

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BİLGİ YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL HAFIZA
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU KURUMU
UYGULAMASI**

Muhammet Ünal ARVAS

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Belgin AYDINTAN**

İSTANBUL, Ocak 2015

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BİLGİ YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL HAFIZA
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU KURUMU
UYGULAMASI**

**Muhammet Ünal ARVAS
(122001019)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Belgin AYDINTAN**

İSTANBUL, Ocak 2015

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BİLGİ YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL HAFIZA
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU KURUMU
UYGULAMASI

Muhammet Ünal ARVAS
(122001019)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

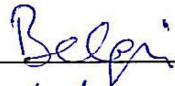
Tezin Savunulduğu Tarih : 09.01.2015

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Belgin AYDINTAN

Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Fatih RUKANCI

: Yrd. Doç. Dr. Ayşe YILDIZ

: Doç. Dr. Hakan ANAMERİÇ






İSTANBUL, Ocak 2015

ÖNSÖZ

Bilgi, günümüz iş hayatında örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için önemli bir unsur konumuna ulaşmıştır. Nitekim örgütler varlıklarını sürdürmek ve geliştirmek için sürekli bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerde bilginin üretilmesi, elde edilmesi, saklanması ve tekrar erişimi örgütsel hafızanın işleyişinin bir sonucudur. Bu işleyişin örgütsel hafızanın etkin ve verimli olabilmesi ayrıca bilgi yönetimi uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Bilgi yönetimi ne kadar doğru uygulanırsa, örgütsel hafıza mekanizması da o derece verimli çalışacaktır. Bilgi yönetimi uygulamaları, örgütsel hafıza mekanizmasının işleyişiyle doğrudan ilişkilidir.

Bilgi yönetimi bilginin elde edilmesi, saklanması, depolanması ve erişimi aşamalarında bilginin sistemli ve düzenli bir şekilde kayıt altına alınmasını sağlayarak örgütün bilgi taleplerine cevap verilebilir bir yapı oluşturmayı sağlar. Bu çalışmada örgütsel hafıza ve bilgi yönetimi arasındaki ilişki öncelikle kuramsal olarak ele alınmış ardından nicel ve nitel araştırma yöntemleri uygulanarak ortaya konulmuştur.

Yüksek Lisans tezimin hazırlanması sırasında görüş ve önerilerinden yararlandığım danışmanım ve değerli hocam Doç. Dr. Belgin Aydın'tan'a, anketlerin cevaplandırılmasında titizlik gösteren kurum çalışanlarına, bana sonsuz desteklerini esirgemeyen ve çalışmam boyunca hep yanımda olan eşime ve çalışmam sırasında dünyaya gözlerini açarak hayatıma güzellikler katan kızım Maide İclal'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca çalışmam boyunca yardımları dokunan değerli arkadaşım Neslihan Er'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Aralık 2014

Muhammet Ünal ARVAS

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA NO</u>
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	v
SUMMARY	vi
KISALTMALAR.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
TABLO LİSTESİ	ix
BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
BÖLÜM 2. BİLGİ, BİLGİ YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL HAFIZA	2
2.1. BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMA.....	2
2.1.1. Bilgi Hiyerarşisi.....	2
2.1.1.1. Veri	3
2.1.1.2. Enformasyon	4
2.1.1.3. Bilgi.....	6
2.1.1.4. Akıl.....	8
2.1.2. Bilginin Sınıflandırılması.....	8
2.1.2.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri.....	8
2.1.2.2. Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri	10
2.1.2.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri	11
2.1.2.4. Rekabet Üstünlüğüne Göre Bilgi Türleri	12
2.2. BİLGİ YÖNETİMİ TANIMI.....	13
2.2.1. Bilgi Yönetiminin Amacı.....	15

