

# BİLGİ YÖNETİMİ BAKIŞ AÇISINDAN BİLGİ SÜREÇLERİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

Mustafa SAĞSAN\*

## I. GİRİŞ

Bu çalışmada, imalat ya da hizmet işletmesi olarak faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli örgütlerde, bilgi yönetimi projesinin gerçekleşmesine zemin hazırlayan bilgi süreçlerine değinilmektedir. Bu süreçler, bilginin derlenmesi, yapılandırılması, paylaşılması, denetlenmesi, yaratılması, üretilmesi, dağıtılması, kodlanması, kullanılması ve sömürülmesi gibi aşamalardan oluşmaktadır. Bilgiye ilişkin bu süreçler, bilgi yönetimi tanımının en önemli kısmını oluşturmakta ve bilgi yönetimine ilişkin yazında, farklı yazarlar tarafından, bazen de tekrara düşecek biçimde, farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bu araştırmanın amacı, bilgi yönetimi bakış açısıyla bu süreçleri daha hiyerarşik bir düzende ele alarak bir modelle açıklamaktır.

### I.1. Bilgi Yönetimi Süreçlerine Yönelik Yazın

Bilgi süreçleri üzerine bilgi yönetimi perspektifinden üretilen kavramlara odaklanıldığında, bu kavramların farklı biçimlerde ele alındığı görülmektedir. Bu tanımlamalar belli bir düzen içerisinde verildiği takdirde, 'bilgi yönetiminin' hem bir kavram hem de bir uygulama alanı olarak daha rahat anlaşılacağı söylenebilir.

Awad ve Ghaziri, (2004, s. 24), bilgi yönetimi süreçlerini sırasıyla; bilginin elde edilmesi (zapt edilmesi), düzenlenmesi, süzülmesi/arıtılması ve iletilmesi şeklinde dört aşamada sıralamaktadırlar. Onlara göre bilgi yönetim sürecinin ilk aşaması, bilginin elde edilmesidir. Bu aşamada e-postalar, görsel/işitsel materyaller ve e-metinler yani kısaca sayısal dosyalar önemlidir. İkinci aşamada yukarıdaki bilgi kayıt ortamlarından elde edilen bu türden bilgiler, kodlama, dizinleme, sınıflama ve süzme yöntemleriyle yeniden erişime ve kullanıma hazır hale getirilmektedir. Bilginin arıtıldığı üçüncü aşamada en temel işlem, veri madenciliğidir. Örgütün veri tabanlarında açık halde bulunan bu bilgiler, veri madenciliği sayesinde yeniden örtük bilgiye dönüşmektedir. Son

---

\* Öğretim Görevlisi; Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü. Bağlıca Kampusü, Ankara (msagsan@baskent.edu.tr)

aşamada artırılan bu bilgiler, çalışanların birbirlerine ilemesiyle paylaşılmaktadır.

Bir diğer bilgi yönetimi süreci Becerra-Fernandez, Gonzalez ve Sabherwal (2004, s. 32-36) adlı yazarlar tarafından ele alınmaktadır. Yazarlara göre, bir bilgi yönetimi süreci dört temel aşamadan ve bunlara bağlı yedi alt süreçten oluşmaktadır.

Birinci aşama bilginin keşfedilmesidir. Bu aşama örgütte önceden var olan bilgilerin sentezlenmesinden ya da veri ve enformasyondan elde edilen örtük ve açık bilgilerden meydana gelmektedir. Özellikle rtk bilgiye dayalı sosyalizasyon sürecini içeren bilginin keşfi, örtük bilgilerin değerlendirildiği birleştirme aşamasını da kapsamaktadır.

İkinci aşama, bilginin elde tutulduğu aşamadır. Burada birey, grup ya da takımlara yani kısaca örgüt katılımcılarına ait örtük ya da açık bilgilere erişilmektedir. Katılımcılar haricinde örgütsel varlıklarla, (birimler ve örgüt içi ağlar) ve örgüt içerisindeki uygulamalar, teknolojiler ve havuzlarla da örtük ya da açık bilgilere ulaşılabilir. Bu aşamanın iki alt süreci bulunmaktadır. Birincisi “dışsallaştırma” adını taşımaktadır ve örtük bilgiler; kelimeler, kavramlar, görüntüler ve figüratif dillerle açık bilgi haline dönüşmektedir. İkinci alt srese “iselleştirmedir” ve açığa çıkarılan bilgiler çeşitli türden öğrenme modellerine dayalı olarak yeniden örtük hale getirilmektedir.<sup>1</sup>

Becerra-Fernandez, Gonzalez ve Sabherwal’ın üçüncü bilgi yönetim süreci aşaması, bilgi paylaşımıdır. Bu aşamada örtük ya da açık bilgiler, örgüt çalışanları tarafından birbirlerine iletilerek resmi ya da gayri resmi bir ortamda paylaşılmaktadır. Yazarlara göre etkin bir bilgi paylaşımı üç temel öncülden oluşmaktadır. İlk bilgi paylaşımı öncülü etkilili bir transferin gerçekleşmesini şart koşar. ‘Alıcı kendisine iletilen bilgiyi rahat anlaması ve bunu eylemlerine kolaylıkla dönüştürebilmesi için transfer kanalını gerektiği kadar kullanmalıdır (Jensen ve Meckling, 1996). Bu transfer kanalı içerisinde dolaşan bilgiden ne kastedildiği konusu ikinci bilgi paylaşımı öncülünü ifade etmektedir. Son bilgi paylaşım öncülü ise Jensen ve Meckling adlı yazarlar tarafından açıklanmaktadır. Onlara göre bilgi paylaşımı örgüt içerisinde sadece bireyler arasında değil, gruplar, takımlar ve

---

1-Sosyalleşme Dışsallaşma, Birleştirme ve İçselleştirme (SECI) süreçleri Nonaka adlı yazar tarafından bilgi üretim kuramı bağlamında SECI modeli olarak ifade edilmekte ve bilgi sarmalının dört temel süreci şeklinde değerlendirilmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.

bölümler arasında da gerçekleşmektedir. Yazarlar, dördüncü ve son bilgi yönetim sürecini bilginin uygulanması başlığı altında tanımlamaktadırlar. Onlara göre bilgi, örgütsel kararlarda ya da örgütte herhangi bir görevin yerine getirilmesinde etkin bir şekilde kullanılabilir. Örgüt içerisindeki rutinler ve talimatlar bu aşamanın alt süreçlerini oluşturmaktadır. Talimatlar bireyin, bir diğer bireyin eylemlerine bağlı kalmaksızın iletmek zorunda olduğu bilgilere ilişkin süreçlere atıfta bulunur. Rutinler ise, örgütteki izlekleri (prosedürleri), normları ve kuralları içeren; çalışanların ve örgütün gelecekteki davranışlarını öngörmeye yönelik hazırlanmış bilgilerin toplamından meydana gelmektedir.

