

Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi

Institutional Knowledge Sources and Knowledge Management

Fahrettin Özdemirci* ve Cengiz Aydın**

Öz

Bilgi artan bir biçimde rekabette üstünlük sağlayan kritik öneme sahip kurumsal kaynak olarak görülmektedir. Bununla birlikte stratejik bir kaynak olarak bilginin, bilgi kaynaklarının bilinçli bir şekilde yönetilmesi kurumsal başarıyı artıran en önemli faktördür. Bu çerçevede kurumsal bilgi kaynaklarının ne olduğunun tespit edilmesi, düzenlenmesi ve en önemlisi bir sistem dâhilinde yönetilmesi gerekmektedir. Bu çalışma bilgi yönetiminin başarıya ulaşması için en önemli unsur olan kurumsal bilgi kaynaklarının ortaya konulması ve yönetilmesi üzerinde durmaktadır.

Ahtar sözcükler: *Bilgi yönetimi, Kurumsal bilgi kaynakları*

Abstract

Knowledge has been increasingly seen as a critical institutional source which provides superiority in rivalry. Moreover, the management of knowledge and knowledge sources as a strategic source is the most important factor that increases institutional success. In this framework, it is necessary to determine, arrange and most importantly manage these sources due to a systematic approach. This study focuses on the determination and management of knowledge sources which is the most important factor to achieve successful knowledge management.

Keywords: *Knowledge management, Institutional knowledge sources*

* Yrd.Doç.Dr., Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü

e-posta: odemirci@humanity.ankara.edu.tr

** Doktora Öğrencisi., Ankara Üniversitesi SBE Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı.

e-posta: cengizaydin@mkutup.gov.tr

Giriş

21.yüzyılın en önemli iki kavramı; bilgi¹ ve teknolojidir. Bilgi, kuruluş ve işletmelerin en az sermaye kadar önemli yeni üretim faktörü; teknoloji ise onun vazgeçilmez tamamlayıcı parçasıdır. Bu nedenle çağımız bilgi çağı, toplumumuz bilgi toplumu, insanlarımız ise bilgi çalışanları olarak adlandırılmaktadır. Bu çerçevede, bilgi yönetimini kurumsal yönetim anlayışının en önemli unsuru olarak görmek ve zihinsel sermayeyi kontrol eden bir süreç olarak ele almak kurumsal başarıya ulaşmada önemli bir adımdır. Ayrıca kuruluş ve işletmenin veri ve bilgi üretmesini, elde etmesini, üretilen ve elde edilen bilgilerin kullanılmasını, geliştirilmesini, bunların belirli görevleri yürüten bireylere ve dolayısıyla iş süreçlerine aktarılmasını ve katma değer yaratılmasını sağlamak bilgi yönetiminin varlık nedenidir.

Bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerleme bilginin üretimini ve kullanımını önemli ölçüde artırmıştır. Kuruluşlarda artan bilgi üretimi ve kullanımı, bilginin daha doğrusu bilgi süreçlerinin yönetilmesi gerekliliğini kaçınılmaz kılmıştır. Kuruluşlar, etkinliklerini artırmak ve başarılı bir yönetim ortaya koyabilmek için bilgi süreçlerini en etkin şekilde yönetmek durumundadır. Bunun için, kurumsal bilgi kaynaklarının neler olduğunun farkında olmak ve bunları tanımlamak, uygun teknolojik alt yapıyı belirlemek ve bilgi teknolojileri noktasında eksiklerini gidermek kuruluşlarda öncelikli konular arasında yer almalıdır.

Kurumsal bilgi kaynaklarını tanımlamak, kuruluşlarda bilgi yönetimi uygulamalarını şekillendirmek için gereklidir. Çünkü kuruluşun bilgi birikimini, bilgi kaynaklarını, bilgi gereksinimlerini tanımlamak ve kendi bilgisinin farkında olarak bu işe kalkışmak kuruluşu bu yolda başarıya götürmek için temel unsurdur.

Kuruluşlar, bilgi yönetim uygulamalarının hareket noktasını oluşturacak olan bilgiyi çoğunlukla bünyelerinde barındırmaktadırlar. Ancak kurumların, kurumsal bilgiyi tanımlama, ortaya çıkarma ve katma değer yaratmak için bu bilgiyi kullanma konusundaki yetersizlikleri bilgi yönetiminin önündeki en önemli engel olarak durmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, bilgi teriminin ne olduğunu ya da neyi kapsadığını geçmişten günümüze tartışmak değildir. Bunun yerine kurumsal bilgi yönetim süreçlerinin altında yatan bilgiye ilişkin konuların tartışılmasıdır. Bu nedenle çalışmada daha çok bilgi yönetiminde kurumsal bilgi kaynaklarının neler olduğunun anlaşılması üzerinde durulmuştur.

¹Not: Çalışmada; bilgi= knowledge; bilgi yönetimi= knowledge management; enformasyon yönetimi= information management; belge yönetimi= records management; karşılığı olarak kullanılmıştır.

Bilgi Yönetimi

Bilgi Kavramı

Geçmişten günümüze tüm dinlerin, felsefenin ve pozitif bilimlerin yakından ilgilendiği bir kavram olan bilginin tanımına yönelik farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Günlük hayatta sıkça kullanılmasına rağmen bilgiyi tanımlamak oldukça zordur. Günlük kullanımda çoğu zaman bilgi inanç, değer yargısı, his, önsezi gibi kendisine benzeyen kavramlarla iç içe geçmiştir (Sparrow, 1998, ss. 24-25). Bilgi teriminin ne olduğunu ya da neyi kapsadığını geçmişten günümüze tartışmak kuruluşlarda bilgi yönetimi ile ilgilenenler için tetikleyici bir faktör değildir (Alavi ve Leidner, 2001, s. 109). Bunun yerine bilgi kaynakları, bilgi teknolojileri, stratejik yönetim ve kurumsal bilgi yönetimi gibi unsurlar açısından değerlendirilmesi daha yararlı olacaktır.

Bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerleme bilgi kavramını ön plana çıkarmıştır. Bilginin politikada, sanatta, iş ve insan ilişkilerinde kısaca yaşamın her alanında önemi bilinmektedir. Bilgi, büyük ölçüde bilmeye, kavramaya ilişkin ileri düzeyde kişisel bir etkinliktir. Bilgi kavramını iyi anlayabilmek için çoğu zaman karıştırılan veri, enformasyon ve bilgi kavramlarını iyi analiz etmek gerekir. Veri olaylar hakkında birbirinden ayrı nesnel gerçekleri ifade eder ve işlenmemiştir. Amacı; alıcının, bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmek ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmak olan enformasyon fark yaratan veridir. Bilgi ise, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda bilgi ise, genellikle yalnızca belgelerde ya da depolarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendini gösterir. Bilgi, kurumlarda en az sermaye kadar önemli yeni üretim faktörü; teknoloji ise, onun vazgeçilmez parçasıdır (Davenport ve Prusak, 2000, ss. 22-26).

Enformasyon veriden doğuyorsa, bilgi de enformasyondan doğmaktadır. O halde veri-enformasyon-bilgi döngüsü ve dönüşümü bilgi yönetim sürecinin temelini oluşturmaktadır.

Veri kayıtlarda ve işlemlerde, enformasyon mesajlarda bulunduğu halde bilgi bireylerden ya da bilenler gurubundan veya bazen kuruluşun rutin çalışmalarından da elde edilir (Davenport ve Prusak, 2000, s. 28). Bilginin değerli olmasının önemli sebeplerinden birisi onun hareketli olmasıdır. Bilgi deneyimlerle gelişir, uygulamaya konulur, gerçeğe dönüşür ve kargaşayı ortadan kaldırır. Bilgi yaşayan bir sistem olarak çevresi ile ilişkileri sonucunda büyür ve değişir (Davenport ve Prusak, 2000, s. 28). Kuruluşlarda ürün ve hizmete değer katan soyut faktör bilgidir ve bilgi kuruma sürdürebilir bir avantaj sağlayan ve kuruluşu yaşatan bir değer olarak karşımıza çıkar.

Bilgi Yönetimi Kavramı

Bilgi teknolojileri uzmanlarından gelecek bilimcilere, yöneticilerden eğitimcilere farklı disiplinlerden pek çok uzmanın ortak ilgi alanına giren bilgi yönetimi kavramı, son yıllarda özellikle yönetim alanında üzerinde en çok konuşulan ve tartışılan konuların başında gelmektedir.

Bilgi ve yönetim, ilk bakışta bir arada olmaları zor görünen iki kavramdır. Ancak bilginin giderek daha yaygın bir biçimde rekabette üstünlük sağlayan kritik öneme sahip kurumsal kaynak olarak görülmesiyle yönetilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bilgi yönetiminin iyi anlaşılabilmesi konuya sistematik yaklaşımı gerektirmektedir.

Bu bağlamda bir kuruluşun hangi bilgi kaynaklarına sahip olduğunu belirlemek için araştırma ve sınıflandırma çalışması yapmak; bilgi kaynaklarının nerede ve ne şekilde bulunduğunu, içeriğinin ne olduğunu, ulaşılabilirliğini, yararlılığını belirlemek ve bilgi kaynaklarını kullanmak için uygun ortam yaratmak kaçınılmazdır.