2.2.2. Bilgi Yönetiminin Önemi ve Yararları.....	15
2.2.3. Bilgi Yönetiminin Temelleri	17
2.2.4. Bilgi Yönetim Süreci	18
2.2.4.1. Bilgi Elde edilmesi	18
2.2.4.2. Bilginin Saklanması.....	18
2.2.4.3. Bilginin Aktarılması ve Paylaşılması.....	19
2.3. ÖRGÜTSEL HAFIZA.....	20
2.3.1. Örgütsel Hafızanın Tanımı	20
2.3.2. Örgütsel Hafıza Öğeleri	22
2.3.3. Örgütsel Hafıza Türleri	23
2.3.3.1. Teknik Hafıza	23
2.3.3.2. Yönetisel Hafıza	24
2.3.3.3. Kültürel Hafıza	24
2.3.3.4. Pazarlamacı Hafıza	24
2.3.3.5. Deklaratif (Tanıtan) Hafıza	25
2.3.3.6. Prosedürel Hafıza.....	25
2.3.3.7. Yargısal Hafıza.....	26
2.3.4. Örgütsel Hafıza Sistemleri.....	26
2.3.4.1. Bilgi Edinimi.....	27
2.3.4.2. Bilgi Depolama Tesisleri	27
2.3.4.3. Bilgi Erişim	29
2.3.5. Örgütsel Hafızanın Oluşması.....	29
2.3.5.1. Örgütsel Hafızanın Oluşmamasının Önündeki Engeller	29
2.3.6. Örgütsel Hafıza Oluşturma Adımları	32
2.3.6.1. Kısa Vadeli Hafıza	32
2.3.6.2. Görsel Sistemler	33
2.3.6.3. Yaratıcı Tartışma Ortamı.....	34
2.4. BİLGİ YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL HAFIZA ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	34
2.4.1. Örgütsel Bilgiye Erişim.....	35
2.4.2. Sistemli Bir Örgütsel Hafıza Oluşturma	35

2.4.3. Diğer Örgütlerin Hafızasından Faydalanma	36
2.4.4. Yetki Devrinde Yeniden Örgütsel Bilginin Kazanımı	36
2.4.5. Örgütsel Hafıza Kaybının Önlenmesi ve Hafızanın Yeniden Kazanılması	37
2.4.6. Personel Eğitimi	37
BÖLÜM 3. BULGULAR.....	38
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	38
3.1.1. Örneklem.....	38
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	39
3.3. ANALİZ ve ÇÖZÜMLEMELER	39
3.3.1. Nicel Verilerin Analizi	39
3.3.2. Nitel Verilerin Çözümlemesi	55
BÖLÜM SON. SONUÇ ve ÖNERİLER	59
KAYNAKLAR	62
EKLER	66
ÖZGEÇMİŞ.....	70

ÖZET

BİLGİ YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL HAFIZA ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU KURUMU UYGULAMASI

Günümüz bilgi tabanlı ekonomisinde, bilgi örgütler için çok önemli bir değer olarak ortaya çıkmaktadır. Bilginin oluşturulması, saklanması ve verimli bir şekilde yönetilmesi, başarılı bir örgüt için anahtar faktörlerdendir. Örgütsel hafıza, örgütteki bilgi ve tecrübenin saklandığı ana merkezdir. Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız örgüt verilerin ve kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimlerin, toplanıp, düzenlenip, kayıt altına alarak tekrar erişimini sağlayıp örgütsel hafıza mekanizmasının sağlıklı çalışmasını sağlamaktadır.

Bilgi yönetimi açık bir şekilde örgüt hafızasının sistemli ve verimli bir şekilde depolanmasını sağlamaktadır. Örgütsel hafıza bilgiyi gelecekte kullanmak amacıyla insanlarda ve/veya teknolojilerde gerektiğinde geri çağrılabilir şekilde depolamak için örgüt bünyesinde kurulan bir sistemdir.

Bu tezin amacı bilgi yönetimi ile örgütsel hafıza arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu kapsamda bilgi yönetimi ve örgütsel hafıza kavramları teorik olarak açıklanmış ve aralarındaki ilişki irdelenmiştir. Bilgi yönetimi ile örgütsel hafıza arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan diğer çalışmalar referans gösterilerek belirtilmiş ve sonucunda geliştirilecek uygulama ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada amaçlara yönelik bilgi toplamak için nitel araştırma yöntemlerinden anket ve görüşme tekniği kullanılmıştır. Elde edilen veriler derinlemesine incelenerek bilgi yönetimi ile örgütsel hafıza arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın sonucunda bilgi yönetimi sayesinde örgütsel hafızanın daha verimli olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda örgütte bilgi yönetimi ile birlikte örgütsel hafıza çalışmalarının sonucunda, personelin iş akış süreçlerini daha iyi kavrayacağını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Yönetimi, Örgütsel Hafıza

Tarih: 01.01.2015

SUMMARY

RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL MEMORY: THE PRACTICE OF A PUBLIC ORGANIZATION

In today's knowledge based economy, knowledge is of crucial value for organizations. Formation, storage and efficient management of knowledge are the key factors for an organization. Organizational memory is the main center where knowledge and experience is stored. In fact, knowledge management is the place where organizational data as well as personal knowledge and experience, whether recorded or not, is accumulated, arranged and stored and thus enables the mechanism of organizational memory to function properly.