Bilginin süreçlerine ilişkin bir diğer çalışma O'Dell, Grayson ve Essaides (2003, s. 25) adlı yazarlar tarafından ele alınmıştır. Yazarlar, bilginin iletilmesi şeklinde tanımladıkları bilgi yönetim süreçlerini yedi aşamada toplamaktadırlar. Bunlar, bilginin düzenlenmesi, paylaşılması, örgüte uyumlandırılması, kullanılması, üretilmesi, tanımlanması ve derlenmesi başlıkları altında değerlendirilmektedir. Yazarların modelinde ilk aşamanın gerçekleşmesi bir sonraki aşamaya bağlıdır ve her aşama, hiyerarşik bir sırayı takip etmektedir. Eğer örgüt ne bildiğini ortaya koymaya çalışırsa, o zaman bu aşamalar sırasıyla kendiliğinden örgüt içerisinde uygulanmaktadır. Çalışmanın temel tezi, bilginin derlenmeden üretilemeyeceği ve bilgi üretimi olmazsa, örgütün varlığını sürdürmeyeceği yönünde gelişmiştir.

Alavi ve Leidner (2001), bilgi yönetim süreçlerini enformasyon teknolojileri bağlamında dört başlık altında irdelemişlerdir: bilginin üretilmesi, depolanması/erişimi, iletilmesi ve uygulanması. Yazarlar, bu süreçlere odaklanıldığında bilgi yönetiminin sadece teknoloji bağlamında değerlendirilemeyeceğini; bununla birlikte örgütlerde uygulanmasına yönelik yanlış anlaşılmanın da ortadan kalkabileceğini ileri sürmektedirler.

Bilgi yönetimi süreçlerine yönelik yazın değerlendirildiğinde, farklı yazarların aynı terimleri kullanarak farklı anlaşılmalara yol açtıkları görülmektedir. Bu farklılıkların bilgi yönetimi yazınına kökten bir zenginlik getirdiği tartışılmazdır, ancak bilgi yönetimi süreçlerinin tam olarak hangi aşamalardan oluştuğuna ve her bir aşamadan neyin kastedildiğine yönelik bir terim birliğine varılması, hem bilgi yönetimi eğitimi açısından, hem de bilgi yönetimini uygulayacak mevcut insan gücünün standardizasyonu bakımından son derece önemlidir.

## II. BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ İÇİN YENİ BİR YAŞAM DÖNGÜSÜ MODELİ

Bilgi yönetimi yazınından hareketle örgütlerde bilginin etkin yönetimi, beş temel sürece bağlanabilir. Bunlar sırasıyla bilginin üretilmesi, paylaşılması, yapılandırılması, kullanılması ve denetlenmesidir. Bu süreçlerden hareketle oluşacak model, bilgi yönetimi konusundaki anlayışımızı ve bilgi yönetiminin bir uygulama alanı olarak örgütlerde nasıl gerçekleşeceği üzerindeki fikirlerimizi ve görüşlerimizi berraklaştıracaktır.

Modelin daha iyi anlaşılması için, sadece sözünü ettiğimiz beş aşamayı vermek yeterli olmayabilir. Her bir aşamanın hangi alt konu ve süreçlere işaret ettiğini de açıklamak gereklidir. Her ne kadar bu model, bilgi yönetimi için bir yaşam döngüsü olarak örgütlerde uygulama alanı bulsa da, her örgütün birebir uygulayacağı bir reçete gibi görülmemelidir. Örgütün içinde bulunduğu çevrenin karmaşıklığına, sektördeki büyüklüğüne ve demografik yapısına, türüne ve örgütsel tasarım için 'yapısal ve bağlamsal değişkenlerine'<sup>2</sup> bağlı olarak model içerisindeki bilgi süreçlerinin değişebileceği göz ardı edilmemelidir. Sözü edilen bilgi süreçleri ve her bir sürece ait alt başlıklar, Şekil-1'de görülmektedir.

### II. 1. Bilgi Üretimi

Örgütlerde bilgi üretimi, bilgi mutfağına girmekle başlamaktadır.<sup>3</sup> Yani örgütlerde bilgi üretimi için bireye mi, gruba mı, takıma mı yoksa bölüme mi odaklanacağını belirlenmesi ile bilgi üretimi stratejisi oluşturulmalıdır. Bunun için, örgüt içerisinde potansiyel bilgi üreticilerinin belirlenmesi ile işe başlanmalıdır. Çünkü örgütte bilgi üretimi gerçekleşmezse, ne bilgi paylaşımının, ne de bilgi kullanımının varlığından söz edilemez.

---

2-Mintzberg (1979), örgütsel bir tasarımda yapısal değişkenleri dokuz başlık altında toplamaktadır. Bunlar, işte uzmanlaşma, davranışta biçimselleşme, hizmet-içi eğitim, gruplaşma, grup/takım büyüklüğü, planlama ve denetleme sistemleri, örgüt içi bağlantıları sağlayan birimler ve adem-i merkezîyetçiliktir. Bağlamsal değişkenler ise genel olarak dörde ayrılmaktadır. Yaş ve büyüklük, teknik sistemler, çevre ve güç bu dört değişkeni oluşturmaktadır.

3-Bilgi mutfağı', her tür bilginin üretildiği yer anlamında kullanılan ve modelde bilgi üretim süreci yerine kullanılan metaforik bir kavramdır ve tarafımdan geliştirilmiştir.



