nde öğretim elemanıdır (E-posta: odabas@humanity.ankara.edu.tr).

depolanmasına kadar, üretim, kullanım, dağıtım, ayıklama-imha, arşivlere devretme ve arşivlerde kullanıma açma evreleri boyunca belgeleri kontrol altına almak bir zorunluluk haline dönüşmüştür. Bu nedenle belgeleri üretimden arşivlerde depolamaya kadar geçen her evrede kontrol altına almak amacıyla 'belge yönetimi' disiplini doğmuştur. Belge yönetimi disiplini, kurumsal gelişmelerin ve bu gelişmelerle birlikte ortaya çıkan ihtiyaçların bir gereği olarak ortaya çıkmıştır. Belge yönetimini ortaya çıkaran nedenlere benzer şekilde son yıllarda çalışanların, bilgi yoğunluğu ve bilgi yığınları ile karşı karşıya kalmaları işlerini olumsuz yönde etkilemiştir. Bunun yanı sıra nitelikli bilginin, daha üretken hale dönüşebilmesi için, gerekli olan bütün personele iletilmesi, erişim sorunları nedeniyle kurumsal verimliliğe katkısı olmayan bilgilerin bulunması, kaydedilmesi ve çalışanlarla paylaşılması da organizasyonlarda bilgi yönetimini gerekli kılan önemli nedenlerdendir. Kurumsal bilgilerin düzenlenmesi, kayıtlı olmayan bilgilerin kayıt altına alınması ve ulaşılamayan, kayıtlı olmayan ve dolayısıyla organizasyona fayda sağlamayan örtük bilgilerin ortaya çıkarılması işletmelerde bir gereksinim olarak kendini göstermektedir.

Bilginin Önemi ve Türleri

Bilginin önemi yaşamın çeşitli alanlarında, politikada, sanatta, iş yaşamında şüphesiz uzun yıllardan beri biliniyordu. Bilginin aktarılmasında ilk çağlardan başlayarak hikayeler, masallar, destanlar aracı olmuş ve 12. yüzyıldan sonra da üniversiteler, medreseler ve kitaplar önemli roller üstlenmişlerdir. Ancak, son dönemde iletişim ve işbirliğini son derece kolaylaştıran teknolojilerin gelişmesi ile olağanüstü bir 'bilgi çağı'na girilmiştir (Barutçugil, 2000).

Ekonomik yaşamda son derece önemli olduğu, üretkenliğe ve sermaye değerine doğrudan katkı sağladığı günümüzde bilgi, çok farklı kategorilere ayrılmakta, yüklendiği değerler yönüyle çeşitli gruplar altında değerlendirilmektedir. Bu gruplardan ilkinin, bileşenlerini ve bilginin kendisini ifade etmek için kullanılan veri (data), enformasyon (information), bilgi (knowledge) ve akıl (wisdom) kavramları oluşturmaktadır. Veri, insan ya da makine tarafından yazılmış semboller ve enformasyonu tamamlayan parçaları ifade etmektedir. Verilerin bir araya getirilmesi ile oluşturulan anlamlı semboller ise enformasyon olarak tanımlanmaktadır. Enformasyon genellikle, bireyler veya kurumlar tarafından bir sorunun çözümü, herhangi bir çalışmanın başlatılması ya da bitirilmesi gibi faaliyetler sonucunda ortaya çıkarılan verilerin bütünüdür. Bilgi ise herhangi bir konuda insanların kendi alanlarında edindikleri enformasyonu yorumlayarak elde ettiği kararlar ve yeteneklerdir. Bütün bu kavramların da üstünde olan akıl, veriden enformasyona, enformasyondan bilgiye ve bilgiden de yeteneğe dönüşen sürecin en uç noktasını oluşturmaktadır (Setzer, 2001). Çeşitli bilgilerin bir araya getirilmesi ve yorumlanması ile farklı bir bilgi oluşturulması, bilgi kavramının en üst noktası olan akıl evresinde gerçekleştirilmektedir. Ancak enformasyon, bilgi ve akıl birbirinden tamamen izole olabilecek kavramlar değildir ve çoğu zaman kendi alanlarını aşarak diğerleri ile karışabilmektedir. Bu da kavramlar arasındaki farkı algılama konusunda çoğu insanın çelişkiye düşmesine neden olmaktadır.

Bununla birlikte bilgi, içeriğine göre bireysel ve kurumsal olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireysel bilgi, kurumsal bilgi tabanının gelişmesi için gerekli olan kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerden oluşmaktadır. Kurumsal bilgi ise bireysel bilgilerin toplamının yanı sıra, diğer organizasyonlar tarafından kolayca taklit edilemeyecek şekilde insan, teknoloji ve yönetim ilkeleri arasında üretilen bilgi kaynaklarını ifade etmektedir. Bu bilgilerin diğer kurumlar tarafından taklit edilmesi zordur çünkü söz konusu üç unsur arasında oluşturulan etkileşim, kurumun kendine özgü tarihini ve kültürünü yansıtmaktadır (Bhatt, 2001: 3).

