

## BİLGİ YÖNETİMİNDEN DİJİTAL BİLGİ SİSTEMLERİNE GEÇİŞTE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKTİSADİLİK

Nurdan Kalaycı<sup>1</sup>, Arzu Kan<sup>2</sup>

Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 25.10.2022

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 07.12.2022

Atıf/©: Kalaycı, N. & Kan, A., (2022). Bilgi Yönetiminden Dijital Bilgi Sistemlerine Geçişte Sürdürülebilirlik ve İktisadilik.

Scientific Journal of Space Management and Space Economy, 1(1), 29-44

### Özet

Bilgi, insanlığın var oluşundan bu yana her zaman insanoğlu için önem arz etmektedir. Bu önemin temel amacı bilginin bireyden toplumlara kadar yol gösterici olmasıdır. İlkel çağdan günümüz dijital teknolojilerinin hakim olduğu bilgi süreçlerine kadar geçen zaman diliminde bilgi çeşitli amaçlar için kullanılarak hem süreklilik arz eden bir olgu hem de yeni kavramların ortaya çıkışıyla kümülatif bir ilerleme kaydetmektedir. Bilginin bugün geldiği süreçte insanlığa hizmet için kullanımı kadar farklı alanlarda kullanımı olsa da dijital bilginin bugünkü hakimiyeti ve sağladığı avantajların yanı sıra fayda-maliyet açısından ele alındığında iktisadilik boyutu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bilgiden yönetsel bilgiye kadar dijitalleşen tüm bilgi süreçlerinde öncelikle bilginin dijitalleşmesi ile elde edilen kazanımlar ele alınarak bu kazanımlardan hareketle bilginin dijital çağda iktisadilik boyutu bu çalışmada ele alınmaktadır. Çalışma, literatür taraması yapılarak elde edilen veriler ışığında bilginin olması gereken iktisadilik boyutuyla dijitalleşme süreçlerini bir araya getirmeyi amaçlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi yönetimi, dijital bilgi yönetimi, sürdürülebilirlik, bilginin iktisadiliği

**Jel Kodları:** O33, M, Y, Z

## SUSTAINABILITY AND ECONOMICS IN THE TRANSITION FROM KNOWLEDGE MANAGEMENT TO DIGITAL INFORMATION SYSTEMS

### Abstract

Information has always been important for human beings since the existence of humanity. The main purpose of this importance is that knowledge is a guide from individuals to societies. In the time period from the primitive age to the information processes dominated by today's digital technologies, information is used for various purposes, making a cumulative progress with the emergence of both a continuous phenomenon and new concepts. Although the use of information in different fields as well as its use for service to humanity in the process it has come to, today's dominance of digital information and the advantages it provides, when it is considered in terms of benefit-cost, the dimension of economy emerges. In this study, the economic dimension of information in the digital age is discussed, by first considering the gains obtained by the digitalization of information in all digitalized information processes from organizational information to managerial information. The study aims to bring together the economic dimension of knowledge and the digitalization processes in the light of the data obtained by scanning the literature.

**Keywords:** Information management, digital information management, sustainability, economics of knowledge

**Jel Codes:** O33, M, Y, Z

<sup>1</sup>Kıbrıs Onbeş Kasım Üniversitesi, phdkalaycinurdan@gmail.com, ORCID:0000-0002-0244-2422  
<sup>2</sup>Kırşehir Ahievran Üniversitesi, arzkan@gmail.com, ORCID:0000-0003-0788-6281

## 1. GİRİŞ

Sanayi devriminden sonra yaşanan teknoloji devrimleri günümüzde büyük değişimlere zemin hazırlamıştır. Bu değişimlerin başında bilgi sistemlerinde yaşanan gelişme ve değişimler gelmektedir. Bilginin teknolojiyle birlikte geçirdiği süreç başlı başına bir devrim niteliğindedir. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri, uydu teknolojileri, yapay zeka, üç boyutlu teknolojilerin kullanımı, nanoteknolojiler ve lazer sistemleri gibi gelişmeler bilgiyi önemli bir değer haline getirmiştir.

Yeni teknolojiler bilginin yayılmasını hızlandırmakta ve sınırları ortadan kaldırmaktadır. Küresel sistemlerin önemli bir girdisi haline gelen bilgi yönetimi, dijital bilgi sistemlerine geçişle birlikte beraberinde bazı gereklilikleri getirmiştir. Bir rekabet aracı olan bilgi, dijital olarak kolayca ulaşılabilir olduğu kadar karmaşık bir hal de almıştır. Bu nedenle bilginin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve bu durumun rekabette üstünlük sağlamaya katkı sağlaması beklenmektedir. Bu da iyi bir dijital bilgi yönetimi sisteminin varlığına olan ihtiyacı doğurmaktadır. Dijital bilgi yönetimi sistemi oluşturulurken ekonomiklik ilkesi de göz önüne alındığında hem maliyet açısından bir kazanç elde edilmesi hem de sürdürülebilir bir yapıda bilginin iş süreçlerine hizmet etmesi beklenmektedir.

### 1.1. Bilgi Nedir?

Bilgi insanoğlunun var oluşundan bugüne değin insana yol gösteren ve bir değer olarak görülen bir olgudur. Bilginin terimsel olarak farklı anlamları vardır. Felsefik tanımına göre bilgi (knowledge), Kuçuradi (1995) tarafından “bilme etkinliği” ve bu etkinliğin sonucunda elde edilen “çıktı” olarak ifade edilmektedir (Kuçuradi, 1995). Ayrıca bilgi insana ait bir etkinlik olarak tanımlanırken algılama, düşünme ve muhakeme etme, yorumlama veya açıklama gibi etkinliklerden oluşur.

Bilgi araştırmacılarından Bucland’ın (1991) tanımına göre; bilgi üç farklı anlamda ele alınır. İlk anlamı süreç olarak ifade edilen bilgi (information as process), ikincisi bilgi olarak bilgi (information as knowledge) ve üçüncüsü de nesne olarak (information as thing) bilgidir. Bilgi, yeni öğrenme süreciyle değişir ve zamanla gelişme gösterir. Buna bağlı olarak öğrenilen bilgide değişimler olması mümkündür. Ayrıca bilgi kümülatif olarak ilerlemeye olanak sağlayan öğrenmenin bir parçasıdır. Süreç olarak ifade edilen bilgi bu öğrenme sürecinin bir parçasıdır. Süreç içerisinde bilgi aktarımı yapıldığında bu nesne durumundaki bilgi sıfatı kazanmış olmaktadır. Bilgi, terimsel anlamıyla kullanıldığında taşınan bilgi anlamında yani kitap, dergi vs. içinde yer alan ve bir değeri olan bilgi anlamı kazanmaktadır (Buckland, 1991a).

Bilginin başka bir sınıflandırması da somut ve soyut bilgi şeklinde yapılmaktadır. Bilgi, varlık olarak ele alındığında soyut anlamı ifade ederken nesne olarak değerlendirildiğinde somut bir anlam kazanmaktadır. Önceki tanımlamada olduğu gibi bilgi olarak bilgi kavramı soyut, nesne olarak bilgi de bu bağlamda nesnelere işlenip yeni bir form kazandırılması yani işlenmesi söz konusu olduğunda somut bir anlam yüklenmektedir (Buckland, 1991b). Soyut bilgi, varlık ve süreç olarak ifade edilen, bilişsel bilimlerin alanına girer ve dolayısıyla eğitimin de alanına girmiş olur. Somut olarak nitelendirilen bilgi ise işlenen, nesne bilgisi denilen ve bilgi yönetiminin alanına girer.