Knowledge management clearly allows organization memory to be stored systematically and efficiently. Organizational memory is the system that has been set up within the company to store the knowledge in a way that can be accessed anytime so that this knowledge can be used again in the future.

Main objective of this dissertation is to find out the relations between knowledge management and organizational memory. In this respect, the concepts of knowledge management and organizational memory have been explained theoretically and the relations between them have been analyzed. Other researches as regards the relations between knowledge management and organizational memory have been analyzed and referred extensively and we have tried to explain it by the resulting application. Qualitative methods such as questionnaire and interview were used to obtain information of our concern. The information that we obtained were examined carefully and the relationship between knowledge management and organizational memory have been tried to be explained.

As a result of our research, it has been determined that organizational memory has become more efficient thanks to knowledge management. It has also been found that if knowledge management of organization continues actively, the staff will be able to apprehend the flow processes of the business.

Key words: knowledge management, organizational memory

Date: 01.01.2015

KISALTMALAR

EBYS	: Elektronik Belge Yönetim Sistemi
IT	: Information Technology (Bilgi Teknolojileri)
s	: Sayfa
Üniv.	: Üniversite

ŞEKİLLER LİSTESİ (LIST OF FIGURES)

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 1.1 Bilgi Piramidi	3
Şekil 2.1 Örgütsel Hafıza Yapısı	26
Şekil 2.2 İnsan Hafızasının Basit Modeli	32
Şekil 3.1 Cinsiyet Dağılım Grafiği.....	40
Şekil 3.2 Yaş Dağılım Grafiği.....	41
Şekil 3.3 En Son Bitirilen Okul Dağılım Grafiği.....	42
Şekil 3.4 Birimlerde Belge Bilgi Yönetimi Varlığının Dağılım Grafiği	43
Şekil 3.5 Birimlerde Bilgilerin Depolandığı Bir Alana Sahip Olma Durumunun Dağılım Grafiği	45
Şekil 3.6 Birimlere Ait Bilgilerin Depolanma Yerlerinin Dağılım Grafiği	47
Şekil 3.7 Biriminizde Üretilen Bilgi Paylaşılma Yollarının Dağılım Grafiği.....	49
Şekil 3.8 Diğer Birimlerin Ürettikleri Bilgiye Ulaşabilme Durumunun Dağılım Grafiği	50
Şekil 3.9. Çalışmaya Katılanların Örgütsel Hafıza Aktarımı Önemli Bulma Durumlarının Dağılım Grafiği.....	51
Şekil 3.10. Enformasyon ve İletişim Teknolojilerinin Örgütsel Bilgiyi Ortaya Çıkarmaya Yardımcı Olma Durumunun Dağılım Grafiği	52
Şekil 3.11. Örgütsel Hafızanızın Oluşum Sürecinde Diğer Örgütlerin Arşivlerinden Faydalanma Durumlarının Dağılım Grafiği	53

TABLO LİSTESİ (LIST OF TABLES)