Aynı zamanda yönetim bilimciler erişilebilir ya da kayıtlı olup olmamasına göre bilgiyi, açık ve örtük olmak üzere iki gruba ayırmaktadırlar. Buna göre açık bilgiler, sözcük veya rakamsal veriler, formüller, bilgisayar dosyaları, dokümanlar, veritabanları gibi kolayca iletilebilir ve yayılabilir bilgilerdir (Beijerse, 2000: 3). Kısaca açık bilgi, belli bir düzen içerisinde kayıtlı bulunan ve isteyen herkesin erişebildiği bilgidir. Aynı şekilde kurumsal açık bilgiler de, herhangi bir organizasyonun faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan, o organizasyona özgü değerler taşıyan ve çalışanların kolayca erişebildikleri bilgilerdir. Diğer taraftan örtük bilgi insanların zihninde olan ve bu nedenle formüle edilmesi, aktarılması ve yayılması kolay olmayan bilgi türüdür. Örtük bilgiler genellikle insanların zihinlerinde yerleşik halde bulunurlar; ancak, çalışanların erişimine kapalı olan ve dolayısıyla kurumsal verimliliğe katkı sağlamayan kayıtlı bilgiler de örtük bilgi olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte örtük bilgilerin, tarifi zordur, görecelidir, bir çok faktöre bağlı olarak karmaşık özellikler sergilerler ve bu özellikleri nedeniyle bu tür bilgileri düzenlemek kolay değildir.

Örtük bilgi ile, yalnızca insanların zihninde olan bilgiler değil, aynı zamanda kayıtlı olmasına rağmen erişilemeyen bilgiler de ifade edilmektedirler. Örneğin her birimde yararlanılabilecek bir veritabanının yalnızca bazı birimlerin erişimine açık olması, söz konusu veritabanının örtük bilgi olarak değerlendirilmesine neden olur. Bilgi yönetimi, kayıtlı olmayan bilgilerin kaydedilmesini, kayıtlı olanların ise erişilebilir olmasını mümkün kılacak düzenlemeleri içermektedir. Bilgi yönetimi ile, kurumsal düzeyde gerçekleştirilmek istenen birçok amaç bulunmaktadır. Söz konusu amaçlardan en önemlisi, örtük bilginin açık bilgiye, açık bilginin ise daha açık bilgiye dönüştürülmesidir. Bu, bir anlamda kayıtlı olmayan bilgilerin kayıt altına alınmasını, kayıt altına alınanların da erişilebilir olmasını ifade etmektedir.

Beijerse (2000: 3) genel hatları ile bilgiyi, sistem tabanlı enformasyon (information) ve insan bilincine dayalı bilgi (knowledge) olarak iki tür altında değerlendirmektedir. Bu genel ayrımın yanı sıra Beijerse bilginin, sistem tabanlı açık bilgi ve insan bilincine dayalı örtük bilgi şeklinde iki farklı türü olduğunu da ifade etmektedir. Aynı çalışmada Japon girişimcilerin iş yaşamında başarılı olmaları, bu sahip oldukları örtük bilgileri açık bilgiye dönüştürme yeteneğine bağlanmaktadır. Bu yolla enformasyon ve bilgi sistemlerindeki açık bilgilere benzer şekilde, örtük bilgilerdeki yaratıcı düşüncelerin kavranması yoluna gidilmiş, yeniden üretilebilir ve yararlı bilgilerin ortaya çıkarılması sağlanmıştır.

Bireysel saklı bilginin açık ve toplumsal hale dönüştürülmesi güç olmakla birlikte bilgi üreten bir şirkette strateji oluşturulması açısından çok önemlidir. Saklı bilgi, duygulara, kişisel deneyimlere ve bedenin hareketlerine bağlı olduğu için kolay kolay başkalarına aktarılamaz. Saklı bilginin aktarımı için, yapılan işe fiziksel açıdan yakın olmak bir zorunluluktur. Saklı bilgiyi paylaşmanın bazı yolları şu şekilde sıralanabilir:

Doğrudan gözlem: Bu yöntemde topluluk üyeleri tıpkı bir usta-çırak ilişkisinde olduğu gibi yapılan işi ve işi yapan kişileri gözlemlemektedir. Hangi hareketlerin işe yaradığına, hangilerinin yaramadığına akıl yürütür ve ortak davranışlar geliştirirler.

Doğrudan gözlem ve anlatım: Topluluk üyeleri bir yandan yapılan işi gözlemlerken bir yandan da diğer üyelerden işin nasıl yapılacağına ilişkin ek bilgiler alırlar; bu genellikle benzer durumlara ilişkin anlatımlarla veya benzetmelerle yapılır. Bu yöntemde gözlemcilerin edindiği bilgiler, anlatılan bilgilerle daha da pekişir ve kalıcı davranışlara dönüşür.

Taklit: Topluluk üyeleri, başkalarını doğrudan gözlemleyerek aynı işi kendileri yapmaya çalışırlar.

Deneme ve karşılaştırma: Topluluk üyeleri çeşitli çözüm yollarını dener ve sonra uzmanın çalışmasını izleyerek onun performansı ile kendi performanslarını karşılaştırırlar.

Birlikte çalışma: Topluluk üyeleri hep birlikte söz konusu işi yapmaya çalışır ve aralarından daha deneyimli olanları diğerlerinin performansını yükseltmeye yönelik küçük ip uçları verir ve öneriler getirirler (Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2002: 102).