Bilgi yönetim sürecinin kuruluşa katma değer sağlaması; yapılması gerekenleri bir program dâhilinde yürütmeyi, plan ve stratejiler oluşturmayı, kuruluşlarda bilgi kullanımını ve bilgi yönetim süreçlerini sürekli gözden geçirmeyi gerektirir.

Bilgi yönetiminin amacı; karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırmak için kurum içindeki örtülü bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yapacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır (Çapar, 2003, s. 422). Bilgi yönetimi esas olarak, bilgiden en üst düzeyde katma değer yaratmak için bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi ve saklanması, transfer edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesi gibi süreç ve teknikleri içermektedir. Bir başka ifade ile bilgi yönetimi; bilginin üretilmesini, yayımını, derlenmesini, düzenlenmesini, depolanmasını, erişilmesini, yorumlanmasını ve kullanılmasını kapsar.

Bilgi yönetimi diğer kurumsal fonksiyonlardan farklı ve çok daha fazla sorumluluk gerektiren zor bir uğraştır. Bunun temel nedenleri, bilgi araştırma, üretme, derleme, işleme ve geliştirme çalışmalarında önemli ölçüde belirsizliğin egemen olması ve kurumlarda çalışanların farklı niteliklere sahip olmasıdır. Kurumlarda herkes bilgi yönetiminde aktif bir katılımcıdır. Ancak bilginin stratejik önemi ve rekabetçi üstünlüğü sağlamadaki rolü dikkate alındığında kurumsal yapı içerisinde temel bir fonksiyon olarak bir yöneticinin sorumluluğunda yönetilmesi kaçınılmazdır.

Kurumsal Bilgi Kavramı

Bilgi yönetimi kavramı; bilginin rekabeti yaratan unsur olmaya başlaması, bilgi üretiminin bireysellikten çıkarak yeni, yaratıcı ve buluşçuluğa dayalı kurumsal bilgi haline gelmesi ve bunun kuruluş ve işletmelerin hayatta kalabilmelerinin en önemli koşulu olmasıyla kabul görmeye başlamıştır.

Kurumsal bilgi; kurumun etkinliği, denetimi, yönetimi, geliştirilmesi vb. ile ilgili olarak üretilen, alınan, kullanılan ve bu nedenle özel bir nitelik kazanan her türlü malumat, fikir ve olgulardır (Özdemirci, 2001, s. 180).

Kurumsal bilgi, kurumsal etkinliklerin ve gereksinimlerin bir sonucu olarak sistematik çalışma, araştırma ve geliştirme çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Bireysel bilginin kurumsal bilgiye, kurumsal bilginin bireysel bilgiye dönüşümü bir döngü olarak varlığını her zaman korumaktadır. Bireylerin bilgi üretmedeki hız ve kapasiteleri kurumsal bilgi düzeyini belirlemede temel faktördür. Bireylerin bilgi üretimine etki eden faktör ise, bilginin etkin kullanımınıdır. Kısaca kurumsal bilgi kavramı, paylaşılan ve kullanılan bir değeri ifade etmektedir. Bu paylaşılan değer kuruluşlarda ekonomik, sosyal, kültürel ve tarihsel açıdan bilginin üretilme sürecinde önemli rol oynamaktadır.

Kurumların kendilerine özgü değerler taşımaları nedeniyle kurumların kendi içinde bilgi üretmesi ve kullanması kaçınılmazdır. Bilgiyi kurumda katma değere çevirmenin başka yolu yoktur ve bu bağlamda bilgi bir bütünlük içinde dışarıdan sağlanamaz. Kurumsal bilgi üretimini hızlandırmanın bir yolu, iş görenlerin merakını kamçulamak ve onları yenilik yapmaya teşvik edecek bir kurumsal atmosfer veya daha kapsamlı bir ifade ile kurumsal kültür yaratmaktır.

Kuruluşlarda bilgi, iş süreçleriyle, işlemlerle, kavramlarla, yorumlarla, düşüncelerle, gözlemlerle, önyargılarla ilişkilidir. Kurumlarda bilgi, kuruluşların ihtiyaçları doğrultusunda şekillenir, üretilir, depolanır ve kullanılır. Bu nedenle kurumsal bilgi, kurumsal gelişmeler doğrultusunda ortaya çıkan, planlı, düzenli ve sürekli bir çalışmayı gerektiren bir sürecin ürünüdür.

Bu süreçte enformasyon teknolojilerinin kullanılması kaçınılmazdır. Çünkü teknolojinin sağladığı kolaylıklar, kurumlarda düşük maliyetle ve hızlı bir biçimde bilginin depolanması, paylaşılması ve üretiminde devrim yaratmıştır. Ancak teknoloji tek başına kuruluşlarda bilgi yönetimi uygulamaları için yeterli değil, bilginin etkin yönetimi için bir gerekliliktir. Kuruluşlardaki bilgi yönetim uygulamaları, enformasyon teknolojileri ile sınırlı kaldığı sürece başarısızlıkla sonuçlanmaya devam edecektir.

Bu bağlamda kurumsal bilgi yönetimi sürecinin geliştirilmesinin ve uygulanmasının temel dinamiklerini kurumsal bilgi kaynakları oluşturmaktadır. Kurum çalışanlarının ortak amaçlara erişebilmeleri için kurumda değişik bilgi kaynaklarının ve bilgi birikiminin bir bütün olarak ele alınması; belirli bilgi tabanlarının ve bilgi kaynaklarının paylaşılıyor olması gerekir. Kuruluşlarda bil-

ğinin kendisinden çok, iş süreçlerine yansıtılması, kullanılması yani uygulanması önem taşır. Ancak bu durumda bir kurumda gerçekçi bir bilgi yönetim süreci geliştirilebilir. Bu da kuruluş ve işletmelerin sahip oldukları ve gereksinim duydukları bilginin ya da bilgi kaynaklarının tanımlanmasını gerektirir.

Kuruluşların iş süreçlerine, işlemlerine, rutinlerine ve kurumsal yapısına sınımlanmış durumda mevcut olan bilgi, bir yerden başka bir yere bütün çalışanlar ve onların kabul edilmiş ortak iş görme ilkeleri çerçevesinde transfer edilebilir ve bir değere dönüştürülebilir.

Bilgi yönetimini somutlaştırmak için kurumun bilgi merkezli işlevlerini ve bilgi kaynaklarını analiz etmek, kurumlarda bilgiyi sınıflandırmak, kullanışlı bilgi türlerini tanımlamak gerekmektedir. Kurumlarda bilginin sınıflandırmanın nedeni, bilgi yönetiminde kurumların değişik türde bilgi desteğine ve bilgi akışına gereksinim duymasıdır. Bu kurumların kendine özgü değerler taşımasından, tek olmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü kurumlar, bir sosyal grup ya da toplumda belli amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak temel işlevleri karşılayan, süreklilik kazanmış, diğer kurumsal yapılarla ilişkili, ancak kendi alanında tek olan ve kendine özgü değerler taşıyan bir sistemdir (Özdemirci, 1999, s. 367). Dolayısıyla kuruluşlarda ve işletmelerde bilgi, bu hususlar dikkate alınarak tanımlanmalı ve düzenlenmelidir.

Kurumsal Bilgi Yönetimi Yaklaşımı

Çağımızın en önemli gücü olan bilginin, kurumsal bağlamda profesyonel bir anlayışla yönetilebilmesi ve başarılı olunabilmesi için bilginin iyi organize edilmesi gerekmektedir. Kurumsal bilginin kayıtlı hale getirilmesi, kurumun içinde gerekli yerlere ve çalışanlara iletilmesi, aynı çalışmaların yinelenmesini önleyeceği gibi, atılacak adımlarda hata oranının azalmasını sağlayacaktır. Bu çerçevede kurumsal bilgi yönetimi; kurum içinde üretilen ve oluşan ya da dışardan gelen kayıtlı kayıtsız bütün bilginin bir sistem içinde kontrol altına alınması olarak tanımlanabilir.

Bu bağlamda kurumsal bilgi yönetiminin esasları:

1. Kurumsal bilgi kaynaklarının özellikleri,
 2. Bilgi yönetiminin kendine özgü süreçleri,
 3. Bilgi yönetim sürecinin hayata geçirildiği kuruluş ve işletmenin türü ve yapısı,
 4. Bu süreci işletmek için gerekli olan programın oluşturulması ve sürdürülmesi,
- olarak ifade edilebilir.

Bugün, bilgi yönetimi konusunun bu kadar gündeme gelmiş olmasının nedeni kuruluşların bünyesindeki bilginin nerede olduğu hakkında yeterli enformasyona sahip olmamaları ve bu nedenle bilgiye ulaşmakta ve ondan yararlanmakta güçlük çekmeleridir.

Kurumlarda bilgi yönetim sürecinde;

1. Kurum amaçlarının başarılmasında hangi tür bilgilerin etkisi olmaktadır,
 2. Kurum çalışanları için hangi tür bilgi önemlidir,
 3. Kurum çalışanları hangi bilgiyi ne sıklıkla kullanmaktadır,
 4. Kurum dışından hangi tür bilgiye gereksinim duyulmaktadır,
 5. Kurum dışından sağlanan bilginin kapsamı nedir,
 6. Kurumda üretilen bilginin ne kadarı kurum içinde kullanılabilir,
 7. Kurumda üretilen bilginin ne kadarı kurum dışında kullanıma sunulmaktadır,
 8. Mevcut bilgi sistemleri, bilgi gereksinimlerini hangi düzeyde karşılayabilmektedir,
 9. Hangi bilgi hizmetlerinin eksikliği hissedilmektedir,
 10. Kurumdaki bilgi boşluklarını gidermek için ne tür düzenlemelere gereksinim vardır,
- gibi konular açıklığa kavuşturulmalıdır.