	<u>SAYFA NO</u>
Tablo 3.1 Cinsiyet Dağılımı	29
Tablo 3.2 Yaş Dağılımı	40
Tablo 3.3 En Son Bitirilen Okul Dağılımı	41
Tablo 3.4 Kurumda Çalışma Süresinin Dağılımı	42
Tablo 3.5 Birimlerde Belge Bilgi Yönetimi Varlığının Dağılımı	43
Tablo 3.6 Birimlerde Kullanılan Bilgi ve Belge Yönetim Sistemlerinin Dağılımı	43
Tablo 3.7 Birimlerde Bilgi Toplama Yöntemlerinin Dağılımı	44
Tablo 3.8 Birimlerde Elektronik Ortamdan Elde Edilen Bilgilerin Alındığı Araçların Dağılımı	44
Tablo 3.9 Birimlerde Bilgilerin Depolandığı Bir Alana Sahip Olma Durumunun Dağılımı	45
Tablo 3.10 Depolanan Bilgiye Erişimin Sağlanma Yollarının Dağılımı	46
Tablo 3.11 Birimlere Ait Bilgilerin Depolanma Yerlerinin Dağılımı	46
Tablo 3.12 Elektronik Ortamda Bilgilerin Kayıt Edilme Sistemlerinin Dağılımı	47
Tablo 3.13 Basılı Ortamda Bilgilerin Kayıt Edilme Sistemlerinin Dağılımı	48
Tablo 3.14 Birimlerde Üretilen Bilgi Paylaşılma Yollarının Dağılımı	48
Tablo 3.15 Diğer Birimlerin Ürettikleri Bilgiye Ulaşılabilir Durumunun Dağılımı	49
Tablo 3.16 Çalışmaya Katılanların Örgütsel Hafıza Aktarımı Önemli Bulma Durumlarının Dağılımı	50
Tablo 3.17 “Örgütsel Hafıza Size ve Sizden Sonrakilere Nasıl Aktarılmalıdır” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	51
Tablo 3.18 Enformasyon ve İletişim Teknolojilerinin Örgütsel Bilgiyi Ortaya Çıkarmaya Yardımcı Olma Durumunun Dağılımı	51
Tablo 3.19 Örgütsel Hafızanın Oluşum Sürecinde Diğer Örgütlerin Arşivlerinden Faydalanma Durumlarının Dağılımı	52
Tablo 3.20 Kurumlarda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Hafıza Aktarımı Önemliliğinin Dağılımı	53
Tablo 3.21 Kurumlarda Çalışma Sürelerine Göre Enformasyon ve İletişim Teknolojileri Örgütsel Bilgiyi Ortaya Çıkarmaya Yardımcı Olma Durumunun Dağılımı	54
Tablo 3.22 Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Hafızanın Oluşum Sürecinde Diğer Örgütlerin Arşivlerinden Faydalanma Durumunun Dağılımı	54

BÖLÜM 1. GİRİŞ ve AMAÇ

Günümüzde örgütlerin rekabet ve gelişim gücünün en önemli aracı olan bilgi, sürekli artmaktadır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişten sonra bilgi, örgütler için sürekli bir ihtiyaç halini almıştır. Her örgüt kendi örgütsel bilgisini üretme, elde etme, saklama, tekrar erişme ve paylaşma ihtiyacı duymaktadır. Örgütlerde yığınla artan bilgiye, erişimin hızlı ve kolay olması örgütler için çok önemlidir. Nitekim günümüzde örgütler için enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler ve bilgi yönetimi uygulamaları hayati önem taşımaktadır.

Örgütlerin iş süreçleri içerisinde ürettikleri bilgiler, örgütün sistemlerinde kaydedilerek örgütsel hafıza oluşmaktadır. Örgütsel hafızanın, örgüt için faydalı olması için sistemli ve erişilebilir olması gerekir. Sistemsiz bir şekilde depolanan bilgi, bilgi yoğun örgütler için ilerleyen zamanda bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Bilgi yönetimi uygulamaları, örgüt için gerekli olan ve/veya olacak bilginin sistemli bir şekilde elde edilmesi, depolanması, tekrar erişimini ve paylaşımını sağlayarak örgütsel hafızanın oluşmasını sağlamaktadır. Örgütsel hafızanın oluştuğu sistem ne kadar sistemli ve erişilebilir olursa örgütün işleyişi ve karar verme süreci de o kadar sağlıklı çalışır.

Bu çalışmanın amacı bilgi yönetimi ile örgütsel hafıza arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu kapsamda bilgi yönetimi ve örgütsel hafıza kavramları teorik olarak açıklanmış ve aralarındaki ilişki irdelenmiştir. Bilgi yönetiminin ve örgütsel hafızanın kurum uygulamaları üzerindeki etkileri, yapılan anket ve görüşme ile test edilerek ortaya konulmuştur.