**Örtük bilgi**, kolektif yanı olmayan ve tamamen bireyin kendisine ait olan bilgidir (Polanyi, 1967). Özneldir ve kişiden kişiye farklılıklar gösterir. Sözlü olarak ifade edilmesi zordur. “Kişinin geçmiş tecrübe, inanış ve davranışlarına dayalı zihninde geliştirdiği ve açığa çıkarmadığı bilgidir” (Augier, M. ve Shariq, S. ve Vendel, 2001, s. 138). “Teknik ve bilişsel olarak iki boyutu bulunmaktadır. Örtük bilginin teknik boyutu, kişinin el sanatına dayalı olarak zihninde geliştirdiği ve tuttuğu bilgidir”(Barbiero, 2003). Örneğin sıcak demir döven bir ustanın, demiri nasıl döveceğine ilişkin bilgisi teknik örtük bilgidir. “Bilişsel boyut ise, inanışlar, idealler, fikirler, kalıp yargılar ve zihinsel modellerden oluşmaktadır” (Barbiero, 2003). Bu modeller iki ögeye ayrılmaktadır. Birinci öge insanın kendi kendine zihninde bilgiyi nasıl işlediğini açıklayan ‘insan bilgi işleme’ adını taşımaktadır. İkinci öge ise, sosyal bir varlık olarak insanın çevresinden yararlanarak bilgiyi nasıl işlediğine vurgu yapmakta ve ‘sosyal bilgi işleme’ adıyla bilinmektedir (Ocasio, 2001, s. 39-60).

Bilgi mutfağında üretilen örtük bilgiden, örgütün ürün, hizmet ya da iş akış süreçleri meydana gelir. Çalışanların beyinlerinde saklı tuttıkları bu örtük bilgiler kodlanır ve açık hale dönüştürülür. Ancak kimi zaman bu türden saklı bilgiler, çalışanlar arasında bir rekabet avantajı olduğu için açığa çıkarılmak istenmez. Bu yüzden bilgi yönetiminin temel amaçlarından bir tanesi de; örgütün ürün, hizmet ya da iş akış süreçlerinin hammaddesini oluşturan örtük bilgileri açığa çıkaracak paylaşım mekanizmaları kurmaktır. Örneğin, örtük bilginin bilişsel boyutunun, insan bilgi işleme ile açığa çıkarılabileceği ve sosyal bilgi işleme aracılığıyla örgütlerde paylaşılabilmesi (Sağsan, 2003, s. 6) söylenebilir.

Örgütlerde bilgi üretimi, bilgi yönetimi süreci açısından kaçınılmazdır. Örgütler, isteseler de istemeseler de bilgi üretmektedirler. Ancak bilgi üretiminin önünde kimi engeller bulunmaktadır. Krogh, Ichijo ve Nonaka (2000, s. 18-25) bu engelleri bireysel ve örgütsel engeller olarak iki başlık altında toplamışlardır. Bireysel engeller, kişinin örgüte yeterince uyum sağlayamaması ve kendi imajının bozulabileceğine inanması gibi konuları kapsar. Örgütsel engeller ise (Berger ve Luckman, 1967), örgütün meşru bir dil kullanma ihtiyacı, bilgi üretimine yönelik anlatılan örgütsel hikayeler, örgüt içerisindeki izlekler ve örgütün içinde bulunduğu paradigmlar olarak sıralanmaktadır.

## II. 2. Bilgi Paylaşımı

Bilgi yönetimi yaşam döngüsündeki ikinci önemli aşama bilgi paylaşımıdır. Çapar (2005), bilgi paylaşımının başlıca araç ve

yollarını şöyle ifade etmektedir: Resmi sosyal iletişim ağları, gayri resmi sosyal iletişim ağları, takım çalışması, uygulama toplulukları, örgütsel öğrenme, dedikodu, resmi yapılanmış teknolojik iletişim ağlarının oluşturulması ve kullanımı (e-posta, mobil teknolojiye dayalı ağlar, telekonferans, video-konferans, intranetler (yerel ağlar), extranetler (geniş ağlar), vb).

Bilgi paylaşımı, örgüt içerisinde bireyler ya da gruplar tarafından üretilen bilginin birbirlerine iletilmesi sürecini kapsar. Bilginin kullanılması olarak da ifade edilebilen bilgi paylaşımı, örgütsel iletişim alt yapısını, Çapar'ın (2005) da yaptığı sınıflamadan hareketle iki tür olarak yapılandırmak mümkündür. Bunlardan ilki, sosyal ikincisi ise teknolojik iletişim alt yapılarının inşasıdır.

**Sosyal İletişim Altyapısının Oluşturulması:** Bu alt yapı için öncelikle örgüt çalışanlarının etkileşimine imkân verecek gayri resmi bir ağ ortamının sağlanması gerekir.<sup>4</sup> Sosyal iletişim alt yapısının oluşturulması iki temel amaca yönelik olmalıdır. Birincisi, bu alt yapı örtük bilginin açığa çıkmasını sağlamalıdır. İkincisi ise, “gerek üstten alta gerekse de alttan üste doğru gönderilen mesajların gerekli yerlere ulaşılmasını sağlayacak mekanizmalarla destekleniyor olması lazımdır” (Miller, 1999, s. 13).

Herhangi bir örgütün sosyal iletişim alt yapısı tasarlanırken, üç tür ağ ortamının oluşturulması gerekir. Bunlardan ilki, sözlü, ikincisi yazılı, üçüncüsü ise sözlü olmayan iletişim ağlarıdır. Örgüt içerisinde sözlü iletişim, söylev ya da konuşmalara dayalı tartışmalar, birebir ya da grup/takım düzeyinde yapılan resmi görüşmeler ve örgüt içerisinde dolaşan resmi olmayan dedikodular ya da söylentiler biçiminde karşımıza çıkmaktadır. Yazılı iletişim ise, yazılı semboller ya da kelimeler aracılığı ile iletilen her şeydir. Örneğin, e-postalar, mektuplar, örgüt içi bültenler, varsa örgütün süreli bir yayını, kısa notlar, sarı sayfalar, faks cihazı aracılığı ile iletilen belgeler... Sosyal iletişim alt yapısının oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken son husus, ağın sözlü olmayan iletişimi de destekleyecek nitelikte olmasıdır. Sözlü olmayan iletişim beden diline, ses tonlarına, ileticiliği arasındaki beden mesafesine ve yüz ifadelerine dayalı yapılan iletişim biçimleri gibi konular girmektedir. Örneğin: dikkatli bakışlar, göz süzmeler, gülümsemeler, kaş çatmalar, kışkırtıcı beden hareketleri sözlü olmayan iletişimde (Robbins, 2003, s. 292), bilginin paylaşılmasına yönelik önemli ipuçları verecek temel göstergeler arasında yer alabilir.