Kurumsal bilgi yönetimi; bilginin sistematik ve bütünlük olarak toplanmasını, üretilmesini, geliştirilmesini, paylaşılmasını, kullanılmasını ve iş süreçlerine aktarılmasını sağlayarak kuruluş ve işletmenin başarısını artırma ve etkin yönetimi gerçekleştirme süreci olarak tanımlanabilir. Kurumsal bilgi yönetim yaklaşımı, kuruluşların değişen çevre şartları ile iç dinamiklerinin uyum içerisinde yürütülmesini ve bunları sürdürülebilir rekabet avantajına dönüştürerek sahip olduğu vizyon ile tutarlı hale getirebilmesini sağlar. Bilgi yönetiminin kuruluşlarda son yıllarda önemini artmasına bağlı olarak, bilgi yönetim uygulamaları, kurumlarda stratejik yönetim sürecinin önemli ve vazgeçilmez bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumlarda stratejik yönetimin önemli bir unsuru olan bilgi yönetim uygulamalarının gerçekleştirilmesi de stratejik bir yaklaşımı gerektirmektedir.

Bilgi yönetim stratejileri genel olarak üç grupta toplanmaktadır. Bunlar; teknolojik ağırlıklı stratejiler, birey ağırlıklı stratejiler ve sosyal süreçlere yönelik stratejilerdir (Nicolas, 2004, s. 20). Bilgi yönetim uygulamalarının başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için öncelikle kurumun iş strateji ile bilgi yönetim stratejisi arasında vazgeçilemez bir bağ olması gerekmektedir. Çoğu bilgi yönetimi projesinin öncelikli olarak odaklandığı nokta, yeni enformasyon teknolojisi araçlarının geliştirilmesidir. Etkin bir bilgi yönetim stratejisi, aslında sadece bir teknoloji stratejisinden ibaret değildir. Bu strateji; teknolojinin, kültürel değişimin, yeni bir ödüllendirme sisteminin ve şirketin iş stratejisine mükemmel

biçimde uyum sağlamasına yönelik bir odaklanmanın dengeli bileşimidir. İyi uyarlandıkları ve bütünleştirildikleri takdirde, teknik ve kurumsal girişimler, bilgi yönetimi sürecini destekleyecek sağlam adımlar olurlar (Tiwana, 2003, s. 174).

Kurum içi ağlar (intranet), kuruluş ve işletme içindeki birimler ve kişiler arasındaki bilgi paylaşımında olası duvarların yıkılmasında son derece etkilidir. Doğru yönlendirildiğinde, kurum içi ağlar kuruluş ve işletmelerin bilgi üretimi ve paylaşımının en üst seviyeye çıkarılmasına yardımcı olurlar. Ancak kurum içi ağın etkin olabilmesi kuruluş ve işletmenin içerik yaratabilme yeteneğine bağlıdır. Çünkü içerik oluşturma bir teknoloji değil, bir kültür sorunudur. Kurumsal kültür yaratılırsa kurum içi ağlar kuruluş ve işletmelerde çalışan kişilerin yaratıcılıklarının bulunduğu bir ortam olabilir. Bu sayede insanlar birbirleriyle etkileşirler, konuşurlar, yaratıcı olurlar ve bilgilerini paylaşırlar. Bir başka ifade ile kurum içi ağlar kuruluş ve işletmenin görünen yüzü değil bilgi üretim ve dolaşım sisteminin kalbidir ve entelektüel fonksiyonların gelişimi için gereklidir.

Teknik aşamalar, verimli bir bilgi yönetimi sistemi kurulması açısından çözümü kolay olan kısımdır. Teknik olarak dünyanın en kusursuz bilgi yönetim sistemini dahi kursanız, bütün bu karmaşık sistemlerin en merkezinde "insan"ın yer alması, bu projeyi de "insan" merkezli bir proje haline getirmektedir. Bilgi üretmek ve bilgi paylaşmak, yani kurumsal içerik oluşturmak yaratıcı fonksiyonlardır ve bunlar insan merkezlidir. Bilgi güç ise, insanlar niçin bilgilerini ya da iyi projeler üretmelerini sağlayacak verileri başkalarıyla paylaşsınlar? Kurum ile çalışanları arasındaki bir bilgi yönetim sisteminin en karmaşık kısmı işte budur. İyi tasarlanmış bir bilgi yönetim sistemi, bilgisini paylaşan, işbirliği kuran çalışanların izlenip değerlendirilmesini mümkün kılar. Paylaşmayı, işbirliği kurmayı ve değer üretmeyi ödüllendiren kültürel değişiklikler, bu sistemin hem gerekliliği hem de sonucudur. Bu sistemler aracılığıyla bilgi paylaşımını ya da beraber çalışma ortamını ölçmemiz mümkündür.

Bu anlamda etkili bir bilgi yönetim stratejisi, bir kurumda teknolojik sistemlerin, sosyal ve kültürel unsurların, değişim ve gelişimin, insan kaynakları yönetiminin, özellikle ödüllendirme, motivasyon ve tüm çalışanların sürece gönüllü katılımlarının sağlanması gibi etkinlikleri ve kurumun iş stratejisine mükemmel biçimde uyum sağlamasına yönelik konuları içeren ve bütünleştiren bir girişimi ortaya koyar.

Bilgi stratejisi, strateji de bilgi yönetimini ortaya çıkarır. Bilgi yönetimiyle iş stratejileri arasında açık ve net bir bağlantı kurulmazsa kurumsal bilgi yönetiminin başarısından söz etmek mümkün değildir. Kurumsal bilgi yönetim süreçleri ile iş süreçleri birlikte ele alınmak zorundadır. Bu da sadece belgeler değil belgelerin içeriğinin de yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Kurumsal bilgi birikiminin yönetilmesinde, kurum ve işletmelerde farklı zamanlarda farklı yaklaşımların uygulanması söz konusu olacaktır. Bu farklı yaklaşımlar kuruma

özgü bilgi yönetim süreci geliştirmede ve bu yolda başarılı olmada önemli bir yere sahiptir.

Kurumsal bilgi yönetim yapısının tasarlanması, kuruluş ve işletmelerin birbirinden farklılık gösteren kültürel yapı ve iş normlarına göre değişiklik gösterecektir. Dolayısıyla bir kuruluşta iş stratejileri ile kurumsal bilgi yönetim stratejileri dengelenmeli ve bu iki süreç iç içe yürütülebilmelidir. Kurumsal bilgi yönetimi, kuruluş ve işletmelerin kritik iş süreçlerini desteklediği sürece vardır ve var olmaya devam edecektir. Bilgi yönetiminin katma değere dönüşmesi ise iş süreçlerindeki gelişimde kendini gösterecektir. Kurumsal bilgi yönetim çalışmasına hâlihazırda elde bulunan bilgi kaynaklarının değerlendirilmesi ve analizi ile başlanmalıdır. Böylece kurumun bilgi birikimi anlaşılacak, kritik ve zayıf yönleri ortaya konabilecek, kuruluşların neleri bildiklerinin ve neleri bilmediklerinin farkında olmaları sağlanacaktır.

Bilginin tüm kuruluşta ustalıkla dağıtılması hayati önem taşımaktadır. Neyin yapılmaması gerektiğini bilmek, başarısızlıklardan gereken dersleri çıkarmak ve mevcut olan bilgiden yararlanmak önemlidir. Bilgi eksikliği ya da bilgiye erişmemekten kaynaklanan olumsuzluklar, kuruluşu başarısızlıklara sürükler. Kurumsal açıdan ihtiyaç duyulduğu anda erişilemeyen bilginin hiçbir değeri yoktur. Bir başka ifade ile bilgi ulaşılabildiği oranda değerlidir ve ulaşılamayan bilgi sizin değildir. Kuruluşlarda bilgi kaynaklarının yönetimi, başarıya giden yolda karşılaşılan olumsuzlukların üstesinden gelinmesinde izlenecek en iyi yol olacaktır.

Kurumsal bilgi yönetimi, mevcut bilgi ve bilgi kaynaklarının bir sistem içerisinde tanımlanmasını ve birbirleriyle bağlantısının kurulmasını sağlayan bir süreçtir. Bu süreç içerisinde yapılandırılmış ve yapılandırılmamış bilgi kümelerinin entelektüel kurumsal birikim içinde değerlendirilmesi ve bütünselleştirilmesi sağlanarak, kurumsal bilgi farklı kaynaklarda da olsa, bütünlük bir yapı içerisinde tek kaynak gibi yönetilebilmelidir.