Bilgi, “belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun, uzmanlığın,

yeni deneyimlerin bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşim” olarak tanımlanabilmektedir. Bilginin çıkış noktası bireyin beynidir ve buradan yola çıkarak uygulamaya geçirilmektedir. Örgütsel açıdan bilgi ise genellikle depolanmış veri olarak değil, rutin çalışmalarda yer alan, uygulamalarda ve normlarda kendini gösteren bilgidir. Bilgi bu anlamda yalın ve basit değildir. Bilgiyi oluşturan çeşitli unsurlar vardır. Bu unsurlar esneklik gösterir. İşin içine sezgiler dahil dolduğunda bilgiyi mantık çerçevesinde açıklamak zorlaşır. Bilgi her zaman insanın içinde var olandır ve insanın doğası içinde karmaşık bir yapıda içindedir. Enformasyon bilgidir ancak bu bir döngüdür çünkü bilgi de enformasyondan doğmaktadır. Amaç bilginin enformasyona dönüşmesi olduğunda burada insan faktörü etkin olur ve bilgiyi dönüştürme rolünü üstlenir (Davenport & Prusak, 1998).

Bilginin en belirgin özelliği veri tabanlarına doldurulup saklanmasıdır. Enformasyonun varlığı ise arşivlerde sürmektedir ve insan orada olmadığıda da kayıta olmaya devam eder. Bilgi, elde edilirken, paylaşılırken ve yayılırken belirli süreçlerden geçer. Bu süreçler formal ya da informal olarak devam eder ve gelişir. Enformasyon ise kimin elinde ise orada saklı kalmaya devam eder (Santoro, Vrontis, Thrassou , & Dezi, 2017).

## 1.2. Bilgi Türleri

### 1.2.1. Örtük Bilgi

Kişilerin zihninde olan, açık olarak belirtilmeyen, ima yoluyla belirtilen, bildikleri ama çoğu zaman ifade edemedikleri bilgi türü örtük bilgidir. Açık bilgiden ima ve önerilerle olması yönüyle kesin olarak ayrılır. Birey, her zaman bildiğinden daha azını ifade edip açıklama eğilimindedirler. Birey bilgilerini açıkça ifade etmek istemeyebilir. Ancak bazı hallerde bilgi sezgiye dayalı olarak ifade edilebilir, beyan edilerek belgelendirilebilir. Örtük bilgi, bu özelliği sebebiyle çoğu zaman rekabette önemli bir avantaj sağlar. Tepe yönetimin öncelikli amaçları arasında örtülü bilgiyi açığa çıkarma çabası da vardır. Bu bilginin yararı yöneticilere olağanüstü hallerde ve rasyonel karar almada yardımcı olur. Örtük bilgiyi açığa çıkarmada bilişim teknolojileri önemli rol oynar. Bireyler aracılığıyla bağlantı kurularak örtük bilgi açığa çıkarılabilir. Bu sayede örgüt içinde örtük bilgi biçim değiştirerek açık bilgiye dönüşmüş olur (Stankosky, 2004). Örtük bilgiyi etkileyen iki faktör vardır. Birincisi, bireysel tecrübeler ve farklılıkları ikincisi ise sahip olunan deneyimin kalitesi ile ilgilidir. Deneyim bilgisinin kalitesi demek birey ile bütünleşmesine bağlıdır. Bu da deneyimlerin iş süreçlerinde açıkça kullanılmasını ifade eder (Nonaka I. , 1994).

Örgütsel bilgiye katkı sağlayacak olan kurum ve kuruluşlardaki örtük bilginin, çalışanların sezgi ve deneyimlerinden yararlanılarak açığa çıkarılmasıdır. Ürün ve hizmetler konusunda problemlerim çözümü noktasında çalışanların sezgileri ve kanaatleri etkili olabilmektedir. Çalışanlara inisiyatif yetkisi vererek yöneticiler örtük bilginin açığa çıkmasını sağlarlar. Çalışan ise bu yetki ile örtük bilgiyi açığa çıkarmada inisiyatif kullanırlar ve kendilerine ait olan örtük bilgiyi kullanmaktan kaçınmazlar. Çünkü bu bilginin kullanımının başarıya katkı sağlayacağına inanılır. Bu nedenle çalışanlara yetkileri işte tam yetki vermenin avantajı onların bilgilerinden yararlanmak adına politik bir davranış olarak değerlendirilir (Durna & Demirel , 2008).

Örtük bilgi bir araya getirilerek ifade edilmemiş bilgidir. Bu bilgiyi açığa çıkarmakla anlamlı hale getirmek gerekir. Örtük bilgi genellikle davranışlardan, tepkilerden, gözlemlerden anlaşılabilir. Bir müşterinin dış görünüşünden veya yüz ifadelerinden davranışları hakkında bilgi edinilebilir. Burada hareketle örtük olan bilgi açığa çıkarılmış olmaktadır.

### 1.2.2. Açık Bilgi

Açık bilgi, bir araya getirilmiş, çoğunlukla detaylı olarak açıklanabilen, tablo ve metinlerle, şekil ve diyagramlarla ifade edilebilen bilgi türüdür. Nonaka (1994), açık bilgiyi “resmi ve sistematik olan bilgi” olarak ifade etmektedir. Buna ilişkin bilimsel bilgiler, formüller ve bilgisayar programları örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca belgelenmiş uygulamalar, yazılı iş hedeflerinde sunulan bilgiler ve resmi beklentiler de açık bilgi örnekleridir (Nickols, 2000).

Açık bilgi, bilgi teknolojileri aracılığıyla doğruluğu genel kabul görmüş olarak paylaşılabilir. Açık bilgi örgüt içinde herkes tarafından açıkça ifade edildiğinden ve anlaşıldığından dolayı bireyler arasında ve bölümler arasında aktarılması daha kolaydır. Açık bilginin önemli bir özelliği de yoruma açık ve objektif bir nitelikte olmasıdır. Buna örnek olarak işletmelerde müşteriler hakkında oluşturulan ve açık şekilde kullanılan bilgiler verilebilir. Veri tabanları aracılığıyla paylaşılan bu bilgiler karar alma süreçlerinde bilgiye dönüştürülerek kullanılmaktadır. Oluşturulan müşteri veri tabanı sayesinde müşteriler hakkında nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından hangi kararların verileceği sorularına cevaplar bulunabilir. Örgüt içinde bilgi paylaşımına engel olan faktörler ortadan kaldırıldığında açık bilgi olarak kullanıldığında bu verilerden faydalanılmış olur (Durna & Demirel , 2008). Açık ve örtük bilgi arasındaki farklar aşağıdaki tabloda açıklanmıştır ( Tiwana , 2001):

**Tablo 1:** Özellikleri Bakımından Örtük Bilgi ve Açık Bilgi Arasındaki Farklar

Özellik	Örtük Bilgi	Açık Bilgi
Doğası	Kişisel, özel davranışlarla anlam kazanmaktadır.	Kodlanabilir ve açıklanabilir.
Biçimselleştirme	Birleştirmek, kodlamak veya kayıt ve formülize etmek zordur.	Kodlanabilir, sistematik bir biçime ve biçimsel bir dile çevrilebilir.
Gelişim süreci	Deneme ve uygulamada hatalarla karşılaşılabilir.	Enformasyonun yorumlanmasında ve anlaşılmasında kapalılığın açıklanması
Yer	İnsanın beyninde oluşur ve beyninde biter.	Dokümanlar, veri tabanları, web sayfaları, e-mail, kitaplar vs.
Değişim süreci	Dışa vurma yoluyla açığa çıkarılabilir.	Özümleme ve anlama yoluyla örtülüye çevrilir.
Enformasyon teknolojisi desteği	Enformasyon teknolojisi desteği veya paylaşım ile yönetilmesi zordur.	Mevcut enformasyon teknolojileri tarafından desteklenir.
Ortalama ihtiyaç	Zengin bir iletişime ihtiyaç duymaktadır.	Geleneksel elektronik kanallarla aktarılabilir.