Günümüzde bilgi, işletmeyi oluşturan en önemli unsurlardan biridir. Son yıllarda kurumsal bilgisini üretken şekilde kullanan bir çok işletme, maddi varlıkları bakımından dünyanın sayılı pek çok büyük şirketinden daha iyi bir yere gelmiştir. Örneğin 1980'li yılların ortalarında kurulan Microsoft, bugün neredeyse yüzyıllık bir şirket olan ve uzun yıllar dünyanın en büyük kuruluşu olarak kabul edilen General Motors'un iki buçuk katı piyasa değerine sahiptir. Bilginin yarının rekabetçi pazarlarında son derece büyük bir role ve öneme sahip olacağını kanıtlayan buna benzer örnekler her geçen gün daha fazla ortaya çıkmaktadır (Barutçugil, 2000). Artık bilginin rekabeti körükleyici, itici, üretken gücünü doğru ve yerinde kullanan işletmeler, yalnızca buldukları bölgede değil aynı zamanda dünyanın her bölgesinde rekabet edecek duruma gelebilmektedirler. Bu rekabetin temelinde üretilen bilgiyi kontrol edebilme ve doğru bilgiyi kullanabilme gücü yatmaktadır. Kontrollü bilgi kullanımının yanı sıra kontrolsüzçe çoğalan ve yayılan bilgiler de, kurumsal faaliyetlere engel olmaktadır. Bu bağlamda bilgi yönetimi aynı zamanda bilgi üretiminin düzenlenmesi ve üretilen bilgilerin rafine edilmesi işlevini de yerine getirmelidir.

Bilgi üretimi, yeni ve yararlı çözümlerin geliştirilmesi amacıyla yapılan kurumsal bir aktivitedir. Motivasyon, esinlenme, deneyim, değişim, taklit gibi yöntemler, bilgi üretimini ortaya çıkaran önemli bilgi sağlama yöntemleridir (Bhatt, 2001: 3).

Bireyler ve kurumların gelişimi için bilginin son derece önemli bir faktör olduğu günümüzde, bilgi üretimi ve yayımının toplumsal etkilerini Barutçugil (2000), matbaanın bulunması örneğine benzetmektedir. Buna göre matbaanın bulunmasından önce özel koleksiyonlarda, manastırlarda, kiliselerde veya çoğu zaman ulaşılamayan yerlerde bulunan toplam kitap sayısının otuz bin civarında olduğu tahmin ediliyor iken, matbaanın bulunmasından 20-30 yıl kadar sonra bu sayının 10 milyonu aştığı görülmektedir. Basılı kitapların artması sonucunda bilime, buluşlara ve sanata gösterilen ilgi, daha sonra Rönesans'ın doğmasına neden olmuştur. Aynı şekilde bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin sosyal ve ekonomik alanlarda bıraktığı etkiler, alışlagelmiş bir çok prensibin değişmesine neden olmuştur. Artık bilgi, bilgisayar ve iletişim teknolojileri ile en uzak mesafelere kadar iletilebilmekte, çalışanların paylaşımına sunulabilmektedir.

Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, eğitim, öğrenim ve deneyimlerin kurumsal faaliyetlere yansımaları sonrasında oluşan bireysel ve kurumsal, kayıtlı ve kayıtlı olmayan her türlü bilgi kaynağının belirlenmesi, tanımlanması, yönetilmesi ve paylaşılması işlemlerini organizasyonun yapısına göre uyarlayan ve uygulayan bir disiplin dalıdır. Özetle bilgi yönetimi, bilgi, iletişim ve insan kaynaklarının uyumlu ve düzenli bir biçimde aynı ortam içerisinde yönetilmesidir. Bilgi yönetiminin amacı, kuruma artı değer kazandırmaktır. Diğer bir ifade ile bilgi yönetimi, kurumun değişen koşullara uyabilmesi ve yeteneklerini artırabilmesine olanak sağlayacak biçimde bilgi kaynakları ve potansiyelinden en üst düzeyde yararlanmasını sağlamaktadır (Kim, 2002: 51).

Genel olarak bilgi yönetimi, herhangi bir işletmenin, amacı doğrultusunda değerini artırmak, rakipleri ile olan gelişim farkını kapamak ve piyasada oluşan rekabete direnebilmek için dışarıdan ya da içeriden her türlü bilgi kaynağını kurumun faaliyetleri ile bütünleştirerek toplaması, düzenlemesi, çalışanların her birine ulaştırması, dolayısıyla kişisel ve kurumsal verimliliğe katkı sağlanmasıdır. Kurumsal bilgiler, kurumda çalışan kişilerin sahip olduğu bireysel bilgilerden oluşabileceği gibi, kurumun hesap kayıtları, dosyaları, veritabanları, tanıtıcı broşürleri gibi çeşitli kaynaklarından da oluşabilmektedir. İşletme içinde üretilen,