Sonuçta bilgi yönetimi, yönetimde yeni yaklaşımlar ortaya koymakta, yani bilgiye dayalı yönetime giden yolu açmaktadır. Kuruluş ve işletmelerde bilgiyi üretmek, sağlamak, depolamak, düzenlemek ve erişmek gerekli, ancak tek başına yeterli değildir. Bu, bilgiyi farklılık doğuracak biçimde kullanmak, yeni pazarlar ve ekonomik değer yaratmaktır. Bu bağlamda bilgi yönetimi, belge, arşiv ve enformasyon uygulamalarının ötesinde kurumsal bilginin bir bütün olarak yönetilmesini içermektedir.

Kurumsal bilgi yönetimi; kurumun bilgi ihtiyaçlarını karşılamak, kurum çalışanlarının kişisel bilgilerini geliştirmek ve yeni bilgi üretmek kurumun yararına kullanmak üzerine odaklanan düşünsel bir sürecin uygulamaya geçirilerek değer yaratma durumudur.

Kurumsal Bilgi Kaynakları

Kurumsal bilgi kaynakları, bilgi yönetim sisteminin başarısı açısından çok önemlidir. Bilgi kaynaklarının tanımlanması, sınıflandırılması, düzenlenmesi ve erişimin sağlanması bilgi yönetimine giden yolu belirlemede temel faktördür. "Enformasyonun tükettikleri oldukça açıktır: Onu kullananların dikkatini tüketir. Bu nedenle, enformasyon zenginliği dikkat yoksunluğu yaratır ve dikkat becerisini tüketebilecek kadar çok enformasyon kaynağı ile dikkat arasında bir düzen kurmak gerekir -Herbert Simon-" (Tiwana, 2003, s. 75). Bu düzen ancak bilgi kaynaklarının tanımlanması ve bilginin sınıflandırılması ile sağlanabilir. Kurumsal bilgi kaynaklarının tespit edilmesi ve sınıflandırılması ile kurumun ihtiyaç duyduğu bilgi kaynakları ortaya çıkmış olacak, eksik olan bilgi kaynaklarının da tamamlanması fırsatı doğacaktır.

Kuruluş ve işletmelerde gerek duyulan bilginin, rekabet gücünü artırabilir hale gelebilmesi için en uygun koşullarda saklanması ve gerektiği zamanda ve gerektiği biçimde bu bilgiye ulaşılabilmesi zorunludur. Tiwana (2003, s. 78)'nın da vurguladığı gibi, bilginin hareket alanının iyi bilinmesi gerekir. Bilgi, kurumlarda belgelere, yayınlara ve iş süreçlerine yansiyarak kurumsal düzen, kurallar, deneyimler ve uygulamalar olarak kendini gösterir.

Kuruluş ve işletme çalışanları tarafından bilgi üretilir, önemli olan belge ve bilgiler toplanır ve biriktirilir. Bu belge ve bilgiler, ofislerde geleneksel dosyalarda tutulduğu gibi; MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, AutoCAD, çeşitli ses-görüntü, e-postalar gibi uygulamaların dosyalarında da tutulur. Önemli belge ve bilgi barındıran bu dosyalar çoğunlukla üretilen ofislerde, bilgi ve belgeyi üreten kişilerin belirlediği bir düzende dolaplarda ve kişisel bilgisayarların yerel dizinlerinde bulunur. Çoğu zaman kuruluş ve işletmeden ayrılan bir çalışan arkasında bir bilgi boşluğu bırakarak gider ve kurumda bilgi akışının önemli ölçüde sekteye uğramasına neden olur. Bu dosyalar kurumda var olsa bile, ayrılan kişinin bir malı gibi kalır ve başkaları tarafından aranamaz ve erişilemez. Bu bilgilerin kurumsal bilgi yönetimi süreci içine aktarımının zamanında sağlanması gerekmektedir. Kuruluş ve işletmede belge ve bilgiler tekrar kullanım için düzenlenmemiş ve kurumun bilgi yönetim sürecine dâhil edilmemişse bu belge ve bilgi birikiminin korunması ve etkin olması mümkün değildir.

İnternet üzerinden dünyanın öbür ucundaki belge ve bilgilere milisaniyelerde ulaşabilenler, kendi kuruluş ve işletmelerindeki belge ve bilgi birikimlerine erişebiliyorlar mı? Ya da ne kadar sürede erişebiliyorlar? Oysa ki pek çok belge ve bilgi kuruluş ve işletmelerde vardır ve bunlar geleneksel ya da elektronik ortamlarda tutulmaktadır. Ancak bu belge ve bilgi birikimlerin pek çoğu çalışanların kendilerinde ve kişisel bilgisayarlarının yerel belleğinde ya da kurumsal erişime açık olmayan bir durumda mevcuttur. Bu da kuruluş ve işletmelerin sahip oldukları belge ve bilgi birikimlerden yararlanamama sonucunu doğurmaktadır.

Kuruluş ve işletmelerin belge ve bilgi birikimleri kurumsal erişime açık hale getirilirse, çalışanların gereksinim duydukları belge ve bilgi birikimine erişmelerine olanak tanınmış ve kişilerin bilgi üretmesine ve edindikleri bilgileri iş süreçlerine yansıtılmalarına ortam hazırlanmış olacaktır.

Önceleri yalnızca kişisel iletişimde kullanılan e-postalar, artık kurumsal bilgi birikimin en önemli parçalarından biri olmuştur. Dolayısıyla, kurumsal bilgi kaynaklarının yalnızca belgeler olmadığı ve e-postaların iş yapma yöntemlerinde önemli bir yer tuttuğu, birçok iş anlaşmalarının, stratejilerin de e-posta ortamında yürütüldüğü göz önüne alınmalıdır. Kuruluş ve işletmeler e-postaların yönetilememesinin yaratacağı riskleri, ortaya çıkacak iş yüklerini dikkate almak ve bu çerçevede e-postaları, e-posta alma ve gönderme işlevinin ötesinde kurumsal bilgi yönetimi uygulamaları içerisine dâhil etmek durumundadır.

Kuruluş ve işletmelerde çalışan herkesin edindiği ya da ürettiği bilgiyi paylaşması ve bunların bir havuzda toplanarak kurumun bilgi varlığı haline getirilmesi gerekir. Kurumsal belge ve bilgi birikimi, bir kuruluş ve işletmenin yaptığı işler hakkındaki bilgilerin toplamıdır. Kuruluş ve işletmelerde etkin bir bilgi yönetimi gerçekleştirmek için kurumsal bilgi kaynakları üzerinde kontrolü sağlamak gerekir. Zira kontrol edebildiğinizi yönetebilirsiniz. Tüm belge ve bilgi birikimine herkesin erişmesi gerekli değildir. Bu bilgi kaynaklarının sınıflandırılıp düzenlenmesi, erişiminin yetkilendirilmesi ve gerek duyulmayanların elenmesi gerekir. Böylece bir sistem dâhilinde toplanan ve düzenlenen bilgi herkes tarafından kendisine tanınan hak ve yetkiler dahilinde ulaşılabilir hale getirilebilir.

Bilgi çoğunlukla birey ve grup çalışmaları ile üretilir. Kuruluş ve işletmeler, stratejik anlamda kullanışlı bir bilginin kurum içerisinde yaratıcısından daha uzun yaşamasını garanti etmelidir. Önemli bir bilginin yaşamını uzun zamanlı garantileyecek tek yol o bilgiyi kurumun paylaşılabilir bir bilgi tabanına koymaktır. Bilgi tek başına duran bir varlık gibi ifade edilmesine rağmen, genellikle bir konuyla ilgili belgeler, dosyalar vb. zinciri olarak birlikte tutulmayı gerektirir. Bu da belli bir konu hakkında birbirleriyle ilişkili belge ve dosyaların bir sitem içerisinde düzenlenmesini gerektirir. Kurumsal bilgi kaynaklarının tümünün sınıflandırılmış, indekslenmiş, diğer belge ve dosyalarla ilişkileri tanımlanmış olmalıdır. Böylece, bir arama söz konusu olduğunda bilgi tabanındaki tüm ilişkili bilgiler arasında bağlantı kurularak, erişilmek istenen bilginin boyutu genişletilebilir ya da daraltılabilir.

Herhangi bir tanımlama, düzenleme ve indeksleme işlemine tabi tutulmamış ofislerdeki dosyalar ve kişisel bilgisayarlarda yer alan dosyalardaki bilgiler, genellikle tekrar kullanılamayan, ilgili kişiler kurumdan ayrıldığında ise erişilemeyen ya da tamamen yok olan bilgilerdir. Kurumsal bilgi yönetimi, kurumsal belge ve bilgi kaynaklarının sürekli kullanılabilirliğini sağlayacak bir kurumsal bellek yaratmalıdır. Bu belleği, kuruluş ve işletmelerde bilgi yönetimi için temel

olan kontrol edilebilir bir değer olarak 'kurumsal bilgi kaynakları'ndan oluşacaktır. Kuruluşlarda bilgi yönetimi uygulamaları açısından kurumsal bilgi kaynaklarını, 'iç bilgi kaynakları' ve 'dış bilgi kaynakları' olarak iki ana başlık altında değerlendirmek gerekir.

İç Bilgi Kaynakları

Bilgi yönetimi açısından, bir kuruluştaki iç bilgi kaynaklarını iki grupta değerlendirmek mümkündür. Bunlardan birincisi, kurum çalışanları (kurumun insan kaynakları); ikincisi ise kurumun doğal faaliyetleri ve yasal yükümlülükleri sonucunda üretilen ve kullanılan belgeler ve çeşitli yayınlardan oluşan entelektüel kaynaklardır. Bu entelektüel kaynaklar, kurumda çeşitli bilgi birimlerinin kurulmasını, bilgi depolarının oluşturulmasını ve çeşitli bilgi sistemlerinin varlığını zorunlu kılmaktadır.