---

4-Gayri resmi bilgi paylaşımına ilişkin bir örnek için Bkz. Davenport ve Prusak, 2001, s.133.

Örgüt içerisinde etkin bir bilgi yönetimi için kurulacak sosyal iletişim alt yapısı, söylentiye dayalı sözlü ve gayri resmi iletişimi desteklemelidir. Çünkü gayri resmi bu iletişim türü, yöneticiler tarafından zor denetlendiğinden, resmi iletişim kanallarına göre daha güvenli ve inandırıcıdır. Ayrıca kişilerin kendi çıkarlarına hizmet eden özgün mekanizmaları bulunmaktadır. Bu sayede örgüt içinde bilgi yönetimi döngüsü resmi ağlara göre daha kolay iletim alanına sahip olabilmektedir.

Özelikle sözlü ve gayri resmi iletişimi destekleyecek bir örgüt yapısı tasarlanırken, aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekir:

- Biçimselleşme düzeyinin azaltılması ve çalışanların daha gayri resmi ortamlarda bağımsız bir şekilde iş yapmalarının sağlanması.
- Uzmanlaşmanın desteklenmesi ve kişilerin ne bildiklerinin bilgisi üzerine odaklanması. Bu sayede çalışanların örtük bilgisinin teknik boyutun açığa çıkarılabilir ve entelektüel sermaye oluşumuna katkı sağlanabilir.
- Yetke hiyerarşisinin güçlendirilmesinden kaçınılması. Bu hiyerarşinin bilgi paylaşımının önünde bir engel olduğunu ve çalışanların ne bildiklerini tamamen göz ardı edildiğinin unutulmaması.
- Merkezileşmeden uzak durulması. Tek elden alınacak kararların, örgüt çalışanlarının yaratıcılıklarına ve etkin bilgi üretimine ket vurduğunun hesaba katılması.
- Örgütün büyüdükçe, oluşturulan sosyal ve teknolojik iletişim kanallarının sürekli açık tutulmasının ihmal edilmemesi. Bu durumun örgütlerde daha fazla bilgi üretilmesine ve dolayısıyla da daha fazla paylaşılmasına olanak vermesi.
- Çalışanların, sürekli işbirlikçi davranmaları için özendirilmesi ve paylaşımcı davranan kişilerin ödüllendirilmesi. Bunun için performans değerlendirme ölçütleri arasına bilgi paylaşımına yönelik bir kriterin de eklenmesi. Bu sayede bilgiyi paylaşanların ödüllendirildiği bir örgüt kültürünün oluşturulması.
- Çalışanların, bilgilerini paylaşabilmeleri için zorunlu tutulması. Bu ters etki yaratabilir. Onlar için gönüllü bir şekilde bilgilerini paylaşacakları gayri resmi ortamların yaratılması. Örneğin, sohbet yemeklerinin, pikniklerin, tecrübelerini paylaşabilecekleri kampların düzenlenmesi” (Sağsan, 2006a).



**Teknolojik İletişim Altyapısının İnşası:** Örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımını gerçekleştireceği bilgi ağları, teknolojik iletişim alt yapısı için yapılandırılmalıdır. Bu sayede çalışanlar, “tefonda birbirleriyle konuşarak, e-posta ya da diğer bilgisayarlı grup iletişim hatları ile haberleşerek uzmanlıklarını paylaşırlar” (Davenport ve Prusak, 2001, s. 102). Teknolojik iletişim alt yapısı, bilgisayarlar aracılığı ile geliştirilen veri tabanı sistemlerinin bütününe işaret eder. Daha ziyade resmi iletişim ağları olarak da bilinen bu alt yapı, hem açık hem de açığa çıkmış örtük bilgilerin yapılandırılmasını, sınıflandırılmasını ve düzenlenmesini sağlamaktadır. İtranetler, extranetler ve İnternet bu tür iletişim alt yapısına önderlik etmektedir. Bilgi alt yapısı mimarisinin teknolojik donanımlarla desteklendiği teknolojik iletişim alt yapısı “etkin bir bilgi alt yapısını sağlayacak unsurları, bilgi haritalamasını, veri ve enformasyon kaynakları ile veri değişimini içerir” (Tiwana, 2000, s. 318). Bununla birlikte söz konusu alt yapının tasarımı, çalışanların uzmanlık bilgilerini teknolojik ortamda paylaştıkları uygulama topluluklarının da oluşumuna imkân vermektedir. “Çünkü uygulama toplulukları, örgüt içerisindeki uygulamacıların ortak niyetlerine ilişkin yeterliliklerinin paylaşıldığı özgün alanlardır (Rumizen, 2002, s. 88). Ayrıca, topluluk üyeleri bu ortak zeminde, bilgiyi rahatça ve çekinmeden paylaşabilmektedir.

Örgütlerde gerek sosyal gerekse teknolojiye dayalı bu ağlar sayesinde bilgi, etkin bir şekilde paylaşılabilir. Ancak bilgi paylaşımı için her ne kadar bu ağlar mükemmel bir çözüm gibi görünse de, gönüllülük esasına dayandığı göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle hiçbir çalışan bilgi paylaşımı için zorunlu tutulmamalıdır. Bilgi paylaşımını özendirmek ve bunu örgütlerde bir alışkanlık haline getirmek için ödüllendirme sistemleri ile desteklemek gerekir. Teknolojik iletişim alt yapısına dayalı sistemleri, bilgi paylaşımına yönelik olarak en fazla kullananlar performansına dayalı ödüllendirme sistemleri ile özendirilebilir. Dolayısıyla gönüllülük, ödüllendirme sistemleri ile teşvik edilirse, örgütlerde bilgi yönetiminin paylaşım süreci kolaylıkla gerçekleşmiş olur.