kullanılan ve saklı tutulan bilgiler dışında, düşünceler, deneyimler ve sezgiler gibi kayıtlı olmayan bilgiler de kurumsal bilgiler kapsamında değerlendirilmektedir. Ancak her kurumsal bilgi, personelin tümüne dağıtılacak, dönüşümü olacak ve yeniden bilgi üretimine katkı sağlayacak kadar değerli olmayabilir. Bu nedenle sistemin çalışmasına engel olmamak için kurumsal özellik taşıyan her bilginin, bilgi yönetimi sistemi içindeki yerini iyi değerlendirmek gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında bilgi yönetiminin, amacı ve gereksinimleri doğrultusunda işletmenin verimliliğini artırmak için üretken bilginin sağlanması, kullanılması, ilgili birimlere iletilmesi, söz konusu birimlerden geribildirim alınması, geribildirim yoluyla alınan bilgilerin işletmenin bilgi havuzunda toplanması ve yeniden kullanılmak üzere hazır tutulması evrelerinden oluşan bir döngü olduğunu ifade edebiliriz. Ancak bilgi sağlama sürecinde, işletme için gerekli olan bilginin gereksizlerden ayrılması ve gerekli olan bilgilerin de önem derecesine göre söz konusu döngüde yer alıp almayacağı konuları bilgi yönetimi kapsamında değerlendirilmektedir.

Her organizasyonun, ulaşmak istediği hedefleri, bu hedeflere ulaşabilecek nitelikte personeli, yerel ya da evrensel değerleri, az ya da yeterli miktarda sermayesi, kendine özgü yapısı, güçlü yanları ve çözemediği bir takım sorunları olabilir. Daha genel bir ifade ile diğerlerinden farklı olarak her organizasyonun kendine özgü özellikler bulunmaktadır. Bilgi yönetimi, bütün organizasyonlarda bu özellikleri nedeniyle bilgi yönetimi sistemini oluşturmadan önce organizasyonlar şu unsurlara göre değerlendirilmelidirler (Beijerse, 2000: 4):

- Stratejisi: Organizasyonun ana planları ve gelecekte yapmak istedikleri.
- Yapısı: Organizasyonun kurumsal düzeni, birimleri, görev ve sorumlulukları, yatay ve düşey ilişkileri.
- Kültürü: Organizasyonun değerleri, normları, çalışanları ile olan ilişkileri ve bilgi paylaşımına bakışı.
- Sistemi: Personelin günlük işlerini yaparken uymak zorunda olduğu kurallar, ilkeler ve araçlardır.

Bilgi Yönetimi İşlemleri ve Bilgi Teknolojilerinin Potansiyel Rollerini				
Bilgi Yönetimi İşlemleri	Bilgi Üretimi	Bilgi Depolama/Erişim	Bilgi Transferi	Bilgi Uygulamaları
Destekleyici Bilgi Teknolojileri	- Veri madenciliği - Öğrenim araçları	- Elektronik ilan tahtaları - Bilgi depoları - Veritabanları	- Elektronik ilan tahtaları - Tartışma platformu - Talimatlar	- Uzman sistemler - İş akış sistemleri
Bilgi Teknolojilerinin Yetenekleri	- Yeni bilgi kaynaklarını uyarlama - Zamanında öğrenim	- Kurumsal ve bireysel belleğin kurumun bilgi erişimine açılması	- Daha büyük iç ağlar - Daha fazla erişilebilir iletişim kanalları - Bilgi kaynaklarına daha hızlı erişim	- Bilgi, birçok ortama göre uyarlanabilir - İş akışı ve otomasyon içerisinde yeni bilginin daha hızlı uyarlanması
Teknoloji Platformu	- Net üzerinde ortak çalışma platformu ve iletişim teknolojileri			
	- Intranet			

Şekil 2: Bilgi yönetimi işlemleri ve bilgi teknolojilerinin potansiyel rollerini (Alavi ve Dorothy, 2001: 125)

Alavi ve Dorothy (2001: 113-114)'ye göre bilgi yönetimini uygulamak üzere yapılan çalışmaların bir çoğu üç amacı gerçekleştirmek üzere yapılmaktadır. Bu amaçlardan ilki organizasyonun sahip olduğu dokümanlar, haritalar, dosyalar, planlar gibi bilgi kaynaklarının görünür ve erişilebilir olmasını sağlamaktır. Bilgi paylaşımı konusunda yapılan her türlü çalışmaya destek vererek veya teşvik ederek bilgi yoğunluklu bir kültür ortamı oluşturmak ikinci amaçtır. Üçüncü amaç ise yalnızca sistemlerin değil aynı zamanda insanların etkileşim ve işbirliği içinde olabilecekleri ortamları hazırlamak ve bu bağlamda web iletişim ortamı oluşturarak bir bilgi paylaşım platformu kurmaktır.

Bilgi yönetimi, herhangi bir organizasyonda bilginin üretilmesi, onaylanması, yayımlanması, dağıtılması ve kullanımı işlemlerinin aynı sistem üzerinde düzenli ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesidir. Bilgi yönetimi içinde yer alan bu beş evre, kurumsal yeteneğin kurulması, korunması ve yeniden oluşturulması bağlamında herhangi bir organizasyona öğrenmek, öğrendiğini uyarlamak, yanlış bilgilerin unutulmasını sağlamak ve yeniden (sürekli) eğitim hizmeti vermek için fırsat sağlamaktadır (Bhatt, 2001: 3).