**Kaynak:** A. Tiwana (2001), The Essential Guide to Knowledge Management E-Business And CRM Applications, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ, s. 39.

Tablo 1’de açık ve örtük bilgi karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmaya göre bilgi yönetiminde bilginin açıkça ifade edilmesinde yöneticilere ip uçları verebilir. Örtük bilgi bireylerin davranışlarında anlam kazanırken açık bilgi herkes tarafından anlaşılabilen bir yapıda olmasıyla kodlanabilmekte ve açıklanması mümkün olmaktadır. Örtük bilginin biçimlendirilmesinde hatalarla karşılaşılabilir ancak açık bilgide bu hatalar söz konusu değildir. Açık bilgi ise her türlü yorum ve eleştiriye açık olması özelliğinden dolayı eksiklikler hemen müdahale edilerek düzeltebilmektedir. Örtük bilgiler bireylerle sınırlı iken açık bilgi hem kişide hem ortamlarda ve kaynaklarda yer alabilir. Örtük bilginin açığa çıkması daha zor olmasına rağmen açık bilgi kolaylıkla paylaşılabılır ve açığa çıkarılabilir. Yöneticiler, bilgi yönetiminde bilginin bu özelliklerinden dolayı kaynakları ve kullanım yerleri açısından bilinmesi gerekenler tabloda ifade edilmektedir (Parikh, 2001).

**Tablo 2: Örtük Bilgi ve Açık Bilginin İçsel/Dışsal Kaynakları**

Kullanım yeri	Açık Bilgi	Örtük Bilgi
İş süreci	Organize edilmiş görevler, rutin işlerde kullanılır.	Bireysel bilginin yaratılmasında, bireysel uzmanlık kanallarında, tahmin edilemeyen çevre ve değişime cevap vermede kullanılır.
Öğrenme	İşe dayalı, deneme-yanılma, en uzman olduğu alanlarda kendi kendini yönlendirme, organizasyon aracılığıyla iş amaç ve hedeflerinin karşılanması.	Tepe yönetici veya takım liderinin bilgi paylaşımında ve iş kararlarında güveni artırmak için sağlamış oldukları kolaylıklar ve güçlendirmeler.
Öğretmek	Örgüt amaç ve ihtiyaçlarına dayalı, örgüt tarafından seçilen biçim ve planın kullanımı	Bire bir, yeteneğe dayalı, kısa süreli öğrenme, işe ile ilişkili öğrenme, belli bir çıraklık döneminden geçerek rehber ve danışman aracılığıyla öğrenme.
Düşünme şekli	Mantıksal, gerçeklere dayalı, gerçek metodların kullanımı ve aynı düşünme yeteneği.	Yaratıcı, esnek, farklı düşünmeye dayalı ve bakış açısını geliştirici bir özelliğe sahip düşünme.
Bilgi paylaşımı	Müşteriler için gerekli olan, tekrar kullanılan, depo edilebilen, kodlanabilen, e-mail, elektronik tartışma ve biçimleri şeklinde paylaşılır.	Network, yüz yüze görüşme, videokonferans, sohbet, hikaye ve bireysel bilgilendirme şeklinde paylaşılır.
Motivasyon	Spesifik amaçları karşılamak için performans temeline dayalı motivasyona önem vermek.	Çalışanlara liderlik, vizyon ve sık sık temas kurmak yoluyla ilham kaynağı olmak.
Ödül	İş amaçlarıyla bağlantılı, çalışma ortamında rekabeti teşvik eden, seçici işler için rekabeti artırıcı ödüller.	Yenilik ve yaratıcılığı geliştirmek, doğrudan enformasyon paylaşımını için ödüllendirme ile rekabete ve parasal unsurlara dayalı bir ödüllendirme sistemi.
İlişkiler	Tepe yönetiminden orta kademe ve alt kademe doğru bir ilişki.	Bilgi paylaşımına dayalı açık, anlaşılır, informal ve arkadaşça bir ilişki.
Teknoloji	İş ile ilişkili, maliyetleri en aza indiren ve mevcut bilginin kullanımını yaygınlaştıran enformasyon teknolojisi yatırımlarını geliştirmek.	Kişiler arasında iletişimi geliştiren, enformasyon akışına ve örtülü bilginin değişimine imkan tanıyan bir enformasyon teknolojisi yatırımı kurmak.
Değerlendirme	Somut iş başarısına dayalı, bilgi paylaşımı ve yaratıcılık gerekmez.	Performansa dayalı, sürekli ve kendiliğinden gerçekleşen bir değerlendirme.

**Kaynak:** M.Parikh (2001), “Knowledge Management Framework for High-Tech Research and Development”, Engineering Management Journal, 13(3), September, s. 29.

Kullanım alanları açısından açık bilgi ve örtük bilgi birbirinden ayrılmaktadır. Bu farklar tabloda olduğu gibi açıklanmakta ve farklılıklar ile kolayca bu bilgileri ayırt etmek mümkündür (Smith, 2001).

**Tablo 3:** Açık Bilgi ve Örtük Bilginin Kullanım Yeri

Kullanım yeri	Açık Bilgi	Örtük Bilgi
İş süreci	Organize edilmiş görevler, rutin işlerde kullanılır.	Bireysel bilginin yaratılmasında, bireysel uzmanlık kanallarında, tahmin edilemeyen çevre ve değişime cevap vermede kullanılır.
Öğrenme	İşe dayalı, deneme-yanılma, en uzman olduğu alanlarda kendi kendini yönlendirme, organizasyon aracılığıyla iş amaç ve hedeflerinin karşılanması.	Tepe yönetici veya takım liderinin bilgi paylaşımında ve iş kararlarında güveni artırmak için sağlamış oldukları kolaylıklar ve güçlendirmeler.
Öğretmek	Örgüt amaç ve ihtiyaçlarına dayalı, örgüt tarafından seçilen biçim ve planın kullanımı	Bire bir, yeteneğe dayalı, kısa süreli öğrenme, işe ile ilişkili öğrenme, belli bir çarıklık döneminden geçerek rehber ve danışman aracılığıyla öğrenme.
Düşünme şekli	Mantıksal, gerçeklere dayalı, gerçek metodların kullanımı ve aynı düşünme yeteneği.	Yaratıcı, esnek, farklı düşünmeye dayalı ve bakış açısını geliştirici bir özelliğe sahip düşünme.
Bilgi paylaşımı	Müşteriler için gerekli olan, tekrar kullanılan, depo edilebilen, kodlanabilen, e-mail, elektronik tartışma ve biçimleri şeklinde paylaşılır.	Network, yüz yüze görüşme, videokonferans, sohbet, hikaye ve bireysel bilgilendirme şeklinde paylaşılır.
Motivasyon	Spesifik amaçları karşılamak için performans temeline dayalı motivasyona önem vermek.	Çalışanlara liderlik, vizyon ve sık sık temas kurmak yoluyla ilham kaynağı olmak.
Ödül	İş amaçlarıyla bağlantılı, çalışma ortamında rekabeti teşvik eden, seçici işler için rekabeti artırıcı ödüller.	Yenilik ve yaratıcılığı geliştirmek, doğrudan enformasyon paylaşımını için ödüllendirme ile rekabete ve parasal unsurlara dayalı bir ödüllendirme sistemi.
İlişkiler	Tepe yönetiminden orta kademe ve alt kademeye doğru bir ilişki.	Bilgi paylaşımına dayalı açık, anlaşılır, informal ve arkadaşça bir ilişki.
Teknoloji	İş ile ilişkili, maliyetleri en aza indiren ve mevcut bilginin kullanımını yaygınlaştıran enformasyon teknolojisi yatırımlarını geliştirmek.	Kişiler arasında iletişimi geliştiren, enformasyon akışına ve örtülü bilginin değişimine imkan tanıyan bir enformasyon teknolojisi yatırımı kurmak.
Değerlendirme	Somut iş başarısına dayalı, bilgi paylaşımı ve yaratıcılık gerekmez.	Performansa dayalı, sürekli ve kendiliğinden gerçekleşen bir değerlendirme.