Etkin ve sürekli bilgi paylaşımı için örgüt içerisinde bir güven ortamının da oluşturulması gerekir. Bilgi değiş-tokuşunun açık bir şekilde yapılabilmesi için bireylerin yaratıcılıklarını, zekâlarını, yenilik kapasitelerini ve tecrübelerini kullanabilmeleri ve kendilerini güvenli bir ortamda hissetmeleri gerekir (Allee, 2000, s. 14).

### **II. 3. Bilginin Yapılandırılması**

İletişime yönelik kurulan sosyal ve teknolojik ağlar sayesinde veri, enformasyon ya da bilgilerin, hem elektronik hem de geleneksel ortamlarda aktarılması için ayıklanması, sıralanması, düzenlenmesi,

kodlanması, analiz edilmesi, raporlanması ve sınıflanması gerekir. Bu süreçleri kapsayan aşama bilginin yapılandırılması olarak tanımlanır ve örgütün uzun dönemde ihtiyaç duyabileceği bilgilere yeniden erişimi sağlar.

Bilginin yapılandırılması çoğunlukla teknolojik iletişim alt yapısı sayesinde gerçekleşir. Bilginin yapılandırılması süreci “örgüt içerisindeki veritabanlarının oluşturulması, analiz edilmeye hazır bilgilerin düzenlenmesi, verilerin taksonomilerinin çıkartılması, veritabanlarının kümelere ayrılması ve yönetilmesi” (Awad ve Ghaziri, 2004, s. 334-338) süreçlerini kapsar.

Bilginin yapılandırılması, örgütün iş hedeflerine yönelik bilgileri belli türden sınıflama araçları aracılığıyla sınıflandırılmasını ve örgütün ihtiyaç duyduğu ya da gelecekte duyacağı türden bilgilere zamanında ve ihtiyaç duyduğu kadarına erişimini sağlar (Sağsan, 2006b). Bilginin organizasyonu olarak da ifade edilebilen bilginin yapılandırılması süreci, üç temel alt aşamayı içermektedir. Bunlar bilgi haritalaması, bilgi depolaması ve bilgiye erişimdir.

Bilgi yapılandırılmasının işinin önemli bir adımı, örgütün hem bilgi kaynaklarının hem de bilgiye sahip uzman kişilerin *haritalarının* çıkartılmasıdır. Örgütte kimin ne bildiğinin tespiti olarak da ifade edilebilen bu alt süreç, örgütün hem geleneksel hem de elektronik ortamda bulunan yazılı/çizili, görsel/işitsel, açık/örtük, grafik/metin türü bilgi kaynaklarını da kapsamaktadır. “İyi bir bilgi haritası, bilgi hangi ortamda olursa olsun, onun bulunduğu yeri gösterir ve örgüt için önemli ve gerekli bilgilerin envanterinin oluşturulması işini üstlenir” (Davenport ve Prusak, 2001, s. 110-112).

Bilgi yapılandırılmasının ikinci alt aşaması *bilginin depolanması* adını taşır. Haritalanmış bilgilerin derlenerek, belli türden sınıflama sistemleri sayesinde bir araya getirildiği ambarlara ya da havuzlara bilgi depoları denir. Bilgi depoları bir örgütün fiziksel hafızasının bulunduğu yerlerdir ve genellikle elektronik ortamları içerir.

Herhangi bir bilgi yapılandırılırken, ona yeniden erişilebilecek şekilde depolanması gerektiği unutulmamalıdır. Dolayısıyla bilgi yapılandırılmasının son aşaması, bilgiye erişimdir. Erişilemeyen bilgi örgüt için kayıptır. Geriye dönük kullanım amacıyla depolanmış bilgiler, örgütün çevrim-içi ağları sayesinde paylaşım imkânı bulmaktadır. Paylaşılan bu tür bilgiler de ancak bireyin örgütteki mevcut bilgi depolarına erişimin gerçekleşmesiyle olur. Ayrıca, her bir çalışanın hafızasına kaydettiği bilgilerin de, örgütün bilgi deposu olarak nitelendirildiği bir gerçektir.

Bilgiye erişim süreci karmaşık bir dizi faaliyetten oluşur. Öncelikle elektronik ortamda depolanmış bilgilere, genellikle kullanıcı ara yüzleri sayesinde erişilir. Kişi gereksinim duyduğu bilgiyi, Boolean işleçlerini ya da herhangi bir arama operatörünü kullanarak sınırlar ve kesin isabet yöntemiyle bilgi taramasına başlar (Ricardo ve Berthier, 1999). Kişinin tarama yaparken istediği türden bilgilere kısa zamanda ulaşabilmesi, onun konuya olan hâkimiyetiyle yakından ilişkilidir. Konuyu iyi bilen bir bilgi tarayıcısı, kısa zamanda istediği tür ve miktardaki bilgiye sahip olur.

Örgütler ve çalışanları genellikle ihtiyaç duyduğu ve kullanmak durumunda kaldığı bilgi için tarama yaparlar. Dolayısıyla erişilen bilgiyi kullanma, bilgi yönetimi yaşam döngüsünün bir sonraki basamağını oluşturur.

### II.4. Bilginin Kullanılması

Örgüt içerisinde üretilen, paylaşılan ve yapılandırılan bilgi kullanılmadıkça, örgütün hiçbir işine yaramaz. Bilgi, örgüt içerisinde üç temel amaca yönelik olarak kullanılmaktadır.

- 1) Örgütün iş süreçlerinin ve stratejilerinin belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde bilgi kullanılır. Bu aşamada bilgi, örgütün daha sağlıklı kararlar alabilmesini ve geleceğe yönelik öngörülerini güçlendirmek amacıyla kullanılmaktadır.
- 2) Örgütteki ürünlerin tasarımında, oluşturulmasına ve pazarlanmasında bilgi, temel rol oynar.
- 3) Örgütün verdiği hizmetlerin çeşitliliğinin ve kalitesinin artırılmasında bilgi en etkili yolları belirler (Nonaka, ve Takeuchi, 1995).