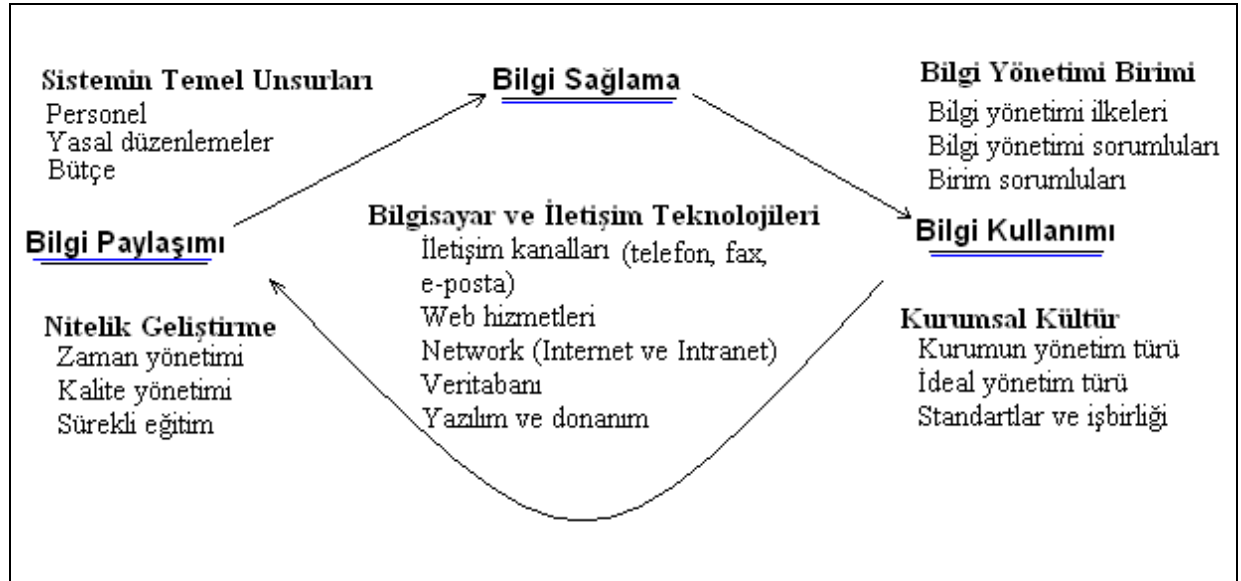
Teknolojik yenilikleri birimlerine uyarlamak isteyen ve değişimi kabul edip yeniden yapılanma sürecine giren işletmelerin, bilgi yönetiminin tasarımı ve uygulanması konusunda atması gereken adımlar şu şekilde sıralanabilir:

- Altyapının araştırılması ve analiz edilmesi
- Bilgi ve belge hizmetlerinin gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi
- Bilgi üretimi, kullanımı ve paylaşımı konularında gereksinimlerin tespit edilmesi
- Personelin, oluşturulacak olan yeni yapıya göre eğitilmesi

- Organizasyonun değişime açık ve bilgi paylaşım kültürünü benimseyen bir yapıya dönüştürülmesi
- Kurumsal yapının özelliklerine göre bilgi yönetimi altyapısının tasarlanması
- Bilgi yönetimi biriminin oluşturulması ve sorumlulukların belirlenmesi
- Bilgi yönetimi sisteminin oluşturulması ve uygulanması
- Doęan ihtiyaçlara göre sistemin geliştirilmesi
- Maliyet analizlerine göre sistemin rafine edilmesi

Bilgi Yönetimi Sistemi

Kurumsal bilginin çalışan bütün personele dengeli ve zamanında iletilmesini sağlayan bilgi yönetimi, aynı zamanda personel, bütçe, bilgisayar ve iletişim teknolojileri gibi çok farklı unsurları barındıran bir sistemi de ifade etmektedir. Bilgi yönetimi sistemi (şekil 1), bilgi yönetimi disiplininin tasarımı, kurulması, uygulanması ve yenilenmesi sırasında personel, bütçe, yasal düzenlemeler, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini oluşturan iletişim kanalları, web sayfaları, ağlar, veritabanları, zaman-kalite yönetimi, sürekli eğitim gibi çok çeşitli unsurların bir arada ve uyum içerisinde kullanıldığı sistemi ifade etmektedir. Bu sistemde nitelik geliştiren ilkeler ve kurumsal kültür de göz ardı edilmeden, bilgisayar ve iletişim teknolojileri ile sistemin temel unsurlarını oluşturan parçalar dengeli, kurumsal verimliliğe katkı sağlayacak ve bilgi paylaşımını öne çıkaracak şekilde yönetilmelidir.



Şekil 1: Bilgi Yönetimi Sistemi

Büyük bir sistem bağlamında düşünüldüğünde İnternet, bilgi yönetimi sistemine güzel bir örnektir. Bir çok araştırmacı kendine gerekli olan bilgi ve belgeleri çeşitli web sayfalarından edinir, edindiği bilgi ve belgeleri kendi bilgi kaynakları ile değerlendirir, birleştirir ve yeniden yorumladıktan sonra yine çeşitli web sayfalarında paylaşımına açar. Bu nedenle İnternet'in, bilginin bulunup sağlandığı ve edinilen bilgilerin farklı formda yine aynı ortamda kullanıma açıldığı bir bilgi paylaşım platformu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak kurumsal bilgi yönetiminin avantajları, büyük bir sistem olarak nitelendirdiğimiz İnternet'in aksine küçük işletmelerde kendini daha somut olarak göstermektedir.