BÖLÜM 2. BİLGİ, BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL HAFIZA

Bilgi, bilgi yönetimi ve örgütsel hafıza kavramları, günümüz bilgi toplumunda rekabetçi ortamdan dolayı giderek önem kazanan kavramlar olarak ortaya çıkmıştır. Örgütün büyüklüğüne bakılmaksızın, işgücü ve sermaye yoğun firmaların yerini bilgi yoğun firmaların alması işgücü, malzeme ve makine dışında bilgi gibi tanımlanması, depolanması güç bir kaynağın nasıl yönetileceğini gündeme getirmiştir. Örgütlerin kuruluşlarından itibaren ürettikleri her bilgi, örgütün hafızasına kalıcı olarak kaydedilmesi ve kolayca erişilebilmesi örgütte sistemli olarak bilgi yönetiminin uygulanmasına bağlıdır. Araştırmanın bu bölümünde bilgi, bilgi yönetimi ve örgütsel hafıza kavramları açıklanarak örgütler için önemi vurgulanmıştır.

2.1. BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Bilgi ve bilgi yönetimi kavramlarının literatürde birçok tanımı yapılmıştır. Bilgi yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle bilginin ve bilgiyi oluşturan hiyerarşinin ve/veya bilgi ile ilgili kavramların neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Çalışmanın bu kısmında öncelikle bilginin daha iyi anlaşılabilmesi için bilgi hiyerarşisinin tanımı yapılacaktır.

2.1.1. Bilgi Hiyerarşisi

Bilgi, çoğu kez geniş bir yelpaze de karşımıza çıkar ve farklı nitelikleri olan unsurların birbirleriyle bağlantıları ile birlikte tanımlanmasını gerektirir. Bu ayrımlar yapılmadığında birbiri yerine kullanılan kavramlar yanlış anlamlara ve farklı yorumlamalara neden olabilir (Barutçugil, 2002, s. 57). Dolayısıyla bilginin tanımının doğru olarak açıklanabilmesi için bilgiyi oluşturan ve farklı nitelikler taşıyan veri,

enformasyon ve bilgi kavramlarının bilinmesine ve bunların oluşturduğu bilgi hiyerarşisini iyi anlaşılmasına bağlıdır.

Veri, enformasyon ve bilgi olarak adlandırılan bilgi hiyerarşisi genellikle bir piramitle (Şekil 2.1) gösterilen bilme bütünü içinde, birbirini izleyen aşamalar halinde yer almaktadır. Buna göre enformasyonun veriden, bilginin ise enformasyondan türetildiği anlaşılmaktadır. Bilgi hiyerarşisinin arasındaki farklar söz konusu olduğunda, altı çizilmesi gereken en önemli konulardan biri, bir birey için bilgi olanın, bir başkası için hala enformasyon özelliği taşıyabilmesidir; enformasyon henüz birey tarafından yorumlanıp özümsememiş, dolayısıyla bilgi olarak beyine yerleştirilmemiştir (Yalçınkaya, 2011, s. 7). Bundan ötürü bu konuda asıl vurgulanması gereken ise, enformasyon ile bilgi arasındaki farkın, bilgi yönetimi kavram ve felsefesinin özünü oluşturduğudur (Alkan, 2003, s.126).



Şekil 2.1 Bilgi Piramidi (Barutçugil, 2002: 52)

2.1.1.1. Veri

Bir dizi işaretlerin “ a, b, c,.....z; 1, 2, 3,, 9; +, - , /, ? vs.” belirli kurallar çerçevesinde bir araya gelmesiyle veri oluşmaktadır (Dinçmen, 2010, s. 16). Veri en temel, basit gerçeklik ve olgulardır. Veri işlem için hazırdır ancak henüz bir amaca yönelik olarak işlenmemiştir (Nalbant, 2007, s. 9). Veri, olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder. Örgütler açısından verinin en işe yarar tanımı; yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtları durumunda olmasıdır (Davenport ve Prusak, 2001, s. 22).

Veri gerçeklik üzerinde yapılan gözlemlerin sonucu ve bu anlamda bilginin üretildiği hammadDEDİR. Başka bir ifadeyle veri, kullanıcılar için herhangi bir anlam ifade etmeyen olgular ve şekillerdir. Verilerin sadece sayısal değerlerden oluşması gerekmez. Deneylerle elde edilen ya da gözlemlerin sonucu olan sayısal olmayan değerler de veri olarak değerlendirilir (Gökçen, 2002, s. 14).

Veri, olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbiriyle ilişkilendirilmemiştir. Veri kurumsal amaçlara bağlı işlemlerin yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesidir. Veri, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir. Modern kurumlarda veri, teknolojik sistemlerde saklanır ve çoğu kez bir anlam veya içerik teşkil etmez (Barutçugil, 2002, s. 57).

Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar; içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek bir temel oluşturmaz. Veri, kendisinin önemi ya da işe yarayıp yaramayacağı hakkında bir fikir vermez (Davenport ve Prusak, 2001, s. 24).

Veriler, veri olarak nitelendirilmeden önce boyut belirtme, süzme ve indeksleme süreçlerinden geçerek veri haline dönüştürülür. Bu aşama, daha ziyade karmaşık süreçlerin yapıldığı aşamadır. Bundan dolayı veriler arasında herhangi bir bağlantı yoktur. Bu aşamadaki verileri sıraya koyma, birbirleri ile ilişkili olanları kümeleme, belirli bir süzgeçten geçirme, aralarındaki ilişkiyi kurma ve belirli bir bağlam içerisinde örgütsel süreçleri gerçekleştirme gibi eylemler, verinin enformasyona dönüştürülmesinde kullanılmaktadır (Sağsan, 2003, s.250).

Veri ham haliyle bir anlam ifade etmemektedir. Ama bütün örgütlerin veriye ihtiyacı vardır. Çünkü veri, enformasyonun üretilmesi için vazgeçilmez bir ham maddedir. Bir başka ifadeyle örgütler için veri önemli olmakla birlikte, enformasyona dönüştürülmediği sürece bir pek de değer taşımaz.

2.1.1.2. Enformasyon

Enformasyon hakkında pek çok tanım yapılmıştır. Bu açıklamaların ortak özelliği enformasyonu genellikle belge şeklinde ya da görsel veya işitsel bir mesaj olarak ele almalarıdır. Her mesajda olduğu gibi burada da bir gönderici bir de alıcı vardır. Enformasyonun amacı, alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek,

değerlendirilmesi ya da davranışı üzerinde bir etki oluşturmaktır. Enformasyon alıcısı söz konusu bu enformasyonu biçimlendirmek zorundadır. Bakış açısında ya da anlayışında bir fark yaratmalıdır (Demirel, 2006, s. 229-230).

Enformasyon üzerine çalışmalar yapmış bir araştırmacı gibi Davenport ve Prusak da enformasyonu bir mesaj olarak tanımlamakta, genellikle belge şeklinde ya da görsel veya işitsel bir mesaj olarak değerlendirmektedirler. Onlara göre; her mesajda olduğu gibi enformasyonda da bir gönderici, bir de alıcı vardır. Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır. Aynı zamanda enformasyon alıcısını biçimlendirmelidir ve bakış açısında ya da anlayışında bir fark yaratmalıdır (Davenport ve Prusak, 2001, s. 24)..

Enformasyon, düzenlenmiş veri olarak tanımlanabilir. Düzenlenme başkaları tarafından yapılmıştır. Yalnızca ilgili kişi için bir anlam taşımaktadır (Barutçugil, 2002, s. 57).

Enformasyon örgüt içinde sert ve yumuşak iletişim ağları aracılığıyla dolaşır. Sert iletişim ağı gözle görülür bir alt yapıya sahiptir. Kablolar, taşıma araçları, uydu alıcıları, posta kutuları, adresler, elektronik posta kutuları sert iletişim ağının altyapılarıdır. Yumuşak iletişim ağı ise daha az resmi ve daha az gözle görülür bir nitelik taşımaktadır. Birisinin size bir not bırakması yumuşak iletişim ağı ile haberleşmeye örnek olarak verilebilir (Davenport ve Prusak, 2001, s. 24).

Enformasyonun verilerden en önemli farkı daha anlamlı olmasıdır. Diğer bir ifadeyle enformasyonun belli bir anlamı vardır. Alıcının biçimlendirmesi yanında kendisinin de bir biçimi vardır. Belli bir amaca göre organize edilmiştir (Demirel, 2006, s. 230). Kurumsal açıdan verilerin en önemli özelliği enformasyonun hammaddesi olmasıdır. Veriye çeşitli yollarla katma değer katarak enformasyona dönüştürülür. Veri enformasyona dönüştürülürken aşağıdaki zihinsel süreçlerden geçirilmektedir (Barutçugil, 2002, s. 57):

- Bağlam: Verilerin hangi amaçla derlendiğini öğrenme.
- Sınıflandırma: Analiz birimlerini ve verinin ana bileşkelerini öğrenme.
- Hesaplama: Verileri istatistiksel olarak analiz etme.
- Düzeltme: Verilerdeki hataları ayıklama.
- Yoğunlaştırma: Veriyi özetleyerek daha kısa bir biçimde sunma.