İç bilgi kaynaklarının ilki ve en önemlisi kurum çalışanlarıdır. Yöneticiler, araştırmacılar, uzmanlar, danışmanlar, her kademedeki çalışanların yetkinlik, deneyim, bilgi, birikim, beceri ve tecrübeleri, kuruluş ve işletmelerin temel iç bilgi kaynağını oluşturmaktadır. Bunun kurum içinde belirlenmesi ve tanımlanması gerekir. Bilgi yönetiminde iç bilgi kaynakları olarak çalışanların görev tanımlarının yapılmış olması ve uzmanlık alanlarının tanımlanması, çalışanların bilgi, birikim ve tecrübelerini paylaşmayı sağlayacak bir yapının ve ortamın oluşturularak düzenlenmesi son derece önemlidir. Bilgi yönetimini, diğer enformasyon merkezli yaklaşım ve uygulamalardan ayıran en önemli farkı, insanın zihninde bulunan bilgi, birikim ve tecrübelerin paylaşılmasını sağlayarak yeni bilgi üretmek ve değer yaratmak oluşturmaktadır.

İkincisi ise; kütüphane, dokümantasyon, belge, arşiv gibi kurum bilgi merkezlerinin bilgi kaynaklarını oluşturan belgeler, arşiv belgeleri ve çeşitli yayınların yanı sıra muhasebe, personel, müşteri vb kayıtların bulunduğu kurumsal bilgi sistemlerinde çeşitli ortamlarda bulunan veri, enformasyon ve bilgilerdir.

Kuruluşların yürüttüğü projeler ve gerçekleştirdikleri etkinlikler sonucunda üretilen ve alınan çeşitli bilgi kaynakları; kuruluşların belge ve arşiv merkezinin kaynaklarını oluşturan, kurumların faaliyetlerini yürütürken ve yasal yükümlülüklerini yerine getirirken üretmiş ya da almış olduğu belgeler; kurumda bulunan muhasebe, personel, müşteri hizmetleri gibi bilgi sistemleri yapısında bulunan veri, enformasyon ve bilgi; ar-ge çalışmalarından sağlanan bilgiler, kuruluşların iç bilgi kaynaklarının özünü oluşturur. Bu bağlamda kuruluşlar iç bilgi kaynaklarını kontrol edebilmek için çeşitli kurumsal bilgi depoları oluşturmak durumundadır.

İç bilgi kaynakları; belirlenebilir, tanımlanabilir ve etkin şekilde yönetilebilir olmasına rağmen, kuruluşların başarısız oldukları nokta da burasıdır. Çünkü iç

bilgi kaynaklarından yararlanmak, bu bilgi kaynaklarını tanımlamayı, düzenlemeyi ve etkin kullanımı gerektirmektedir. Kurumlar iç bilgi kaynaklarını kastederek, çok değerli bir hazineye sahip olduklarını dile getirirler ancak bu hazineyi nasıl kullanacaklarını bilemezler ve bu hazineyi yararlanılabilir duruma getirmek için gerekli çalışmayı ve harcamayı yapmaktan da kaçınırlar. Bu durum aslında kurumların ellerinde bulundurdukları hazinenin farkında olmadıklarını ya da bu hazineden yararlanmak için nasıl bir yol izleneceğini bilmediklerini göstermektedir. Yani kurumlar iç bilgi kaynaklarından yararlanma konusunda yetersiz kalmaktadırlar. Bunun yerine dış kaynaklardan bilgiye daha çabuk erişebilmektedirler. Ancak, dış kaynaklardaki bilgiler, kuruluşun iç kaynaklarında yer alan bilgileri hiçbir zaman içermemektedir. Dolayısıyla iç bilgi kaynaklarını yeterince devreye sokamayan kuruluşlar, bilgi yönetiminde başarısız olmaktadır. Bu noktada bilgi yönetiminin başarısı, kuruluşun iç bilgi kaynaklarının etkin kullanılabilmesine ve yönetilebilmesine bağlıdır. Bu açıdan, kurumsal bilgiyi barındıran iç bilgi kaynaklarını yönetemeyen bir kurumun bilgi yönetimi gerçekleştirmesi mümkün değildir. Çünkü kuruluşun iç bilgi kaynaklarında yer alan, kuruma özgü bu değerli bilgiler ve değerler birikimi, başka hiçbir yerden sağlanamamaktadır.

Dış Bilgi Kaynakları

Yukarıda sözü edilen avantajları bir tarafa, iç kaynakların kurumsal bilgi yönetimi başarısında ihtiyacı tek başına karşılaması mümkün değildir. Bu sebeple kuruluşlar dış kaynaklardan bilgi sağlamak zorundadırlar.

Dış kaynaklar; iç kaynaklara göre daha geniş bir alanı kapsamaktadır. Kurum dışındaki her tür bilgi merkezleri, çeşitli veri tabanları, web sayfaları, bağımsız araştırmacılar, danışmanlık hizmeti veren kuruluşlar, çeşitli eğitim programları, kongre konferans ve toplantılar belli başlı dış bilgi kaynaklarını oluşturmaktadır.

Kuruluşun bilgi gereksiniminin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, kuruluş ne tür bilgiye gereksinim duyduğunu bilmiyorsa, dış bilgi kaynakları konusunda da başarısız olacaktır. Aynı zamanda kurum kendi gereksinimleri doğrultusunda dış bilgi kaynaklarının nerede olduğunu ve en hızlı şekilde nasıl erişeceğini bilmek durumundadır. Dış bilgi kaynaklarına erişme ve kullanma konusunda bir politikasının ve yol haritasının olması gerekir. Aksi takdirde bilgi yığınları arasında kaybolacak ve istediği bilgiye istediği zamanda ve en uygun maliyetle erişmesi hiçbir zaman mümkün olamayacaktır.

Bilgi Kaynaklarının Tanımlanması ve Düzenlenmesi

Tüm kuruluş ve işletmeler, türleri ve yapıları ne olursa olsun, bilgi ve belge üretir, işler, depolar ve dağıtırlar. Bu bilgi ve belgeler, kuruluş ve işletme için önemli olan her şeyi kapsar. Kurumsal bilgi birikimi oluşturmak ve bu varlığı

yönetmek pahalı, ancak kuruluş ve işletmelerin işlerinde başarı sağlamaları için oldukça önemlidir. Bu nedenle kuruluş ve işletmeler bilgiye en önemli stratejik varlıkları arasında yer vermek ve bilgi sermayelerini hızla güçlendirmek durumundadır. Kuruluş ve işletmelerin bilgi sermayelerini güçlendirmek için tüm bilgi yönetim araçlarını dikkate alarak kurumsal bilgi yönetimini uygulamaya koymaları kaçınılmazdır.

Kurumsal bilgi yönetiminin temel amaçlarından birisi, sahip olduğu bilgi birikimini çeşitli biçimlerde saklamak ve bu bilgiye gereksinim duyulduğunda en kısa sürede erişim sağlamaktır. Zira bir kurumun bilgi üretmesi ve bu bilgiyi etkili bir biçimde kullanarak ondan değer elde etmesi ancak geçmişten gelen kurumsal bilgi ve birikimle mümkündür (Zaim, 2005, s. 194). Bu bakımdan kurumlar sahip oldukları bilgiyi yeniden kullanabilecek şekilde tanımlamak, düzenlemek ve bilgi depoları oluşturmak durumundadırlar.

Bu bağlamda bilgi yönetimi araçlarından tanımlama, düzenleme ve bilgi depoları oluşturmanın amacı, kurumsal bilgiyi belli bir biçime sokarak ona gereksinim duyan herkesin erişebilmesini sağlamaktır. Bu, bilginin düzenli, açık, hareketli ve kolay anlaşılır olmasını sağlayacaktır.

Kurumsal belge ve bilgi birikimi üzerinde denetimi sağlamak, belge ve bilgi birikimine hızlı erişmek, çalışma alanlarında ortak belge ve bilgi birikiminin kullanımını gerçekleştirmek, kurum çalışanlarının ürettikleri, elde ettikleri bilgi ve belgelerin sistem içerisine aktarılmasını sağlamak ve verimliliği artırmak, kurumsal bilgi kaynaklarının tanımlanmasından, düzenlenmesinden ve bilgi depoları oluşturulmasından geçmektedir.

Bir kurumda temelde iki tür bilgi vardır. Birincisi kişilerin bilgi, birikim, tecrübe ve yeteneklerinin toplamından oluşan insanın kendisinde saklı bulunan örtük bilgi; ikincisi ise yazılı ve kayıtlı olarak çeşitli bilgi kayıt ortamlarında bulunan açık bilgidir. Bilginin tanımlanması, düzenlenmesi ve bilgi depoları oluşturulmasında örtük ve açık bilgi ayırımına dikkat edilmesi gerekir. Zaim (2005, s. 200)'in de belirttiği gibi, açık bilginin çeşitli teknolojik sistemler ve araçlar yardımıyla bireylerden bağımsız olarak kolaylıkla saklanabilmesine karşılık, kuruluş ve işletmelerin bilgi kaynaklarının nispeten çok daha büyük bir bölümünü oluşturan örtük bilginin aynı yöntemlerle saklanması oldukça zordur.