Hemen her sistemi oluşturan unsurlar gibi bilgi yönetimi sistemi de personel, bütçe, teknoloji, kültürel altyapı, yasal düzenlemeler ve standartlar gibi önemli unsurlardan oluşmaktadır. Söz konusu unsurlar bilgi yönetimi sisteminin tasarımı, kuruluşu, uygulanması ve yenilenmesi evrelerinin her aşamasında yer alması gereken unsurlardır.

Personel

Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de, çalışanların edindikleri iş deneyiminin sisteme ve diğer çalışanlara aktarılmasıdır. Organizasyonda yapılan bütün aktivitelerin, kişilere değil, sistemin kendisine bağlı olarak işlenmesini sağlamak bilgi yönetiminin temel felsefesini oluşturmaktadır. Çalışanların edindiği bilgi, deneyim ve yeteneklerin sisteme aktarılması ile, birimlerin bireylere olan bağımlılığı ortadan kalkacak, yapılan hatalar sistemi oluşturan diğer bireyler tarafından düzeltilebilecek ve birimler arasında personel değişimine yanıt verebilecek şekilde potansiyel eleman yetiştirilebilecektir. Bu nedenle bilgi yönetiminin var olduğu kurumlarda çalışan herkes bilgi yönetiminden sorumludur (Drucker, 1999: 19). Ancak organizasyonlarda bilginin bulunması, sağlanması, gereksinim duyanlara iletilmesi ve kurumsal bilgilerin saklanmasıyla sorumlu olan bilgi yönetimi birimi ve bilgi yöneticisinin sorumlulukları diğer çalışanlara oranla daha fazladır.

Bütçe

Bilgi, çağımızın daha üretken, yenilikçi ve rekabet oluşturan organizasyonları için vazgeçilmez bir sermayedir. Ancak bilgiye sahip olmak ve bilgi üreten organizasyona dönüşmek, yapısal anlamda yatırım yapmayı gerektirir. Örneğin bilgi yönetimi sisteminin oluşturulması için, belli bir bütçe ile teknolojik altyapının yenilenmesi, personelin eğitilmesi, gerekirse değiştirilmesi, örtük ve açık kurumsal bilgilerin kurulan bu sisteme taşınması gerekmektedir. Ayrıca kurum için gerekli olan bilginin bulunması, sağlanması, dağıtılması, saklanması ve kullanıma açılması işlemlerinden oluşan kurumsal bilgi erişim ortamının oluşturulması da sürekli olarak belirli bir bütçenin ayrılmasını zorunlu kılmaktadır. Ancak uzun dönemde bilgi yönetiminin organizasyona sağlayacağı katma değerler düşünüldüğünde, yapılan yatırımların elde edilen tasarruf miktarından çok fazla olmadığı görülecektir.

Teknoloji

Bilgisayar ve iletişim teknolojisi alanında gerçekleşen hızlı gelişme, kurum içi ve kurum dışı iletişimi ve üretime yönelik bilgi akışını hızlandırdığı gibi, karar alma sürecinde, zaman ve alan kullanımında sağladığı avantajlarla da kurumsal etkinliği artırmaktadır (Odabaş, 2003: 361). Bilgi yönetimi sistemi içinde önemli bir yere sahip olan teknoloji unsuru, yazılım ve donanım, iletişim sistemleri, intranet, Internet, veritabanları ve tartışma platformları gibi çok çeşitli parçadan oluşmaktadır. Bu teknolojik unsurların kurulması ve uygulanmasında sistem analisti ve tasarımcıları, yazılım mühendisleri, programcılar, veri denetleyiciler, ağ yöneticileri gibi bilgi tabanlı ağ ve sistem uzmanları görev almaktadır. Bilgi yönetimi sisteminin kurulması ve işletilmesinde çalışacak ağ ve sistem uzmanlarının başlıca görevleri, organizasyonun daha doğru, hızlı ve verimli çalışmasına imkan tanıyan veritabanını oluşturmak, ağ yapısını inşa etmek, uygun donanım ve yazılımları kullanmaktır (Kim, 2002: 52). Söz konusu teknolojiler kurumsal bilgi dönüşümüne olanak sağladıkları için organizasyona önemli yararlar sağlamaktadırlar. Ancak, tercih edilen teknolojiler standartlara uymalı, benzerlerine oranla maliyeti düşük olmalı, sürekli teknik desteğe ve mümkün olan en uzun garanti süresine sahip olmalıdır. Ayrıca kurulacak olan teknolojik altyapı, organizasyonun iş hacmine cevap verebilecek gücü ve yeteneği garanti etmelidir. Bilgisayar ve iletişim teknolojileri, yalnızca bilginin depolanması için değil, aynı zamanda bu bilgilerin erişimini, düzenlenmesini ve güvenliğini de sağlamalıdır (Shanhong, 2002: 89).