Bunun haricinde Alavi (2001, s. 107-136) örgütlerde bilgi kullanımının, üç temel mekanizma aracılığıyla da gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Bilgi ilk olarak uzmanların örtük bilgilerini kullandıkları mekanizmadır. Burada uzmanlar, örtük bilgilerini uzman olmayanlara ileterek kullanırlar ve birbirleri arasında uyum mekanizmaları yaratarak örgütsel verimliliğe ve etkililiğe katkıda bulunurlar. Bilgi kullanımının ikinci mekanizması, örgütsel rutinelere işaret eder. Burada birey, uzmanlığa dayalı bilgilerini örgütün çıkarları için göreve yönelik performans ve koordinasyon örüntülerinde ya da karşılıklı etkileşim protokolleri ve süreçlerinde kullanır. Son bilgi kullanım mekanizması ise, örgüt içerisinde oluşturulan takımlarda gerçekleşmektedir. Takımlar tarafından kullanılan bilgi, örgüt içerisindeki görev belirsizliğini ve karmaşıklığını en aza indirger, örgütsel rutinleri önler ve problem çözümünü kolaylaştırır.

Bilgi yönetimi yaşam döngüsündeki bilgi kullanım sürecinin yolu, genellikle enformasyon teknolojilerini kullanmaktan geçer. O nedenle etkin bilgi kullanımı için, iyi bir enformasyon ve bilgi okuryazarı olmak gerekir.

## **II.5. Bilginin Denetlenmesi**

Örgüt içerisinde bilginin ne kadarının ürün, hizmet ya da süreçlerde kullanılacağı, onun sürekli denetlenmesini şart kılar. Belli bir süre içerisinde ne kadar miktardaki bilginin üretildiğinin, paylaşıldığının, yapılandırıldığının ve kullanıldığının belli aralıklarla denetlenmesi, örgütün bilgiye ilişkin işlem kapasitesini verir. Dolayısıyla bilginin denetlenmesi, örgütün geçmiş ve geleceğe yönelik bilgi işlem kapasitesi konusunda fikir sahibi olmasını sağlar. Bilginin denetlenmesi sayesinde "herhangi bir örgüt içerisindeki bilginin ne kadarının AR-GE faaliyetlerinde kullanılacağı, bilgiye ilişkin stratejilerin belirlenmesinde hangi miktardaki bilginin örgüte rekabet avantajı yaratacağını (Tiwana, 2000, s. 243), örgütün öğrenme ve öğrendiğini uygulama kapasitesinin niceliksel oranını göstermektedir. Bunlarla birlikte "rgtn ne kadar bilgiyle donatıldığı ve bu bilgilerin örgütsel performansına ne derecede yansıtıldığının ölçülmesi de (Bohn, 1994, s. 61) bilginin denetlenmesi başlığı altında değerlendirilebilir.

Bilgi denetlemesinin bir diğer gerekliliği bilgi yönetimi uygulaması sonucunda oluşacak entelektüel sermayenin sayısal olarak değerini saptamaktır. Bu sayısal değer ise, ancak entelektüel sermayenin ölçülmesi ile gerçekleşebilir. Örgüt içerisindeki mevcut bilgi varlıklarının saptanması ve bunların kapasitelerinin ölçülmesi anlamına gelen entelektüel sermaye, örgütün soyut varlıklarından elde ettiği kazanımları ortaya çıkarmaktadır.

## **III. BİLGİ YÖNETİMİ YAşAM DÖNGÜSÜ MODELİ ÜZERİNE**

Bilgi yönetiminin örgütsel uygulamalara yaptığı katkı dikkate alındığında, karşımıza bilgiye ilişkin oluşturulan bu yaşam döngüsü modeli çıktığı söylenebilir. Modelin rgtlerde uygulanmaya başlanmasıyla örgüt, yeni bir yönetim anlayışını da beraberinde benimsemeye başlayacaktır. Bilgiye değer veren, bilgiyi çoğu örgütsel çıkarların üstünde tutan ve bilgiyi çok amaçlı olarak çalışanlarına kullanmaları için tavsiye eden bu yönetsel anlayış, dünyadaki belli başlı büyük firmalar tarafından benimsenerek rakiplere karşı bir avantaj sağlamaktadırlar. Bu firmalar Davenport ve Prusak'ın (2001, s. 18-19) kitabında şu şekilde sıralanmaktadır.

Andersen Consulting, Boeing, British Petroleum, Buckman Laboratories, Chaparral Steel, Chase Manhattan Bank, Chrysler, Coca-Cola, CSIRO, Dai-Ichi Pharmaceuticals, Dow Chemical, Ernst & 38

Young, Ford, GM, HP, Hoeschst-Celanese, Hoffmann-LaRoche, Hughes Space and Communications, IBM, IDEO, McDonnell Douglas, McKinsey & Company, Microsoft, Mobil Oil, Monsanto, National Semiconductor, NYNEX, Owens-Corning, Sandia National Laboratories, Sematech, Senco Products, Sequent Computer, Skandia, Teltech, Texas Instruments, 3M, Time Life, ABD Ordusu, Young & Rubicam. Bunlardan başka, Johnson's & Johnson's, Siemens gibi firmaların da bilgi yönetimini uygulamalı olarak gerçekleştirdikleri bilinmektedir.

Bilgi yönetiminin nasıl uygulanacağına yönelik ipuçları ve püf noktaları veren bu yaşam döngüsü modeli, "bilgi yöneticisi" kadrosunda görev alacak çalışanlar için bir el kaynağı olarak değerlendirilebilir.

Modelle ilgili belirtilmesi gereken iki önemli husus vardır. Birincisi modeldeki bilgiye dayalı süreçlerin hiyerarşisiyle ilgilidir. İkincisi ise modelin bir açık sistem olmasıyla ilişkilidir.