O halde yapılması gereken iş, mümkün olduğunca örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürme yollarının aranmasıdır. Zaim (2005 s.200), zor da olsa örtük bilginin, örtük olarak saklanmasının faydalı olacağını vurgulamakta ve bir şekilde kişinin sahip olduğu örtük bilginin diğer kişilere aktarılmasını sağlayarak bu bilginin yalnızca bir kişiye özgü olmaktan çıkartılabileceğini, böylece birden çok kişinin zihninde örtük bilginin saklanmasının ve kuruma mal edilerek kaybolma ya da elden kaçırılma riskinin azaltılabileceğini söylemektedir.

Kuruluş ve işletmelerde çalışanların uzmanlık alanları, bilgi, birikim ve tecrübeleri iç bilgi kaynaklarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Örtük

bilgiyi barındıran bilgi kaynağı olarak kurum çalışanlarının; uzmanlık alanları, bilgi, birikim, yetenek ve tecrübelerinin dikkate alınarak tanımlanması, örtük bilgiyi sistematize etme ve yerini belirlemede ilk adımı oluşturacaktır. Örtük bilgiye erişimi sağlayacak düzenleme ise kurumun tüm bilgi kaynaklarını da içeren 'kurum bilgi haritası'nda yer almalıdır. Bu bağlamda bilgi haritaları, kurumsal bilgi kaynağı olarak örtük bilginin düzenlenmesini ve kaynağının yerinin gösterilmesini sağlayan önemli bir araçtır.

Kuruluş ve işletmelerde iç bilgi kaynaklarının diğer bölümünü ise, belge temelli bilgi birikimi oluşturur. Bu nedenle öncelikle kritik bilgilere kurumsal bir temelde erişilebilmesi için kuruluş ve işletmelerin belge temelli iç bilgi kaynaklarının tanımlanması, sınıflandırılması, düzenlenmesi de gerekmektedir.

Müşteri kayıtları, mali kayıtlar, personel kayıtları gibi verileri tutmak için veri tabanları hazırlanırken ve bunlar düzenli bir şekilde tutulurken, kuruluş ve işletmeler tarafından üretilen bilgilerin belli bir bölümü ise düzenli bir kayıt sistemine sahip değildir. Bu bilgiler genellikle çeşitli kâğıt ortamda kayıtlı gayri resmi nitelik taşıyan belgeler, sunumlar, raporlar, toplantı tutanakları ve kayıtları, e-postalar ve çeşitli formlardır. Bu tür bilgi kaynaklarının düzenli bir kayıt sistemine sahip olmamasının nedeni; kuruluş ve işletmelerin, yalnızca iş akışını kontrol eden sistemlerine ve bu sistemin gerektirdiği kayıtları tutmaya kendilerini adapte etmelerine dayanmaktadır. Oysaki bu bilgiler de kurumsal bilgi birikiminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kuruluş ve işletmelerin, bilgi kaynaklarının tümünü düzenlemeleri ve kullanmaları gerekmektedir. Bu bağlamda kurumsal bilgi yönetimi, disiplinler arası bir yaklaşım olarak bize geleneksel enformasyon kaynaklarının yönetiminden daha kapsamlı bir uygulama alanı olduğunu göstermektedir.

Bilginin kuruluş ve işletme içinde tekrar kullanımını artırmak için yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mevcut tüm bilgi kaynaklarının bir araya getirilmesi gerekir. Bu bilginin bir kısmı veri bankalarında resmi olarak; bir kısmı ise gayri resmi bir şekilde farklı yerlerde tutuluyor olabilir. Kurumsal bilgi yönetiminin hedefi, bu bilgi kaynaklarının hepsini bir bütünlük içinde erişilebilir, aranabilir, sıralanabilir, basılabilir, paylaşılabilir ve kullanılabilir yapmaktır. Böylece kuruluş ve işletmelere, personel yapısında meydana gelen değişiklikler ve bunun sonucunda oluşabilecek bilgi kayıplarına karşı bağımsızlık kazandırılmış olacaktır.

Tanımlanmayan, sınıflandırılmayan ve düzenlenmeyen bilginin yönetilmesi ve güvenliğinin sağlanması mümkün değildir. Düzenlenmemiş bilgi, entelektüel kurumsal birikimin kaybedilmesine ve bu birikimden yararlanılamamasına neden olurken, yasal açılardan da riskler doğurur.

Tanımlanmış, sınıflandırılmış ve düzenlenmiş bilgi, kuruluş ve işletmelerde yapılandırılmış bir bilgi yönetiminin temelini oluşturur. Belge ve bilgilerin güvenilirliğini teyit eder, bilgiyi aramak için harcanan zamanı azaltır ve kuruluşun

bilgi birikimlerinin değerini en üst düzeye çıkarır.

Kuruluş ve işletmelerin, sahip oldukları bilgi birikimini rekabet ortamında avantaja dönüştürebilmelerinin yolu, bilgilerini tanımlamalarından, düzenlemelerinden ve bilgi depoları oluşturmalarından geçmektedir. Çünkü bu yaklaşım kurumlarda çalışanların entelektüel kurumsal birikimden yararlanabilmelerine ortam hazırlar ve kurumda daha verimli bir iş gücünün ortaya çıkmasını sağlar. Erişilebilen, listelenebilen, sıralanabilen ve kolayca kullanılabilen tanımlanmış ve düzenlenmiş bilgi, kuruluş ve işletmenin başarısının devamı için çok önemlidir. Daha da önemlisi ise bu tür bilginin dağıtım ve paylaşımının kontrol edilebilir ve kullanımının ölçülebilir olmasıdır.

Önemli bilgilerin güvenle saklanabilmesi ve yetkisiz ellere düşmemesi; yani güvenli, kontrol edilebilen, en hızlı şekilde yararlanılabilen bir bilgi varlığı oluşturmak ve yönetmek için, kurumsal bilgi yönetiminin, kurumsal bilgi birikimini tanımlayıcı ve düzenleyici bir yaklaşımı benimsemesi gereklidir.

Kuruluş ve işletme alanını, günlük etkinlikler için bağımsız bir şekilde yeterli hale getirmek, kurumda bilgi üretmeyi ve paylaşmayı değer zincirinde önemli bir yere koymakla mümkün olacaktır. Bilgi, kurum içinde kaybolmayacak, kurumsal bellekte toplanarak düzenlenecek, korunacak, gerektiği her yerde, her zaman kullanılmaya hazır olacak ve kurum çalışanları bu sistemden önemli yarar sağlayacaktır.

Örneğin yasalar ya da yasalardan ve idari düzenlemelerden oluşan bir külliyat belirli bir düzene ve sisteme sahiptir. Bir yasa metni çeşitli bölümlerden ve numaralandırılmış maddelerden oluşmakta; yani belirli bir düzen içinde verilmektedir. Bunlar yasaya ya da yasada yer alan bir hükme erişmek için kullanılmaktadır. Hâkimler, savcılar ve avukatlar, bu yasada sıralanan bilgilere göre işlem yaparken ya da karar verirken bu işlem ya da kararlarına da birer dayanak bulmaktadır. Yasaların maddeler halinde sıralanarak verilmesi, yasa içinde istenilen bilgiye hızlı erişimi sağlarken, bunların diğer maddelerle, yasalarla hatta diğer yasaların maddeleriyle olan ilişkilerini de göstermektedir. Yasaların belirli bir düzen içinde olması bilgiyi erişilebilir ve kullanılabilir biçime sokmaktadır. Yasa metni hiçbir düzenleme yapılmadan düz metin olarak da verilebilirdi. O zaman hâkim, savcı ve avukatların ihtiyaç duydukları yasa hükümlerine erişmeleri, işlemlerine ve kararlarına dayanak bulmaları ya çok zor ya da imkânsız hale gelmiş olurdu.

Bunun gibi, kuruluşların bilgi birikiminin düzenlenmesi de bilgiyi erişilebilir ve uygulanabilir bir biçime sokmak için gereklidir. Kurumlarda çalışanlar da bu bilgi birikimine erişerek işlerini verimli bir şekilde yürütür ve en doğru kararları verebilirler.

Düzenlemede istenilen bilginin kaynaklarını bulmanın ne kadar önemli olduğu açıktır. Eğer bilginin nerede olduğunu bilmiyorsanız onunla bir şey yapamaz, hatta büyük olasılıkla elinizdeki bilginin ne olduğunu dahi bilemezsiniz.