**Kaynak:** E.A. Smith (2001), "The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace", Journal of Knowledge Management, 5(4), s. 314.

### 1.2.3. Stratejik Bilgi

Stratejik bilgi, uzun dönemli bir süreci kapsayan yönetim faaliyetleri ile ilgili olan bilgidir. Bu bilgi, kararların alınmasında kullanıldığı gibi uygulanmasında ve kontrolünde de kullanılır. Belli bir düzene bağlı olmayan stratejik bilgi işletmeleri çevreleri ile bir bütün olarak kabul edildiğinden genellikle geniş çaplı ve özet şeklinde olan bilgidir. Stratejik bilgi çoğunlukla işletme dışı kaynaklardan elde edilir ve bu bilgi tahmini ve kolektif bir niteliğe sahiptir. Stratejik bilgi işletmelerin rakipleri ve onların stratejileri hakkında, Pazar durumu hakkında, değişen müşteri profilleri ve talepleri ile ilgili ya da teknolojik gelişmeleri kapsayabilir. Stratejik bilgi işletmeler için önemli olduğundan bu bilgi için işletmelerin yeterli kaynağı ayırması gereklidir. Stratejik bilgi, işletmeler nazarında sahip oldukları en kıt kaynaktır. Yeni ekonomik düzende sürekli rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için bu bilgi tek ve güvenilir bilgi kaynağıdır (Karakaya, 2002).

Stratejik bilgi hem işletme içinden hem de işletme dışı kaynaklar vasıtasıyla sağlanabilir. İşletme tarafından oluşturulan veri tabanları işletmenin iç kaynaklarıdır. Bu veri tabanı işletme yöneticilerine

stratejik karar sürecinde enformasyona dönüşmüş bilgiyi sunmaktadır. Çeşitli kişi ve kuruluşlar tarafından yapılan araştırma ve incelemeler neticesinde elde edilen bilgiler ise işletme dışı kaynakları oluşturur. Bu iç ve dış kaynaklardan elde edilen bilgiler işletmeleri müşterilerle olan ilişkilerinde, ilişki düzeyinin belirlenmesinde ve yönetilmesinde, rekabet üstünlüğü sağlamak için, çevreye uyum sağlamada kullanılabilir.

#### 1.2.4. Yöntemsel Bilgi

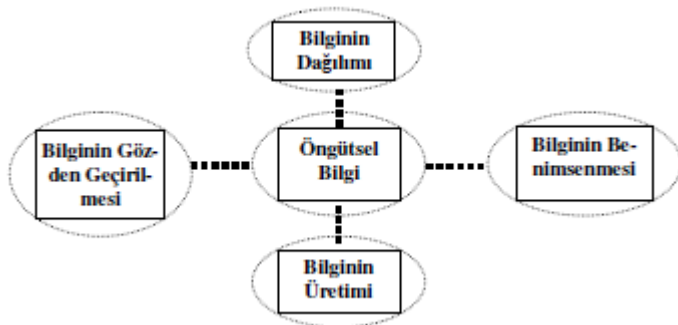
Yöntemsel bilgi, tam olarak net bir tanımı olmamakla birlikte iş yapma sırasında kendini gösteren genellikle motor beceri ve yetenekleri kapsayan bilgidir. Bu bilgi bilişsel ya da zihinsel yeteneklerde görülür. Düşünme, akıl yürütme, karar verme, bir işe dahil olma, müşterilerin yüz ifadelerini okuyabilme gibi çeşitli örnekler verilebilir. Bu bilgiler kağıda dökülerek ifade edilemese de bir olgunun, çabanın veya eylemin karşılığı olması sebebiyle değerli ve önemlidir. Gerçeklere dayalı olması ve mantıksal boyutu da buna dahildir (Nickols, 2000). Başka bir görüşe göre yöntemsel bilgi, bir eylemin veya işin nasıl yapılacağı konusunda yol gösterici olmasıdır.

#### 1.2.5. Örgütsel Bilgi

Örgütsel bilgi günlük yaşamda yaygın olarak kullanılır ancak anlamı tam olarak bilinemez. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlayan örgütler için hayati bir öneme sahiptir. İşletmelerin kuruluşundan fiziksel olarak var oluşunda bu bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt içinde bu bilgiye daha çok ihtiyaç duyulur. Örgütsel açıdan stratejik bir bilgi statüsünde olan bu bilgi türü sonuçları itibarıyla hem örgüt içine hem örgüt dışındaki faaliyetlerde örgütsel uyumun bir parçasıdır. Örgütsel bilgi ayrıca sonuçları itibarıyla eşsiz ve değerlidir. Ayrıca her örgütün ihtiyacı olan bu bilgi farklıdır ve farklı amaçlar için kullanılabilir.

Örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi için örgütsel bilgiye ihtiyaç vardır. Çünkü örgütlerin ihtiyacı olan örgütsel bilgiye ulaşabilmeleri için öğrenme deneyimleri ve süreçleri de farklılık göstermektedir. Hem toplanma seviyesi olarak hem de örgüte uyumlaştırma açısından belirli yol ve yöntemler gerektirir. Bilgi örgütle bütünleştiğinde ve doğru kullanıldığında amacına hizmet etmiş olacaktır. Açık ve örtülü bilgi bu örgütsel bilginin varlığı içindedir. Ayrıca örgütsel bilgi bireysel farklılık ve deneyimler ışığında da şekillenerek örgüte hizmet etmeye devam eder. Bu nedenle kültürel farklılıklardan coğrafi farklılıklara kadar her unsur örgütsel bilgiye hem katkı sağlar hem de bu bilginin gelişmesine destek olmaktadır (Cabrera & Cabrera, 2002). Aşağıdaki şekilde örgütsel bilginin oluşumu görülmektedir.

**Tablo 4:** Örgütsel Bilginin Oluşumu



**Bilgi üretimi:** Herhangi bir konuda ortaya çıkarılan yeni fikirler, çözümler ve yenilikler bilginin üretim sürecidir. Bireysel boyutta ve bireysel arasında gerçekleşebilen bilgi üretimi örgütsel boyutta da mümkündür (Durna & Demirel, 2008). Bireylerin sahip olduğu bilgiler bütünü de örgütsel bilginin üretilmesinde rol oynar. Bilgi üretim süreci sürekli gelişen ve değişen, motivasyon kaynağı olabilen, değişik problemlerin çözümüne hizmet eden ve sonuçlara götüren bir üretimdir. Bu bilgi uyumlu, esnek ve kolayca anlaşılabilir bir yapıda olmalıdır.

**Bilginin benimsenmesi:** oldukça güç olan bilgi üretimi sürecinden sonra bu bilginin işletmelerce kabul edilmesi aşaması gelmektedir. Bilginin benimsenmesi demek bilginin yayılması anlamına gelmektedir. Bu yayılma süreci bilginin benimsenmesi ile doğrudan ilişkili olabilir. İşletmeler çoğu zaman bilginin kullanımını gizlice yürütmektedir. Bilgiyi benimseme süreci farklılıklar içerirse de bilgi benimseme stratejisi işletmeler açısından bazen riskli durumlar içerebilmektedir. Bilginin üretimi ve kaynakların kullanımı bilginin benimsenmesine destek olan adımlardır. İşletmeler bilgiyi benimsemem aşamasında hem dikkatli davranmak hem de gerekli risk faktörlerini değerlendirmek durumundadırlar. Var olan bilgiye yeni bir boyut kazandırmak ve kullanıma uygun hale getirdikten sonra benimsenmesi uygun olmaktadır.