### **III.1. Bilgi Yönetimi Yaşam Döngüsü Modeli Hiyerarşik Bir Sıra mı İzler?**

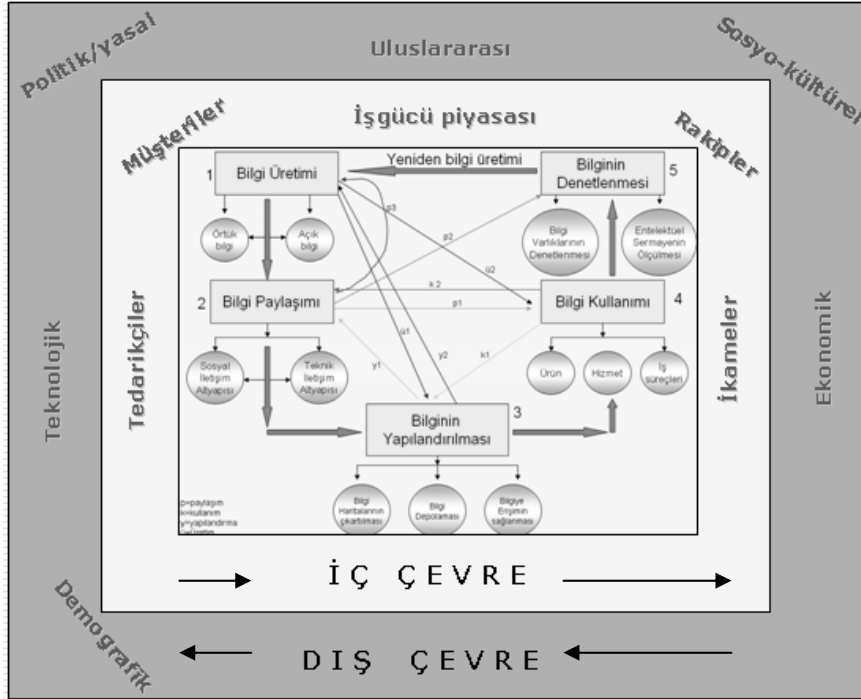
Örgütlerde bilgi yönetimi yaşam döngüsü her ne kadar hiyerarşik bir sırayı izler gibi görünse de, gerçek anlamda örgütlerde uygulanması böyle olmayabilir (Bkz. Şekil-1). Bunun kimi nedenleri olabilir. Örneğin, örgüt fazla miktarda bilgi üretmiş olsa da bunu paylaşmak için gerekli alt yapıya sahip olmayabilir. O zaman bu örgüt için ilk bilgi yönetim süreci bilgi paylaşımı olacaktır. Bilgi yönetimi yaşam döngüsü içerisinde bilginin seyri, Şekil-1 üzerindeki kodlamalarla daha açıklayıcı olmaktadır. Bu kodlamaları şu şekilde açıklamak mümkündür:

Örgütlerde bilgi üretildikten sonra, herhangi bir iletişim kanalı aracılığıyla paylaşılmadan da yapılandırılabilir (ü1) ya da üretilen bilgi ne paylaşılarak ne de yapılandırılarak doğrudan doğruya örgütsel ürün, hizmet ya da süreçlerde kullanılabilir (ü2). Bilginin örgütlerde paylaşılması için mutlaka yapılandırılması zorunluluğu bulunmamaktadır. Bilgi üretilip paylaşıldıktan sonra yapılandırılmadan da kullanılabilir (p1). Bununla birlikte paylaşılan bilgi hem yapılandırılmadan hem de kullanılmadan yeniden üretim için denetlenebilir (p2). Örgüt içerisinde bilgi paylaşıldıktan sonra, yapılandırma, kullanma ve denetlemeye gerek duyulmadan yeniden üretilebilir (p3). Bu döngüyü takip edecek olursak, bilgi üretilip paylaşıldıktan sonra, yapılandırma aşamasına gelir. Yapılandırılmış bilgi, kullanılmaksızın ya da denetlenmeksizin, yeniden paylaşılabilir (y1) veya üretilebilir (y2). Yaşam döngüsünde dördüncü aşamada bulunan bilginin kullanımı denetlenmeden yapılandırılması ya da

paylaşılması da mümkün gibi görünmektedir (k1) ya da paylaşılabilir (k2) olabilmektedir.

### III.2. Bilgi Yönetimi Yaşam Döngüsü Modeli Açık Bir Sistem midir?

İlk etapta kendi içerisinde kapalı bir sistem olarak görünen model, aslında çevreden bilgi, enerji ve materyal olarak açık bir sistem şeklinde algılanmalıdır. Çünkü model, sadece örgüt içerisindeki bilgilere değil, özellikle örgüt dışından gelen bilgilere odaklanmaktadır. Çünkü örgütün iç bilgisinin ham maddesini, dışındaki çeşitli yerlerden gelen bilgiler oluşturmaktadır. Sözünü ettiğimiz bu dış bilgiler modelle aşağıdaki şekilde ilişkilendirilebilir.



Şekil-2. Bilgi Yönetimi Yaşam Döngüsü Modelinin İç/Dış Çevresi

Örgütler, bilgi yönetimini gerçekleştirmek için sadece iç bilgiye odaklanmamaktadır. Örgütün dışından gelen bilgiler de örgütün rekabet avantajı sağlamasında son derece önemlidir. Örneğin örgüt, müşterisinden gelen bilgilerle daha iyi hizmet verebilir, işgücü piyasasındaki bilgileri derleyerek daha sağlıklı insan gücü planlaması yapabilir, rakiplerinden gelen bilgilerle kendine bir avantaj yaratabilir, ikameleri ile stratejik ortaklıklar kurabilir ve tedarikçilerinden gelen bilgilerle daha kaliteli ürün ya da hizmet verebilir. Bu unsurlar örgütün yakın çevresinden gelen bilgilerdir.

Bir de örgütün daha uzak kaldığı ama kimi zaman da iç çevresine nazaran daha kritik kararlarda etkili olan dış çevre bilgileri bulunabilir. Örneğin örgüt, iktidar ya da devletle olan ilişkilerini uyumlu yürütebilmesi için politik/yasal bilgiye, dış piyasalara açılabilmesi için uluslararası bilgiye, imajını güçlendirmek için sosyal/kültürel bilgiye, planlı bir bütçeleme yapabilmek için ekonomik bilgiye, iş süreçlerini hızlandırmak ve en az girdiyle en fazla çıktı elde edebilmek için teknolojik bilgiye ve son olarak kendi akranlarını tanımlayabilmek için de demografik bilgiye ihtiyaç duyabilir.