Kurumsal açıdan enformasyonun en önemli özelliği bilginin hammaddesi olmasıdır. Bu nedenle bilgi gibi enformasyon da kurumlar için önemli bir değerdir. Enformasyonun elde edilmesi, düzenlenmesi ve kullanımı kuşkusuz örgütsel bilgi üretimi için önkoşuldur. Kurumların bilgiye kaynaklık eden enformasyona yönelik politikalar üretmeleri kurumsal başarı için gereklidir.

2.1.1.3. Bilgi

Bilgi insanın gelişiminde daima çok önemli bir unsur olarak yerini almıştır. Bilginin, insanın temel düşünce ve davranışlarını etkileme ya da şekillendirme potansiyeline sahip en önemli kaynak olduğu rahatlıkla söylenebilir (Nalbant, 2007, s. 19). Bilgi toplumsal yaşamın her alanında sahip olduğu büyük önem kadar, örgütlerin yönetimi konusunda da günümüzün en gerekli unsurlarından birisini oluşturmaktadır (Yeniçeri ve İnce, 2005, s. 23). Kişisel ve kurumsal tüm çalışmaların odağında bilgi vardır. Durum değerlendirmeleri, kararlar ve süreçleri izleme her zaman bilgiye dayanır (Nizam ve Cabiroğlu, 2014, s. 17).

Bilgi, veri ve enformasyondan daha karışık bir kavramdır ve “deneyim ve değerlere ilişkin enformasyonun akışkan bir karması” şeklinde bir tanımlı yapılmaktadır. Diğer bir tanıma göre ise bilgi, enformasyon parçaları arasında kurulan yararlı ilişkidir. Bilgi, sadece kayıtlarda ve bilgi bankalarında değil kurumsal rutinlerde, süreçlerde, uygulama ve normlarda da içerilmiştir. Bazen sezgiseldir, sözlere dökülmesi her zaman mümkün olmayabilir (Barutçugil, 2002, s. 58).

Bilgi belli bir düzen içerisindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir birleşimdir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da depolarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendini gösterir (Davenport ve Prusak, 2001, s. 27).

“Krogh, Ichijo ve Nonaka’ya göre öncelikle bilgi, gerekçelendirilmiş gerçek inançtır. Kişi kendi inançlarının doğruluğunu dünyaya ilişkin gözlemlerine dayanarak gerekçelendirilir. Bu gözlemler ise kişiye özgü bakış açısına, kişisel duyarlılık düzeyine ve bireysel deneyimlere dayanır. Dolayısıyla bilgi üreten kişi gerekçelendirilmiş

inançlar geliştirerek ve bunlara bağlı kalarak yeni bir durumdan bir anlam çıkarmaktadır. Bu tanım çerçevesinde bilgi, her türlü soyut ya da evrensel biçimde doğru olan bir şey olmaktan çok gerçeğin yapılandırılması olmaktadır” (Yalçınkaya, 2011, s. 12).

Bilgi konusunda bu tanımlara göre bilgi yalın ya da basit olamaz. Çeşitli unsurların birbirleriyle karışmasından oluşur; belli bir biçime sahip olmakla birlikte esnektir de; sezgiler işin içine girdiğinden ona sözcüklerle sahip olmak ya da mantık terimleri kullanarak onu tümüyle anlamak zordur. Bilgi insanın içindedir, insanın karmaşık ve önceden bilinemez doğasının bir parçasıdır (Davenport ve Prusak, 2001, s. 27). İnançlarımıza ve değerlerimize dayanmaktadır. İnsanlar arasında iletişim yoluyla enformasyon akışı bilginin yaratılmasını sağlar. Eğer, alınan enformasyon bir değer taşıyorsa onu alan kişinin var olan bilgi birikimi ile bütünleşir ve bilgi deposuna eklenir. Eğer bir değer taşımıyorsa reddedilir ve silinir (Barutçugil, 2002, s. 58).