**Bilginin dağılımı:** örgütsel bilginin bütün seviyesinde bilgi kullanılmadan önce bilginin örgüt içinde paylaşılması ve dağıtılması gerekmektedir. Bilginin dağıtılması ve paylaşımı zorlu bir süreçtir. Bu nedenle işletmenin başarısı, kültürel yapısı ve açık bilginin ulaşımı etkin rol oynamaktadır. Tepe yönetimi bilginin dağıtımında rol oynarken örgütsel bilginin dönüşümünde, iş birliğinin sağlanmasında ve gruplar arasında yayılmasından da sorumludur. Organizasyon yapısı bilginin dağıtımında ve yayılmasında etkili rol üstlenmektedir.

**Bilginin gözden geçirilmesi:** Bilgi dağıtım sisteminden önce örgütlerde öncelikle bilginin bir araya getirilmesi gereklidir. Bu durumda tepe yönetim sürekli olarak bilgiyi gözden geçirilmelidir. Bu sürekli gözden geçirme ile bilginin paylaşımı, örgütsel boyutta ve çevresel problemlerin çözümünde önemli bir rol oynar (Durna & Demirel, 2008).

### **1.3. Bilgi Hiyerarşisi**

Bilgi hiyerarşik olarak dört basamakta bir piramit modeli olarak ifade edilir. Piramidin en altında basamağında temel gerçekler ve düşüncelerden oluşan birbirinden bağımsız ve anlamsız veriler yer alır. İkinci basamakta verilere kıyasla daha üstte olan aralarında ilişkilerin bulunduğu enformasyon bulunur. Üçüncü basamakta yüksek anlama ve değere sahip olan gelecekteki kararları etkileyen ve karar almada potansiyel oluşturan düzenlenmiş enformasyonlardan oluşan bilgi yer almaktadır. En üstte yer alan ise bilgeliği ifade eden nasıl ve nerede kullanılacağı bilinen bilgi yer alır (Cooper, 2010).



## 1.4. Bilgi Yönetimi

### 1.4.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı

Bilgi yönetimi, “organizasyon içinde en iyi ve doğru kararların alınıp, rekabet üstünlüğü yaratmak için açık ve kapalı bilgilerin sistematik ve planlı bir biçimde oluşturulması, depolanması, gerekli kişi ve birimlerle paylaşılarak bilginin organizasyon içerisinde maksimum değeri yaratacak şekilde kullanılması” olarak tanımlanmaktadır (Durna & Demirel , 2008). Yönetimsel açıdan bilginin değeri miktarı ile değil niteliği ile ölçülür. Bilgi yönetimi (BY) ile ilgili bazı önemli görüşler ileri sürülmektedir. Awad ve Ghaziri (2004) ’ye göre bilgi yönetimi, örgütsel yapının içinde bilgiyi taşıyan disiplinlerarası bir iş modeli olarak ifade edilir. Bilgi yönetimi, pek çok disiplinin temelini dayandır. Bunlar özellikle ekonomi, psikoloji ve enformasyon yönetimi gibi disiplinlerdir. Bilgi yönetiminin bölümleri içinde insan unsuru, teknolojiler buna bağlı süreçler, entelektüel sermayeye yönelik süreçler, ölçümler, değerlendirmeler ve yatırımlar gibi konular odak noktası olarak yer alır. Nonaka (1994) ise bilgiyi, sürekli rekabet üstünlüğü sağlamada belirsizlikler içinde tek güvenilir kaynağın yalnızca bilgi olduğunu öne sürmektedir. Teknolojilerin hızla değiştiği, ekonomilerin sürekli rekabetin odak noktası olduğu, rakiplerin sürekli arttığı ve ürünlerin neredeyse anlık olarak değişip yenilediği bir çağda bilginin yönetimi yönetsel açıdan stratejik bir karar ve süreçtir. Başarılı firmaların başarılarının ardındaki en önemli belirteç sahip oldukları bilgiyi en iyi şekilde yönetmeleri ve işlerini şansa teslim etmeyecek kadar önemli bir şekilde takip etmeleridir. Bilgiyi sadece elde etmek değil, onu işlemek, kullanmak, saklamak ve dönüştürmek, sonrasında da yayılması ve benimsenmesinin sağlanması bilgi yönetimi olarak görülen bütünsel bir sürecin ifadesidir. İşlemeleri başarıya götüren olan sahip oldukları fiziksel varlıklarla beraber bilgiyi kullanma kapasiteleri ve bunu rekabette en iyi konuma taşımalarında yatar.

Bilgi sabit ve durağan bir yapıda değildir. Bilgi değişir, gelişir ve büyümeye devam eder. Tıpkı işletmeler gibi bilginin de bir kapasitesi, etkililiği ve kullanım rolü vardır. Bu nedenle bilgi yönetimi de bir disiplin olarak kabul edilmektedir. Hibbard (1997) ise bilgi yönetimini, “Organizasyonun kolektif tecrübelerinin bulunduğu yerden toplanması, elde edilmesi ve sonuca ulaşacak şekilde paylaşılması süreci” şeklinde tanımlamaktadır. Yani bilginin kümülatif olarak ilerlemesi ve faydalı hale getirilerek kullanılabilmesi de bilgi yönetiminin bir parçasıdır. Dolayısıyla bilgi sürekli olarak güncellenmesi gereken, elde edilen bilgileri ulaşılabilir kılan, ihtiyaç duyulan bilgiye gerekli olan süreçleri tanımlayan ve gerek duyulan bilginin işletme çalışanlarına iletilmesi de bilgi yönetimi sürecinin başka bir tanımıdır (Harrison, 2003). Buckman (2004) bilgi yönetimini “Bilginin ortaya çıkması ve değer yaratması için doğru zamanda ve doğru insana yayılmasını sağlamak için sistematik bir yaklaşım” olarak tanımlamıştır. Bu tanımda bilgi sistematik bir yaklaşımın içinde ele alınmaktadır. Yani bilgi ihtiyaç halinde doğru zamanda ve doğru hedefler için ortaya konmalıdır.

Bilgi yönetimi tanımlamaları doğrultusunda konusunda yapılan yorumlar ve görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, tüm bu tanımlamaların ortak paydası yaşadığımız ve çalıştığımız ortamda kapalı veya düzensiz halde bulunan bilginin bir fark yaratacak şekilde toplanması, paylaşılması ve güncellenmesi gerektiğinin bilinmesidir.

### 1.4.2. Bilgi Yönetiminin Amacı

Bilgi yönetiminin esas amacı, kurumun entelektüel sermayesini, kuruma rekabet gücünü kazandıracak şekilde kullanmak, pazar payını artırmada sürekli ve kalıcı üstünlüğe dönüştürme bağlamında ihtiyaç duyulan aktivitelerin organize edilmesidir. Barutçugil (2002), bilgi yönetiminin amacını; “üretim birimlerinde yeni teknolojilerin üretime uyarlanarak, verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, iş bölümünün sağlanması, rekabet gücünün artırılması, yatırımlar ve isabetli kararlar ile işletmenin istikrarlı büyümesinin sağlanması” olarak ifade etmektedir.

### 1.4.3. Bilgi Yönetimini Etkileyen Unsurlar

Bilgi yönetimini etkileyen pek çok unsur vardır. Bunlar bilgi yöneticisi, kurum kültürü ve yapısı, çalışanların sosyal yapıları, teknoloji, bilginin evrimi, bilgi kirliliği, bilgi yönetimde teknoloji ve insanın rolü olarak sıralamak mümkündür.