Kurumsal bilgi kaynakları ve bilgi birikiminden yararlanırken harcanan zamanın en aza indirilmesi kurumsal bilgi yönetiminin hedeflerindedir. Bunu sağlamanın yolu hiç kuşkusuz ki, bilgi kaynaklarına ve bilgi birikimine erişmeyi ve yararlanmayı sağlayacak tanımlamanın ve düzenlemenin yapılmasından geçer. Hatta söz konusu kuruluş ve işletme için bilgi üretilmesi muhtemel konular dikkate alınarak önceden hazırlanmış sınıflama şemaları çerçevesinde üretilen bilginin, üretimi esnasında bir sistem dâhilinde depolanması sağlanmalıdır. Enformasyon bilimleri, özellikle belge yönetimi disiplini, uzun yıllardır bu konularda teoriler geliştirmiş ve başarılı uygulamalar gerçekleştirmiştir. Kurumsal bilgi yönetiminin, enformasyon bilimleri, özellikle de belge yönetimi teori ve uygulamalarından yararlanması kaçınılmazdır. Kuruluş ve işletmelerin bilgi yönetimi yaklaşımlarının, bilgi kaynakları ve bilgi birikimine hızlı ve etkili şekilde erişim sağlayacak teori ve uygulamalardan uzak oldukları görülmektedir.

Kuruluş ve işletmelerde karar verme sürecinin hızlandırılmasını, bilgi ve belge güncelliğinin sağlanmasını ve iş açısından kritik belge ve bilgilere kurumsal bir temelde erişilmesini sağlamak için, kuruluşların belge ve bilgilerini etkili ve güvenli bir şekilde yönetmelerine, düzenlemelerine ve paylaşımlarına olanak tanıyacak bir sisteme gereksinimleri vardır.

Bilgi yönetim süreçlerinin tam olarak anlaşılması, geliştirilmesi ve uygulanmasında önemli rol oynayan bilgisayar bilimi alanının dışında özellikle enformasyon bilimleri etkinliğini göstermektedir. Enformasyon bilimleri bilgi kaynaklarının tanımlanması, düzenlenmesi ve bilgi depoları oluşturulması konusunda oldukça ileri tekniklere ve uluslararası kabul görmüş uygulamalara sahiptir ve uzun yıllardan beri bilginin tanımlanması, düzenlenmesi ve erişimi konusundaki çalışmalarını başarı ile yürütmektedir. Bilgi yönetimi, enformasyon biliminin teori ve uygulamalarından yararlanmak zorundadır.

Kuruluş ve işletmeler için enformasyon bilimleri özellikle belge yönetim çözümleri, kurumsal bilgilerin güvenliğini ve bütünselliğini sağlamada, belge ve bilgilerin depolanmasında, düzenlenmesinde, saklanmasında ve kullanımında zaman kaybı ve karmaşıklık ortadan kaldırarak sahip olunan belge ve bilgi birikiminin rekabet ortamında avantaja dönüştürülmesine olanak tanımaktadır. Kuruluş ve işletmelerde enformasyon bilimleri, özellikle belge yönetiminin etkin çözümleri, kurumsal bilgi yönetimini başarıya götüren yolu sağlam temellere oturarak, kurumsal bilgi birikiminin güvenli ve etkin şekilde yönetilmesini ve bu içerikten verimli bir biçimde yararlanılmasını ve belge temelli bilgi birikiminin denetlenmesini sağlayacaktır. Böylece geleneksel belgelerden elektronik belgelere, form mektuplardan e-postalara, grafiklerden mühendislik çizimlerine, dijitalleştirilmiş kâğıt ortamlardan elektronik temelli kayıtlara kadar tüm kurumsal içerik, kolayca erişilebilmesi ve kullanılabilmesi için tanımlamada ve düzenlemede bütünselleştirilmiş bir bilgi tabanında toplanabilecektir.

Enformasyon bilimleri, özellikle belge yönetimi, daha geniş içeriğe sahip ol-

an kurumsal bilgi yönetimi uygulamasının temel bir bileşenidir. Bu temel bileşen, tüm belgelerin tek bir merkezden kontrol edilerek düzenlenmesinin ve yönetilmesinin zeminini oluşturacaktır. Kuruluş ve işletmelerin, gizlilik, yetkilendirme ve diğer gereksinimlerle uyumlu olarak, e-postaların otomatik olarak kurumsal belge yönetim sistemi içinde düzenlenmeleri ve sınıflandırılmaları sağlanabilir. Belgelerle ilgili yasal ve idari sorunları çözmek aynı zamanda riskleri azaltmak, maliyeti düşürmek ve gereksiz bilgi birikiminden kaynaklanan olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak gibi işlevleri de yerine getirebilecektir.

Kurumsal belge ve bilgi birikiminin tanımlanması ve düzenlenmesi, kuruluş ve işletmenin birimlerinin ürettiği bilgi ve belgeyi aramayı, erişmeyi, listeleyebilme, çeşitli varyasyonlara göre sıralayabilme, belge ve bilgilerin ilişkilerini ortaya koyabilmeyi sağlayacak; hızlı ve isabetli bir şekilde erişim ise iç iletişimi artırarak iş kalitesini, motivasyonu ve yaratıcılığı yükseltecektir.

Bilgi yönetiminde bilginin depolanmasını belli bir yerle sınırlamak gibi bir sorun bulunmamaktadır. Çünkü kullanıcı için aradığı bilginin nerde olduğu hiç önemli değil, önemli olan aradığı bilgiye en hızlı şekilde erişmek ve eriştiği ya da sunulan bilginin güvenilirliği ve doğruluğudur. Kurumsal bilgi yönetiminde bilgiye hızlı erişmenin ve erişilen bilginin güvenilirliğinin yolu, bilgi kaynaklarının ve bilginin tanımlanmış ve düzenlenmiş olmasından geçmektedir.

Bu bağlamda kuruluşlarda farklı nitelik ve niceliğe sahip iç ve dış bilgi kaynaklarına ilişkin tanımlama ve düzenleme çalışmalarının bütünleştirilmesini ve ilişkilendirilmesini sağlayan kurumsal bilgi haritalarının hazırlanması da kurumsal bilgi kaynaklarının düzenlenmesinin nihai noktasını oluşturmaktadır.

Basılı kaynaklar ve arşiv kaynaklarından bilgi gereksinimlerini karşılayan tarihçiler için, basılı kaynaklar içinde en önemlileri kitap ve dergidir. Arşiv kaynakları da araştırmalar için birincil öneme sahiptir. Orijinal bilgi sağlamaları nedeniyle önemli bir bilgi kaynağı niteliği taşıyan arşiv belgelerinin, tarihçiler tarafından mikrofilm veya dijital formu değil orijinali tercih edilmektedir. Eski tarihli kaynak kullanımının yaygın olduğu bu alanda, kullanılan kaynak yaşının 10 yıl ve daha eski olduğu görülmektedir. Yabancı dildeki kaynak kullanımı da oldukça sınırlıdır.

Bilgiye erişimde resmi ve resmi olmayan bilgi kanallarını bir arada kullanan tarihçiler için meslektaşlarla iletişim bilgi kaynaklarına erişimde olduğu kadar, konu seçiminde de önemli bir rol oynamaktadır. Tarihçiler için bilgiye erişimde önemli bir bilgi davranışı da dipnotların takibidir. Bu alanda dikkati çeken bir diğer önemli bilgi davranışı ise, bilgiye tesadüfi olarak erişimdir.

Son yıllarda elektronik ortamda erişilebilir bilginin artmasıyla bu ortamdaki bilgiyi kullanma çabası içine giren tarihçilerin, elektronik kaynak kullanımını kendi kendilerine öğrendikleri ve veri tabanlarında basit taramayı tercih ettikleri bilinmektedir. Tarama stratejisi oluşturma veya geliştirme konusunda da yalnız kalan tarihçiler, kütüphaneciyeye danışma konusunda çekimser davranmaktadırlar

Bilgi merkezlerinin aktif ve önemli bir kullanıcı grubunu oluşturan tarihçilerin, verilen bilgi hizmetlerinden yeterince faydalanamadıkları, bunda da kütüphaneciye duydukları güvensizliğin önemli bir etken olduğu söylenebilir. Hem arşivlerde hem de kütüphanelerde kullanıcı eğitimi programları geliştirilerek, bu grubun kütüphane hizmetlerinden daha etkin bir şekilde yararlanması sağlanabilir. Kütüphanelerde konu uzmanlığının geliştirilmesiyle de daha verimli bir danışma hizmeti sağlanabilir. Veri tabanı kullanımının bu alanda yetersiz olması da, tarih alanındaki veri tabanı sayısının az olmasına ve tam metin erişimin eksikliğine bağlanabilir.

Dünyada kullanıcı araştırmaları literatürü, yapılan yeni araştırmalar ve yayınlarla sürekli bir değişim ve gelişim içindedir. Bu araştırmalar içinde tarihçiler, giderek artan düzeyde önemli bir yer edinmektedirler.

Bilgi Haritaları

Bilgi haritaları çeşitli metinler, rakamlar, şekiller ve semboller kullanılarak hazırlanan ve bilgi kaynakları ile bilgiye gereksinim duyanlar arasındaki bağlantıyı sağlayan temel bir erişim aracıdır.

Kuruluşun bilgi kaynaklarının bir haritasının çıkarılması işi, bilgi kaynaklarını düzenleme sürecinin zirvesini ve en önemli parçasını oluşturur. Bilgi haritaları genellikle kuruluş içerisinde tanımlanmış, sınıflandırılmış, düzenlenmiş ancak farklı ortamlarda ve yerlerde bulunan bilgiye nasıl ulaşılacağını ortaya koymak amacıyla hazırlanır. Bilgi haritaları bilginin bulunduğu yeri gösterir ama bilgiyi içermez. Bu bilgi deposu değil yalnızca bir rehberdir. Bilgi haritaları tipik olarak bilgileri ve veri tabanlarını olduğu kadar insanları da gösterir (Davenport ve Prusak, 2000, ss. 110-111). Bu bakımdan bilgi haritaları, örtük bilgiye erişimi sağlayan en önemli araçtır ve kuruluşlardaki insanlara bir konuda uzmanlığa gereksinim duyduklarında nereye gideceklerini gösterir. Genel olarak normalde ulaşılması zor bilgilere bu haritalar kolayca erişebilme fırsatı sunar.