### **IV. SONUÇ: BİLGİ YÖNETİMİ BİR UYGULAMA ALANININ ÖTESİNDEDİR!**

Bilgi yönetimi yaşam döngüsü modeli, bir uygulama alanı olarak örgütlerde kullanılabilir. Bu nedenle bu uygulama alanının gerçekleşebilmesi için, örgütün bilgiyi soyut ve kâr edilen bir varlık olarak işleyebilecek bir yönetim anlayışıyla benimsemesi gerekmektedir. Bu anlayışı ortaya koyacak, gerekliliklerini savunacak ve bilgi yönetiminin uzun dönemli kar elde etmeye yönelik kalıcı bir proje olduğunu anlatacak yeni bir pozisyona ihtiyaç vardır. Bu pozisyon 'bilgi yöneticiliği' ya da buna benzer isimlerle adlandırılabilir. Ancak bu pozisyona sahip olacak kişilerin temel bir bilgi yönetimi disiplini çerçevesinde eğitilmesi gereği vardır. Bilgi yönetimi disiplinin hangi düzeyde ve nasıl oluşturulması gerektiği üzerine de geleceğe yönelik çalışmalar yapmak, bilgi yönetimi yazınına zenginlik katacaktır. Bu genç ve henüz emekleme döneminde olan disiplinle ilgili kısaca şunları söylemekle bu bildiriye noktalamak istiyorum.

- Bilgi yöneticileri, örgütlerde bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirirken, enformasyon yöneticilerine, iletişim uzmanlarına, danışmanlara, web tasarımcılarına ve konu uzmanlarına liderlik etmektedir.
- Bilgi, örgütün her aşamasında ve çeşitli konularla yakından ilişkili olduğu için, bilgi yöneticileri disiplinlerarası ve kapsamlı bir eğitimle donatılmalıdır. Bu eğitim lisans düzeyinde başlayacak dört temel disiplinden hareketle verilmelidir. Bunlar, (1) iletişim eğitimi, (2) işletme ve yönetim eğitimi, (3) bilgi teknolojileri eğitimi, (4) enformasyon bilimi eğitimi olarak sıralanabilir.

Sözü edilen bu dört temel disiplinin verilmesine yönelik gerekçeler, bu çalışmanın konusu dışında olduğundan burada anlatılmamaktadır. Ancak bu gerekçelerin ayrı bir çalışma konusu olduğuna yönelik konuyla ilgilenen bilim insanlarına dikkati çekerek sözlerime burada nokta koymak istiyorum.

**Kaynakça**

- Alavi, M. ve Leidner, D. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.
- Allee, V. (2000), Knowledge networks and communities of practice. *OD Practitioner*, 32 (4), 14.05.2006 tarihinde <http://www.odnetwork.org/odponline/vol32n4/knowledgenets.html> adresinden erişildi.
- Augier, M., Shariq, S. ve Vendel, M. (2001). Understanding context: Its emergence, transformation and role in tacit knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, 5 (2), 125-136.
- Awad, M. A. ve Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.
- Barbiero, B. (2004). Tacit knowledge. *Dictionary of Philosophy of Mind* içinde, 17 Mayıs 2003 tarihinde <http://philosophy.uwaterloo.ca/MindDict/tacitknowledge.html> adresinden erişildi.
- Becerra-Fernandez, I, Gonzalez, A. ve Sabherwal, R. (2004). *Knowledge management: Challenges, solutions, and technologies*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.
- Berger, P. ve Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality*. New York: Penguin.
- Bohn, R. E. (1994). Measuring and managing technological knowledge. *Sloan Management Review*, 36 (1), 61-73.
- Collins, H. M. (2001). Tacit knowledge, trust and the Q Sapphire. *Social Studies of Science*, 31 (1), 71-85.
- Çapar, B. (2005). Bilgi yönetimi, üretimi ve pazarlanması. Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması Sempozyumu, İstanbul: Kadir Has Üniversitesi, 22-24 Eylül 2005.
- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2001). *İş dünyasında bilgi yönetimi: Kuruluşlar ellerindeki bilgiyi nasıl yönetirler?* İstanbul: Rota.
- Jensen, M. C. ve Meckling, W. H. (1996). Specific and general knowledge and organizational structure. Myers, P.S. (Ed.), *Knowledge Management and Organizational Design* içinde (ss. 17-38). Butterworth-Heinemann, Newton, MA.
- Krogh, G. V.; Ichijo, K. ve Nonaka, I. (2000), *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release. The power of innovation*. Oxford: Oxford University Press.



- Meyer, C. (1997). *Relentless growth: How Silicon Valley Innovation Strategies can work in your business*. Free Press.
- Miller, P. (1999), How communication can add spice to knowledge management. *Strategic Communication Management*, (April/May), 12-15.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. London: Prentice Hall International.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.
- O'dell, C.; Grayson, C.J. ve Essaides, N. (2003). *Ne bildiğimizi bir bilseydik*. İstanbul: Dışbank kitapları, Rota yayıncılık.
- Ocasio, W. (2001). How do organizations think? T. K. Lant ve Z. Shapira (Comp.) *Organizational cognition: Computation and interpretation* içinde (ss. 39-60). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum,
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Ricardo, B. Y. ve Berthier, R.(1999). *Modern information retrieval*. New York: ACM Press.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.
- Rumizen, M. C. (2002). *The complete idiot's guide to knowledge management*. Madison: Alpha; A Pearson Education Company.
- Sağsan, M. (2003). The cognitive dimension of tacit knowledge based on HIP and SIP: Can it be managed by CEO? *3rd European Knowledge Management Summer School, Knowledge Management in Action* içinde, San Sebastian, İspanya. <http://www.knowledgeboard.com/cgi-site/whoswho.cgi?action=detail&id=79504&authorid=664321> adresinden erişildi.
- Sağsan, M. (2006a). Clues and Propositions on Designing Intraorganizational Communication Channels for Knowledge Sharing, *1<sup>st</sup> International Information Services Symposium: Communication, 25-26th May*, İstanbul: İstanbul University. <http://www.baskent.edu.tr/~msagsan/presentation.htm> adresinden erişildi.
- Sağsan, M. (2006b). A new life cycle model for processing of the knowledge management, *2nd International Conference on Business, Management and Economics*, 15-18th June 2006, Çeşme, İzmir: Yaşar University. <http://www.baskent.edu.tr/~msagsan/presentation.htm> adresinden erişildi.

Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5 (4), 311-321.

Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit: Practical techniques for building knowledge management system*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall PTR.