Kültürel Altyapı

Bilgi yönetimi her şeyden önce çalışanların, kurumsal işler ve çözüm yolları konusunda ortak görüşe varmaları ve takım ruhuyla hareket etmeleriyle başarılı sonuçlar verecektir. Kurumlarda takım ruhu ve ortak hareketin varlığı, kurumun ortak kültürünün olduğunu, değişimi ve gelişmeleri özümseyebildiğini gösteren önemli göstergelerdir. Değişimi ve teknolojik yenilikleri organizasyona uyarılma işlevinin yanı sıra, ortak bir organizasyon yapısı, standartlar ve yasalar gibi konularda personelin fikir birliği içinde olması da gerekmektedir. Diğer bir ifade ile organizasyonda çalışan bütün personelin, kurumsal faaliyetlere bakış açısı genel hatlarıyla benzer özellikler sergilemelidir.

Yasal Düzenlemeler ve Standartlar

Bilgi dolaşımı ve paylaşımı, yalnızca organizasyon içindeki bireyler arasında değil, aynı zamanda organizasyonlar arasında da yapılmaktadır. Organizasyon içi ve dışıyla yapılan bilgi paylaşımı, çeşitli sorumluluklara ve etik değerlere uyulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda doğabilecek haksız bilgi kullanımının önüne geçebilmek için bilgi paylaşımı, kullanımı ve satışı gibi konularda gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Bilginin ulusal ve uluslar arası platformlarda paylaşılabilmesi için özellikle üretim ve saklama konularında çeşitli standartlara da uyulmalıdır (Özer, Yücel ve Seyrek, 2003). Özellikle bilgi ve bilgi hizmetleri pazarlayan işletmelerin, üretilen bilgilerin dili, kaydedildiği ortamlar, kayıt çeşidi ve metin formatı gibi alanlarda hazırlanan standartlara uyması, bilgi paylaşımının büyük oranda arttığı günümüzde bir gereksinim olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin kütüphane katalog kayıtları için kullanılan MARC (makinece okunabilir kataloglama kuralları) formatı, günümüzde kütüphanecilerin bir çoğu tarafından kabul edilmiş kataloglama kurallarıdır. Bu standart ile herhangi bir yerde oluşturulmuş kitap veya belge kaydı, dünyanın bir çok yerinde aynı biçimde çoğaltılmaktadır. Bu ve benzeri bir çok örnekte de görüleceği gibi uzun süre özelliklerini yitirmemeleri ve veri transferini olanaklı kılmaları için özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin seçimi konusunda kabul edilen standartlara uyulmalıdır.

Genellikle var olan bir sistemi değiştirmek, yeni bir sistem oluşturmaktan daha zor ve pahalıdır. Çünkü değişimin önüne her zaman için yerleşik altyapı, kültür ve alışkanlıklardan oluşan bir takım sorunlar çıkmaktadır. Kurulu bir sistemi kaldırmanın belli bir maddi yükü olabileceği gibi, kaldırılanın yerine yenisini kurmanın da önemli bir gideri olacaktır. Teknolojik araç ve gereçlerin yanı sıra bilgi yönetimi sistemi çeşitli teknikler, yönetim türleri, insan ve kültürel altyapıdan oluşan ve belli bir harmoni ile çalışan büyük ve karmaşık bir sistemdir. Çok farklı unsurları içeren yapısı nedeniyle bilgi yönetimi sistemini oluşturmak ve işletmek oldukça zordur. Bu zorlukların yanı sıra, kültürel değişim ve çalışanların ödüllendirilmesi anlayışına kadar getirilecek bir çok yenilik, sistemin maliyetini artıracaktır.

Bir bilgi değişim sürecini, yepyeni bir teknolojiyle birlikte uygulamaya kalkmak, alışkanlıklarının çoğunu değiştirmesi gereken çalışanlar arasında gerginliğe yol açmaktadır. Buna getirilebilecek en akılcı sentez; insanla teknolojiyi bütünleştirirken, kültürel değişimi de teknolojik değişimle birleştirmektir. Bu nedenle her sistemin tasarımında olduğu gibi bilgi yönetimi sisteminde de önce insan, sonra teknoloji anlayışıyla hareket edilmelidir. Önce teknolojiyi kurup sonra da insanların buna uyum sağlamasını beklemek çoğu zaman başarısızlık getirmektedir (Tiwana, 2003: 107).

Bilgi yönetimi, herhangi bir işletmede birçok kaynağı, birçok sahibi ve birçok oyuncusu bulunan, daha açık bir ifade ile çalışanların hepsinin katıldığı örgütsel bir aktivitedir (Barutçugil, 2000). Bilgi yönetimi, herhangi bir organizasyonda çalışan bütün personelin sistemden belli bir oranda sorumlu olduğu disiplindir. Paylaşım oranı bakımından böylesine geniş bir sistemde çalışanlara düşen sorumlulukların koordine edilmesi ve denetlenmesi kolay değildir. Aynı zamanda organizasyonlarda açık ya da örtük her türlü bilgiyi kontrol altına

almak gibi zor bir işlevi yerine getiren bilgi yönetiminin kurulması, işletilmesi ve bu bağlamda personelin eğitilmesi ve kurumsal paylaşım bilincinin yaygınlaştırılması çalışmaları belli bir yatırımı da zorunlu kılmaktadır. Söz konusu zorluklara ve yeni yatırımlar gerektirmesine rağmen bilgi yönetimi, kurumsal bilgilerini daha üretken yapmak isteyen organizasyonların kullanmak zorunda olduğu bir disiplindir.