Bilgi haritaları bir anlamda envanter görevi de yaparlar. Bilgi haritası kurumda hangi bilginin var olduğunu ve nerede bulunduğunu gösteren kurumsal bir resimdir. Bu nedenle kurumdaki bilgi birikimini değerlendirme, yararlanabilecek güçlü yönleri ve giderilmesi gereken boşlukları açığa çıkarmak için bir araç olarak da kullanılabilir. Kurumun organizasyon şeması bilgi haritasının yerini tutmaz. Görev unvanı bilginin yerini gösterecek güvenilir bir danışman olmayabilir. İyi bir bilgi haritasının geleneksel birim sınırlarını aşması gerekmektedir (Davenport ve Prusak, 2000, ss. 110-111).

Bilgi haritasını çıkarmak için gerekli bilgi her zaman kuruluşlarda vardır, ama genellikle dağınık ve belgelendirilmemiş haldedir. Önemli olan bu parçaları bir araya getirmek ve bütünü tamamlamaktır. Her çalışan zihninde haritanın bir

parçasını taşır. Kendi uzmanlığının ne olduğunu ve belli zorluklara yanıt bulmak için nereye gideceğini bilir. Kurumsal düzeyde bir harita çıkarmak bu bireysel mini haritaları birleştirmeyi gerektirir. Bilgi haritasını çıkarmada çalışanların hangi bilgiye sahip oldukları ve gerek duydukları bilgiyi nereden aldıklarını soran anketler yapılabilir. Alınan yanıtlar incelenir ve bir araya getirilir. Çok sayıda özel haritadan genel bir harita çıkarılır (Davenport ve Prusak, 2000, s. 111).

Bilgi yönetiminde yaygın olarak kullanılan bilgi haritası türü entelektüel sermaye rehberleridir (Wexler, 2001, s. 252). Bilgi haritaları, kuruluşlarda bir taraftan örtük bilgiyi barındıran kişileri ve bu kişilerin niteliklerini vererek yerlerini işaret eden; aynı zamanda kuruluştaki diğer iç ve dış bilgi kaynaklarının yerini ve içeriğini gösteren temel kılavuz niteliği taşıyan bir erişim aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Yani bilgi haritaları, gerek örtük ve açık, gerekse iç ve dış bilgi kaynaklarını kapsayacak şekilde hazırlanması gereken bir erişim aracıdır. Bilgi haritaları, bilgiye ihtiyaç duyulduğunda bu bilgilerin en doğru, en hızlı ve en etkili biçimde nereden sağlanacağını gösteren araçlardır. Bu bağlamda 'bilgi haritaları' kurumsal bilgi birikiminin tanımlanması, sınıflandırılması ve düzenlenmesi çalışmalarının en üst seviyesini göstermektedir. Bu üst seviyeye sağlıklı bir şekilde erişebilmek için kuruluş ve işletmelerde, her düzeyde bilgi kaynaklarını, tanımlama, sınıflandırma ve düzenleme işlemlerinden adım adım geçirmek gerekmektedir. Kurumsal bilgi birikimi için tanımlama, sınıflandırma ve düzenleme çalışmalarını yapmadan doğrudan bilgi haritaları hazırlamaya kalkmak, kurumsal bilgi yönetiminde başarısızlığı baştan kabul etmek anlamına gelecektir.

Sonuç ve Öneriler

Denetim altına alabildiğinizi ve kontrol edebildiğinizi yönetebilirsiniz. Zira her açık ve kayıtlı bilgi herkesin ulaşabileceği bilgi değildir. Bu bilgi kaynaklarının gruplandırılıp düzenlenmesi, gereksinim kalmayanların elenmesi ve yetkilendirilmiş bir erişimin sağlanması gerekir.

Kuruluş ve işletmelerde bilginin tanımlanması, düzenlenmesi ve bilgi depolarının oluşturulması, işlevsiz durumda bulunan bilgi kaynaklarına işlerlik kazandıracak; bu sayede başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlar, yapacakları işlerde ve verecekleri kararlarda kendilerine güvenilir bilgi ve belge desteği bulmuş olacaktır.

Kurumsal bilgi yönetimindeki asıl hedef bilgi üretmek ve bilgiyi iş süreçlerine yansıtmaaktır. Kuruluşlar bilgi üretebilmek için iç ve dış bilgi kaynaklarından yararlanırlar. Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, düzenlenmesi, bilgi depoları oluşturulması ve transfer edilmesi önemli olsa da, bilgi ancak paylaşıldığı, kullanıldığı ve iş süreçlerine yansıtıldığı ölçüde yarar sağlar. Bilgi çalışanların zih-

ninde, çeşitli ortamlardaki bilgi depolarında erişilemez bir biçimde duruyorsa, kuruluş ve işletme açısından fazla bir değer ifade etmeyecektir. Bu bakımdan bilginin erişilebilir ve paylaşılabilir olması gerekir. Bir kuruluşta bilgiyi erişilebilir ve paylaşılabilir kılmak, kurumun bilgi birikimini tanımlamaktan ve düzenlemekten geçmektedir.

Sağlıklı tüm kuruluşlar bilgiyi üretir ve bilgiyi kullanırlar. Kuruluşlar çevre ile ilişkilerini sürdürürken enformasyon alır, bunu bilgiye dönüştürür ve bu bilgiyi deneyimleri, değerleri ve kendi iç kurallar ile birleştirerek harekete geçirirler (Davenport ve Prusak, 2000, s. 85). Pek çok kuruluş ve işletme ellerindeki bilgi değerlerinin tam olarak farkında değildir. Fakat tüm kuruluş ve işletmeler bilgi bazında faaliyet gösterirler ve ellerindeki en önemli değer üretmiş oldukları bilgilerdir ve kuruluşun bütün çalışanları belirli bilgileri ellerinde tutarlar. Bilginin önemini kavramış olan kuruluşlar, bilgi kaynaklarının kontrollerini ve yönetimlerini sağlayabilmek, bu bilgilere hangi kurallar çerçevesinde ulaşılacağını ve bilgilerin nasıl sınıflandırılacağını ve düzenleneceğini belirlemek yolunda çaba harcamak zorundadırlar. Kurumsal bilgi yönetiminde olgunluk seviyesinin en üst düzeyine çıkabilmek, kuruluş ve işletme içinde üretilen bilginin birleştirilerek düzenlenmesine ve dış bilgi kaynaklarının etkin kullanımı sağlanarak bu bilgi kaynaklarının bir sistem içerisinde bütünselleştirilmesine bağlıdır.

Bilgi kaynaklarının tanımlanması ve düzenlenmesinde enformasyon bilimlerinin yıllardır kullandığı ve sürekli olarak geliştirdiği yöntem ve teknikler, kuruluşlarda bilgi yönetimi uygulamalarında kullanılmalıdır. Bilginin ve bilgi kaynaklarının tanımlanması, düzenlenmesi ve erişiminde uzmanlaşmış olan kütüphanecilerin, arşivcilerin ve belge yöneticilerinin, kuruluş ve işletmelerde bilgi yönetimi uygulamaları içerisinde yer alması kaçınılmazdır.

Kaynakça

- Alavi, M. ve Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.
- Çapar, B. (2003). Bilgi yönetimi: Nasıl bir insan gücü? İbrahim Güran Yumuşak (Derl.). *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Derbent-İzmit, 17-18 Mayıs 2003 Bildiriler Kitabı içinde (ss. 421-432)*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2003, 421-432. [Çevrim içi], Elektronikadres: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257 [Haziran 2006].
- Davenport, H. T. ve Prusak, L. (2000). *İş dünyasında bilgi yönetimi: Kuruluşlar ellerindeki bilgiyi nasıl yönetirler*. Çev. Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayın.
- Nicolas, R. (2004). Knowledge management impact on decision making process. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 20-31.

- Özdemirci, F. (1999). Arşivlerimizin kurumsal yapılanma gereksinimleri. *Bilginin serüveni: Dünyü, bugünü, yarını: Türk Kütüphaneciler Derneği'nin Kuruluşunun 50. Yılı Uluslararası Sempozyum Bildirileri 17-21 Kasım 1999* içinde (ss. 366-383). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Özdemirci, F. (2001). Belge üretimi ve kurumsal bilgi yönetimi. *21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Sempozyumu: Bildiriler 19-20 Nisan 2001: Hatay* içinde (ss.179-186). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Sparrow, J. (1998). Knowledge in organizations: *Access to thinking at work*. London: Sage Publication.
- Tiwana, A. (2003). Bilginin Yönetimi. Çev. Elif Özsayar. İstanbul: Dışbank.
- Wexler, M. N. (2001). The who, what and why of knowledge mapping. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 249-264.
- Zaim, H. (2005). *Bilginin artan önemi ve bilgi yönetimi*. İstanbul: İşaret yay.