**Bilgi Yöneticisi:** Başlıca illeri örgütsel amaçlara uygun olarak yapan, uygulayan, amaç ve hedefler doğrultusunda kararlar vermekle sorumlu olan kişilerdir. Karar süreçlerinde tüm koşulları irdeleyip göze almak zorundadırlar. Ayrıca bu kararların uygulanması doğrultusunda da sorumlu olan kişi bilgi yöneticisidir (Barutçugil, 2002).

**Kurum Kültürü ve Yapısı:** Kurumsal kültür, çalışanların kurumla ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtan ve çalışanlar tarafından kurumun nasıl tanındığını açıklayan bir olgudur (Zaim, 2005). Çalışanlar iki şekilde bunu tercih ederler; ya yeni bilgi edinme yoluyla bunları paylaşma ve kullanmaya açık olurlar ya da paylaşımcılığa ilgisiz kalarak bilgiyi kendilerine saklamayı tercih ederler. Kurum kültürü başka bir ifadeyle destekleyici ya da engelleyici bir unsur da olabilir (Barutçugil, 2002).

Kurumlarda yerleşmiş bir kültür vardır ve bu kurum kültürü kolayca değiştirilemez. Kültür zamanla davranış ve alışkanlıklarda vazgeçilemez hale gelir. Çalışanlar zaman içinde edindikleri bilgileri, tecrübeleri ve deneyimleri kendilerine saklarlar. Bu bilgilerden güç alarak işe bağladıklarını düşünürler. Bu bilgileri kimseyle paylaşmak istemezler (Awad ve Ghaziri, 2004). Bilgi yönetimi uzmanının görevi ise bu gizli ama önemli olan değerli bilgiyi, bir şekilde elde edilmiş kültürel yapının paylaşılmasını sağlayarak teşviklerle ortaya koyması yönünde çalışmalıdır.

**Çalışanların Sosyal Yapıları:** bir iş yerinde sosyal yapı orada çalışanların oluşturduğu ilişkiler yumağından oluşur ve bu ilişkiler kurumu oluşturan bir yapıya dönüşür (Barutçugil, 2002). Sosyal ilişkiler gereği yardımlaşma, çalışanlar arasında dayanışma kültürünün gelişmesi ve karşılıklı güven ortamının oluşturulması gereklidir. Bilgi yöneticisinin görevi ise bu ilişkileri geliştirmek ve örgüt yararına uygun halde kullanmak ve yönetmektir. Ayrıca sosyalleşme süreci örgütsel hiyerarşiye de uygun olmalıdır. Hiyerarşi bozulduğunda ast üst ilişkilerinde emir komuta sistemi işlerliğini kaybeder (Budak, 1998)

**Bilginin Evrimi:** Bilgi örgütsel yapı içinde sürekli bir evrim halindedir yani durağan değildir. Bu nedenle kaliteyi yükseltici ve maliyetleri düşürücü bilgilerin evrimi sürekli kontrol edilmeyi gerektirir (Davenport & Prusak , 1998). Bilgi yöneticileri bu aşamada bilgiyi sürekli tespit etmek, denemek,

sonuçlarından emin olabilmek için analiz etmek zorundadırlar. Bilgi, bilgi yöneticisinin süzgecinden geçtikten sonra kullanılabilir ve uygulanabilir işlerlik kazanmaktadır. Bu süreçten sonra bilgi yönetsel olarak kullanılabilir bir bilgi kimliği kazanır (Barutçugil, 2002).

**Bilgi Kirliliği:** Gereksiz ve fazla bilginin varlığı sistemler ve örgütsel yapılar için bilgi kirliliği oluşturur. Bu fazla ve gereksiz bilgi, bilginin yönetilmesini olumsuz etkileterek zorlaştırır, bireylerin yanlış yorumlamalarına sebep olabilir (Davenport & Prusak , 1998). Fazla bilgi, asıl gerekli olan bilgiyi ayırt etmeyi zorlaştırır ve karar süreçlerini uzatır. Dolayısıyla bilgi yöneticisinin gerekli olan bilgiyi en sade haliyle, ihtiyaç olunan kadar ve doğru bilginin elde edilmesi ile sağlaması gereklidir. Bilginin yorumlanması da bilgi kirliliğinden etkilendiğinden bunun ortadan kaldırılması hem işlerlik açısından hem de zaman bakımından kolaylıklar sunmaktadır. Kara (1990), bilgi kirliliği yüzünden günümüzde doğru bilgiye ulaşmanın zorlaştığını söylemiştir. Bu nedenle, bilgi yöneticisi bilgileri kullanırken önsözlerine kulak vermeden ve güvenilirliği ispatlanmamış kaynakları kullanmamalıdır. Bilgi yöneticisi görevi gereği yüzeysel ve kulaktan duyma bilgiye itimat etmez ve derindeki bilgilere ulaşmayı hedefler. Bu bağlamda kullanılacak her bilgi, önceden test edilmeli veya doğruluğunun ispat edilmesi zorunludur. Aksi takdirde örgüt içinde kullanılacak yanlış bir bilginin geri dönüşü olmayan sonuçlara yol açabileceği açıktır (Zaim, 2005).

**Teknoloji:** Her işletmenin veya örgütsel yapının bilgi yönetimini oluşturacak teknik bir alt yapı ve donanımına ihtiyacı vardır (Barutçugil, 2002). Bilgi yönetimindeki başarı elde edilen bilginin etkinliği ile doğru orantılıdır. Bilgi yöneticisi elinde mevcut teknik imkanları ile bilgiye kolayca erişebilmeli, bu bilgileri derleyip işlerlik kazandırmalı ve kullanılabilir halde sunmalıdır. Teknolojik bir eksiklik bilgi yönetiminde aksamalara ve bilginin işlerlik kazanmasında verimsizliklere yol açabileceğinden bu açıdan gerekli olan alt yapı ve teknolojilerin sağlanması gereklidir.

**Bilgi Yönetiminde Teknoloji ve İnsanın Rolü:** Bilgi yönetiminin başarılı olması için temel amacına uygun olarak bilgi yönetiminde etkinliğin sağlanmasıdır. Bilgi yönetiminde önemli bilginin saptanması, kaydedilmesi, düzenlenmesi ve bütünleşik olarak sistemin bir parçası haline getirilmesi ve kurulumuyla sistemi destekleyici bir alt yapıya dayanır. Teknolojinin ve insanın bilgi yönetimindeki rolündeki payı tartışma konusu olsa da birinin varlığı ötekine ikame edilemeyecek derecede birbirleriyle iç içedir. Teknoloji günümüz işletmelerinin işlerini kolaylaştıran, zamandan, mekandan ve maliyetlerden tasarruf sağlayan, çözüm süreçlerinde hız ve verimlilik kazandıran gerekli bir unsurdur. İnsan faktörü ise hem teknolojinin kullanıcısı hem de bilginin sahip ve uygulayıcısı olarak teknoloji ile bir bütün olarak düşünülmektedir. Teknolojisiz bir bilgi yönetimi düşünülmeyeceği gibi insansız bir teknoloji ve bilgi yönetim süreci de var olamaz (Davenport & Prusak , 1998). Bu nedenle bilgi sadece insana özgü bir kavram olarak kabul edilse de teknoloji yardımıyla kolayca işlenip işlerlik kazandırabilir ve örgütsel bilgi olarak kullanıma sunulabilmektedir. Ne teknoloji tek başına bilgiyi yönetmede yeterlidir ne de insan tek başına bilgiyi işlemede teknolojiden bağımsızdır. Bu doğrultuda aradaki dengenin sağlayıcısı bilgi yöneticisi ve kullandığı bilgi yönetim süreçleridir.