Sonuç

Küreselleşme ve gelişen teknolojiler özellikle son on yılda yerel değerlerin zayıflamasına, ekonomide maddi olmayan unsurların güçlenmesine ve kurumsal yaklaşımların değişmesine yol açmıştır. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, işletmelerin yönetim anlayışlarını gözden geçirmelerini zorunlu kılmıştır. Günümüzde bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin hayatın her alanında yoğun olarak kullanılması ile, klasik işletme anlayışından bilgi işletmesi anlayışına geçiş süreci iyice hızlanmıştır. İşletmeler artık sahip oldukları bilgi ile rekabet ortamı oluşturmaktadırlar. Sahip oldukları örtük ya da açık her türlü bilgiyi daha verimli kullanan organizasyonlar, daha dinamik bir iş ortamına sahip olmaktadır. Artık sanayi toplumundaki ürün ve hizmetleri değil, ileri teknoloji ile taklit edilmesi çok zor, bilgi yüklü ürünleri üreten işletmeler küresel rekabet içerisinde ayakta kalabilmektedirler.

Sonuç olarak günümüzde sahip oldukları bilgi birikimini kurumsal verimliliğe dönüştürmek isteyen organizasyonların, bilgi yönetimi anlayışını benimsemesi kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu nedenle yeniden yapılanma sürecine giren organizasyonlarda öncelikle bilgi yönetimi, kurum yöneticileri tarafından kabul edilmeli ve bütün çalışanların bilgi yönetiminin öngördüğü esaslara göre hareket etmeleri sağlanmalıdır. Bilgi yönetimi, içinde bulunduğu sistemi oluşturan unsurların kendi arasında uyumlu olmasını da gerektirmektedir. Söz konusu unsurlardan herhangi birinin olmaması, zaman zaman unutulması veya düzgün işletilememesi, sistemin çalışmasını bütünüyle bozabilmektedir. Bu özelliğinin yanı sıra bilgi yönetimi, önemli miktarda yatırım yapmayı gerektirir. Ancak sahip olunan bilgi kaynaklarının verimliliğe ve üretime dönüştürülememesinin maddi değeri, kurumsal bilgi yönetimi modeli oluşturma maliyetinden daha az değildir. Bu nedenle bilgi yönetimi, organizasyonlara bilgi merkezli yeni bir kurumsal anlayış kazandıran ve uzun vadede önemli maddi getiriler sağlayan stratejik bir yönetim modelidir.

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].
- Alavi, Maryam ve Dorothy E. Leidner. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* 25 (1), 107-136.
- 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].
- Barutçugil, İsmet. (2000). Bilgi yönetimi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 12. [Çevrimiçi] Elektronik Adres:

- http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=367
[02.06.2004].
- Barutçugil, İsmet. (2002). *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Beijerse, R. P. uit. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: Knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4 (2), 162-174.
- Bhatt, Ganesh D. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between Technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 68-75.
- 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].
- Drucker, Peter F. (1999). Yeni örgütün ortaya çıkışı. *Bilgi yönetimi içinde* (11-28). Çev. Gündüz Bulut. Ankara: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Kalseth, Karl and Sarah Cummings. (2002). Knowledge management: development strategy or business strategy?. *Information Development*, 17 (3), 163-171.
- Kim, Seonghee. (2002). The roles of knowledge professionals for knowledge management. *Libraries in the Information Society içinde* (50-55). Yay. haz. Tatiana V. Ershova ve Yuri E. Hahlov. München: K.G. Saur.
- Krogh, Georg Von, Kazuo Ichijo ve Ikujiro Nonaka. (2002). *Bilginin üretimi*. Çev. Günhan Günay. İstanbul: Rota yayınları.
- MacKenzie, George. (1999). A new world ahead: International challenges for information management. *Information Management Journal*, 33 (2), 24-34.
- Microsoft'tan bilgi yönetimine vurgu*. (2002). [Çevrimiçi] Elektronik Adres:
http://www.activefinans.com/activeline/sayi2/bilgi_yonetimi.html [28.12.2002]
- Nonaka, Ikujiro (1999). Bilgi yaratan şirket. *Bilgi Yönetimi içinde* (29-50). Çev. Gündüz Bulut. Ankara: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Odabaş, Hüseyin. (2003). Kurumsal bilgi yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 17 (4), 357-368.
- Ögüt, Adem. (2001). *Bilgi çağında yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özer, Gökhan, Rahmi Yücel ve İbrahim H. Seyrek. (2003). Yeni ekonomide bilgi dönüşümleri ve bilgi şirketlerinin artan önemi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 28. [Çevrimiçi] Elektronik Adres:
http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2252
[02.06.2004].
- Setzer, Valdemar W. (2001). Data, information, knowledge and competency. [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/data-info.html> [12.11.2003].
- Shanhong, Tang. (2002). Knowledge management in libraries in the 21st century. *Libraries in the Information Society içinde* (88-93). Yay. haz. Tatiana V. Ershova ve Yuri E. Hahlov. München: K.G. Saur.
- Tiwana, Amrit. (2003). *Bilginin yönetimi*. Çev.: Elif Özsayar. İstanbul: Rota yayınları.
- Townley, Charles T. (2001). Knowledge management and academic libraries. *College and Research Libraries*, January, 44-55.