## 2. Örgütlerde Bilgi Yönetimi

1990'lerden bu yana bilgi yönetimi kavramı işletmelerde açısından bir süreç olarak ele alınmaya başlamıştır. Bilgi bu nedenle bir rekabet unsuru olarak görülmektedir. Rekabette başarıya giden yol bilginin elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve verimli hale dönüştürülerek işletmeler için değerli bir bilgi olarak sunulması demektir. Bilgi, bir değer olarak düşünüldüğünde işletmeler açısından örgütsel bağlamda stratejik bir öneme sahiptir. Yönetim kararlarından bütün örgütsel faaliyetlere kadar işletmeler her süreçte bilgiye ve bilginin yönetilmesine ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütsel uyumun sağlanmasında, yeniliklerin örgüte adapte edilmesinde, değişim politikalarında, karar süreçlerinde her zaman bilgi aktif olarak rol oynamaktadır. Durağan bir yapıda olmayan bu bilgi ise örgütsel yapı içinde tıpkı yönetim kademelerinde olduğu gibi bir işlerle yönetilmeye, örgütle uyumlaştırılmaya, bütün yönleriyle örgütün performansına katkıda bulunması için değerlendirilmesine ihtiyaç vardır. Bilgi teknolojileri işletmelerin bilgi üretme kapasitelerinin sinerjik bir kombinasyonu ile örgütsel süreçleri oluşturmaktadır. Bilgi yönetiminin temelinde bu anlamda örgütsel performansın artırılmasına yönelik bilginin eyleme dönüştürülmesi sürecinde bir stratejik amaç yatmaktadır.

Bilgi dayalı endüstriler örgütsel süreçlerine bilgiyi en iyi şekilde kanalize ettiklerinden dolayı başarıları kaçınılmaz olmaktadır. Bu da sürekli değişen bilginin doğası gereği örgütsel hedeflerin sürekli yeniden tanımlanması, güncellenmesi ve amaçlar doğrultusunda yeni yol haritalarının belirlenmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bilgiyi sadece elde etmenin örgütsel anlamda yeterli olmadığı açıkça ortadadır. Bu nedenle bilginin yönetimi süreci çok önemlidir. Örgütsel açıdan değerli bilgiler sürekli güncel tutulmalı ve işlevli analiz edilmelidir. Bilgi bir defa elde edilip saklanarak problemlerin çözümünde yeterli olmadığından bilginin işlenmesi, değerlendirilmesi, analiz edilmesi, süreçlere uyumlanması ve saklanması örgütsel bilgi yönetiminin bir sorumluluğudur. Burada asıl görev bilgi yöneticisinin olsa da bilgiye sahip olan çalışan veya yöneticiler de bu sürecin bir parçasıdır. Çünkü bilgi yönetimi de örgütsel bir süreçtir.

Başarılı işletmelerin başarısının altında sürekli olarak bilgi üretmeleri, bilgiyi örgüte kazandırmaları ve yaymaları, bu hızla bilgiyi yeni teknolojilerle uyumlaştırarak ürünlerinde somut halde kullanmalarındır (Nonaka, 1991). İşletmeler iş modelleri anlamında rekabet ederken ürün ve hizmetler bağlamında bilgi entellektüel bir sermaye olarak farklılaşmalarına yol açmaktadır. Bu nedenle bilginin işlenmesi ve kullanılması teknoloji ile insan faktörünü de birleştirdiğinde rekabet başarısı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca örgütsel kaynakların kullanımı da bilgi yönetimi sürecinin bir parçası ve rekabette avantaj sağlayabileceği bir unsurdur.

### 2.1. Örgütsel Bilginin Dijitalleştirilmesi

Dijitalleşme, teknolojiyi merkeze alıp, bilgiye ulaşımı kolaylaştırarak sahip olunan verinin tamamını ve elde edilen çıktıları yorumlamada ve paylaşmada örgütlere, yöneticilere büyük avantajlar sağlar. Dijital dönüşüm, dijital teknolojileri kullanarak örgütlerin faaliyetleriyle ilgili fırsatları yakalamaları, oluşabilecek rekabet avantajlarını fark etmeleri ve bu avantajları örgüt faaliyetlerinde kullanabilme becerileri olarak da ifade edilebilir (Çalışkan, 2022).

Verimlilik artışı, süreçlerin etkin ve hızlı hale getirilmesi oluşabilecek risklerin yönetilmesi için elzemdir. Dijital dönüşüm süreci örgütlerde yapılacak işleri ve takip edilecek süreçleri dijital teknolojileri kullanarak gerçekleştirmektedir.

Dijital dönüşüm bir seferde ortaya çıkan bir durum olmayıp bugün "olgun" olarak kabul edilen teknolojilerin tanıtılması ve benimsenmesi bu dönüşümün ilk devresidir. İnternetin ve buna karşılık gelen platformların (arama motorları, pazar yerleri) yayılması, işletmelerin tüketiciler ve işletmeler arasında ağ kurmasını sağlayan etkenler ve işlevlerle ikinci devre yaşanmış, sayısallaştırma, büyük teknoloji gibi bir dizi ileri teknolojinin benimsenmesiyle üçüncü devreye erişilmiştir. Dijital dönüşümle örgütler; hedeflenen ticari büyümeyi sağlayarak operasyonel verimliliği artıracaktır (Katz, 2017).

## 2.2. Örgütsel Bilginin Fayda-Maliyet Analizi

Maliyet-fayda analizi kavramı, çeşitli yatırımların, iktisadi bakımdan kârlı olup olmadığını tespit edebilmek için, gerektirdiği masrafların ve sağladığı kazançların büyüklük derecelerinin sistematik bir şekilde karşılaştırılmasını ifade eder. Bütün yatırım şekilleri, daha büyük bir hasılat veya gelir şeklinde gelecekte fayda veya kazanç sağlamak amacıyla bugünkü tüketimden vazgeçilmesini içerir. Maliyet-fayda analizi bugün katlanılması gereken masraflar karşılığında ileride elde edilmesi söz konusu olan kazancın hesaplanmasında kullanılan araçtır. Kaynakların en iyi ya da en rasyonel şekilde dağılımını sağlamak için yatırımdan beklenen kazancı ölçmek esas amaçtır. Fiziki sermaye yatırımı yapmayı düşünen herhangi bir örgütsel bilginin fayda- maliyet analizindeki yatırımın işletmeye sağlayacağı muhtemel kazancı tespit için bir maliyet-fayda hesabı yapmak zorundadır (American Library Association, 2022).

Maliyet-fayda analizi kavramı, çeşitli yatırımların, iktisadi bakımdan kârlı olup olmadığını tespit edebilmek için, gerektirdiği masrafların ve sağladığı kazançların büyüklük derecelerinin sistematik bir şekilde karşılaştırılmasını ifade eder. Bütün yatırım şekilleri, daha büyük bir hasılat veya gelir şeklinde gelecekte fayda veya kazanç sağlamak amacıyla bugünkü tüketimden vazgeçilmesini içerir. Maliyet-fayda analizi bugün katlanılması gereken masraflar karşılığında ileride elde edilmesi söz konusu olan kazancın hesaplanmasında kullanılan araçtır. Kaynakların en iyi ya da en rasyonel şekilde dağılımını sağlamak için yatırımdan beklenen kazancı ölçmek esas amaçtır. Fiziki sermaye yatırımı yapmayı düşünen herhangi bir örgütsel bilginin fayda- maliyet analizindeki yatırımın işletmeye sağlayacağı muhtemel kazancı tespit için bir maliyet-fayda hesabı yapmak zorundadır (AR., 1997).

FMA bir ürün ya da hizmetin olası masrafları ve faydaları ya da hem masraf hem de faydaların bir incelemesini gerektirir. Doğrudan maliyetlerin tanımlanması göreceli olarak kolaydır. Ancak, dolaylı masrafları tanımlamak çok önemlidir. Zaman gibi unsurlar, kâğıt, mürekkep kartuşu gibi dolaylı önemi olan maliyetler, malzeme ve eğitim masrafları gibi unsurlar ya da bir ürün ya da hizmeti sağlamak için yapılan ek masraflar dolaylı maliyet olarak kabul edilir. Dolaylı masrafları kesin bir rakam olarak hesaplamak zordur. Hem doğrudan hem de dolaylı masrafların doğru tahminleri, bir ürün ya da hizmetin toplam maliyetini daha sağlıklı şekilde hesaplamak için gereklidir.

## 2.3. Örgütsel Bilginin Dijitalleşme Sürecinde Sürdürülebilirlik

Örgütsel bilginin dijitalleşmesi sürecinde fayda-maliyet analizinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için maliyetlerin hesaplanması kullanım esaslarına göre belirlenmesi önemli bir kriterdir. Yani maliyeti yüksek örgütsel bilginin dijitalleştirilerek örgütsel bilginin maliyetlerinin düşürülmesi ve buna bağlı olarak sürdürülebilir kılınması bu dönüşüm sürecinin bir parçasıdır.

### 3. Bilgi Yönetiminin Fonksiyonları

Bilgi yönetiminin örgütler için ok önemli fonksiyonları vardır. Bilgi yönetiminin amaçları doğrultusunda bilginin öğrenilmesini hızlandırmak, doğru yerde doğru bilginin kullanılmasını sağlamak, doğru insanlara bilgiyi ulaştırmak ve örgütsel amaçlar ile uyumlu halde örgütün yararına kullanmak için bilginin fonksiyonlarının bilinmesi gereklidir. Bu fonksiyonlar (İnce & Oktay, 2006)

- Örgütsel yaratıcılığı yönetmek,
- Örgütsel yeniliği teşvik etmek,
- Motivasyonu sağlamak,
- İletişimi güçlendirmek,
- Örgüt iklimini iyileştirmek.
- Örgütsel iktisadilik sağlamak.

### Sonuç

İşletmelerin rekabette üstünlük elde etmelerinin bir yolu da bilgi yönetimidir. Bilgiyi elde etmenin tek başına yeterli olmadığı kıyasıyla rekabet ortamında bilginin yönetilmesi önemli bir yönetim fonksiyonudur. Rekabette etkin olabilmek için işletmelerin bilgiye sahip a ve onu etkin bir şekilde kullanmaları gerekir. Bilgi ekonomisi kavramı ise bilgi yönetiminin getirdiği bir sürecin sonucudur. Örgütsel bilginin entelektüel bir sermaye olması ve sürecin önemli bir parçası olmasından dolayı bilgi yönetiminde başarılı olan işletmeler rekabet avantajı elde ederek öne geçmektedirler. İşletmelerin faaliyetlerini bilgi temeli üzerine kurmaları ve bilgiyi işleyerek yaratıcı bir şekilde kullanılabilir hale getirmeleri ile sahip oldukları değer işletmenin başarısında temel bir ölçüttür. Bilgi yoğun işletmeler yoğun olarak bilgiyi üreten, işleyen, yayan, benimseyen, tüm üretim süreçlerine uyumlu hale getiren ve dahi sahip olunan bilgi ile önder rolünde olan işletmelerdir. Bilginin transferi ve süreçlere uyumlaştırılması başarılı bir bilgi yönetiminin sonucudur. Çevreye bilgi sunabilen ve çevresinden de bilgiyi alıp kullanabilen, ancak bu bilgiyi gerekli süzgeçten geçirerek verimli ve etkin hale getiren işletmeler bilgiden yeterince faydalanabiliyor demektir. Örgütler kendi iç sistemlerinde bilgi yönetimi bağlamında özerk olduğu kadar çevresiyle de bilgi alış-verişinde gerektiğinde açık olmalıdır. İşletmelerin başarısı için bilgi odaklı bir politika izlemeleri kaçınılmazdır. Bu nedenle bilgi yönetimi süreçleri iyi bilinmelidir. Tepe yönetimden en alta kadar gerekli olan bilgiler kademelerine göre yönetilmelidir. Örgütleri birbirinden ayıran ve değerli kılan ise sahip oldukları bilgi ve teknolojileri kullanma şeklidir. Bilgi yönetiminin başarısı örgütün başarısı anlamına gelmektedir.

Maliyeti yüksek örgütsel bilgi yerine alternatif bilgi kaynaklarının belirlenmesi ile birlikte bilgiye harcanan bütçeden tasarruf sağlanmış olacaktır. Örgütsel bilgi yönetiminde dijitalleşme sürecinde birim maliyetler basılı kaynaklara göre elektronik kaynak kullanımı ile azaltılarak hem maliyetten tasarruf hem de sürdürülebilir kılınması amaçlanmaktadır.

## KAYNAKÇA

American Library Association. (2022). The American Library Association, "Costbenefit analysis of electronic information".

AR., B. ( 1997). Costs and benefits of information system.

Barutçugil, İ. (2002). Bilgi yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Buckland, M. (1991b). Information and information systems, New York: Praeger.

Buckland, M. (1991a). Information as thing, Journal of the American Society for Information Science , 42, s. 351-360.

Budak, G. (1998). Yenilikçi yönetim yaratıcı birey, İstanbul: Sistem yayıncılık.

Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas, Organization Studies , 23 (5), 687-710.

Cooper, P. (2010). Knowledge management, Anaesthesia and Intensive Care Medicine Magazine , 12 (5), 516-520.

Çalışkan, G. (2022, 04 04). <https://binbiriz.com/blog/dijitallesme-dijital-donusumnedir>. 04 04, 2022 tarihinde <https://binbiriz.com/blog/dijitallesme-dijital-donusumnedir>: <https://binbiriz.com/blog/dijitallesme-dijital-donusumnedir>, adresinden alındı

Davenport , T. H., & Prusak , L. (1998). Working Knowledge: How Organization Manage What They Know, Boston: Harvard Business Scholl Press.

Durna , U., & Demirel , Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilgiler Dergisi (30), 129-156.

Harrison, R. (2003). Human resource development in a knowledge economy, New York: Palgrave Macmillan.

İnce, M., & Oktay, E. (2006). Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Yayınları , 9 (10).

Karakaya, A. (2002). İşletme Yönetiminde Stratejik Bilgi Kullanım Yönetimi Üzerine Bir Araştırma-KalDemir A.Ş. ve Bağlı Ortaklıklar, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 303-320.

Katz, R. (2017). Social and Economic Impact of Digital Transformation on the Economy.

- Kuçuradi, İ. (1995). Knowledge and its objects: The Ankara Seminar. (İ. Kuçuradi, & R. S. Cohen, Dü) Springer Science & Business Media.
- Nickols, F. (2000). The Knowledge in Knowledge Management, New Jersey: Distance Consulting Company.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science , 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company, Harvard Business Review, November-December.
- Parikh, M. (2001). Knowledge Management Framework for High-Tech Research and Development, Engineering Management Journal , 13 (3), 29.
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou , A., & Dezi, L. (2017). The Internet of Things: Building a Knowledge Management System for Open Innovation and Knowledge Management Capacity, Technological Forecasting Social Change , 1-8.
- Smith, E. A. (2001). The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace, Journal of Knowledge Management , 5 (4), 314.
- Stankosky, M. A. (2004). Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organizations, Ph. D. Dissertatio, The George Washington University.
- Tiwana, A. (2001). The Essential Guide to Knowledge Management E-Business And CRM Applications, Upper Saddle River, NJ,: Prentice Hall PTR.
- Zaim, H. (2005). Bilginin artan önemi ve bilgi yönetimi, İstanbul: İşaret Yayınları.