Enformasyon nasıl verilerden türetiliyorsa, bilgide enformasyondan türetilir. Bu dönüşümde yaşanan süreçler şunlardır (Barutçugil, 2002, s. 58):

- **Karşılaştırma:** Herhangi bir duruma ilişkin enformasyon ile bildiğimiz diğer durumlara ilişkin enformasyon arasında ne gibi farklılıklar ve benzerlikler vardır?
- **Varılan sonuçlar:** Enformasyonun karar verme ve eyleme geçme konusunda bizi getirmiş olduğu son nokta nedir?
- **İlişkilendirmeler:** Bu bilgi kümesiyle diğer bilgi kümesi arasında nasıl bir ilişki vardır?
- **Sohbet:** Bu bilgiye ilişkin başkalarını ne düşünmektedir?

Bilgiyi yaratmaya yönelik bu faaliyetlerin insanların içinde ve insanlar arasında yürüdüğü açıktır. Verileri kayıtlarda ve işlemlerde, enformasyonu mesajlarda bulduğumuz halde bilgiyi bireylerden ya da bilenler grubundan veya bazı zamanlarda kuruluşun rutin çalışmalarından elde ederiz (Davenport ve Prusak, 2001, ss. 27-28). Bilginin değerli olma nedeni veri ve enformasyondan farklı olarak eyleme daha yakın olmasıdır. Sahip olduğumuz bilginin sonucunda bir karar verebilmekte ve onu eyleme geçirmekteyiz (Barutçugil, 2002, s. 59).

2.1.1.4. Akıl

Akıl, bütünleştirilmiş bilgidir. Son derece yararlı enformasyondur. Bir bilgiyi başka bir alana taşıyabilme ve yararlanabilme yeteneğidir. Bilgiden farkı karmaşıklık derecesidir. Öğretmenlerin aktardığı enformasyondur, bilgi değildir. Akıl kişisel bir kimyadır ve bilginin sindirilmesi, özümlemesidir (Barutçugil, 2002, s. 60).

Örgütün içsel ya da dışsal; açık veya örtülü bilgilerinin belirli örgütsel kararları almada kullanılması, örgüt için bir akıl oluşturmaktadır. Yani bu aşamada bilgi, örgütte uygulama safhasına girmektedir. Bilginin örgütsel kararlara yardımcı olmasını sağlayacak en kritik noktada liderler yer almaktadır. O nedenle, liderlik bilginin akıl haline dönüşmüş bir sürecinden meydana gelir ve örgütsel yeterliliklerde liderlik son derece önemlidir (Sağsan, 2003, s. 250).

Bilginin ne olduğunu ve neye yaradığını daha iyi anlamak için belirli kriterlere göre sınıflandırarak tanımlanması ve açıklanması yararlı olacaktır (Barutçugil, 2002, s: 60).

2.1.2. Bilginin Sınıflandırılması

Bilgi kullanma ve düzenlenme tarzına, kaynağına ve niteliğine göre sınıflandırmak mümkündür (Barutçugil, 2002, s. 60). Barca, Barutçugil'in bilgi sınıflandırmasına ek olarak rekabet üstünlüğü yaratan bilgileri de incelemiştir (WEB_1, 2002).

2.1.2.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Kaynağına göre bilgi türleri, açık ve örtülü olmak üzere ikiye ayrılır. Bilgi yönetimi açısından bu iki temel bilgi biçimi arasında bir ayrım yapmak gerekmektedir. Bu ayrım bu ayrım, durum ve hareketin kinetik enerjisine benzemektedir (Barutçugil, 2002, s. 62).

a) Açık Bilgi

Açık bilgi kullanıma hazır, belli formattaki bilgidir. Metin, teknik resim, formül, diyagram, grafik, tablo, bilgisayar programı, fotoğraf, film vs. bunlar açık bilgiyi

taşıyan ve kullanıma sunan formatlardır. Açık bilgi kâğıt üzerinde, dosyalarda, CD'lerde, hard disklerde veya benzeri ortamlarda bulunur (Dinçmen, 2010, s. 17). Açık bilgi sözlerle, resimlerle veya diğer araçlarla ifade edebileceğimiz bilgidir (Barutçugil, 2002, s. 63).

Açık bilgi doğruluğu genel kabul görmüş bilgi olarak, bilişim teknolojileri aracılığıyla rahatça paylaşılabilir. Açık bilgi, örgüt içerisinde herkes tarafından açıkça anlaşıldığından, kişiden kişiye, bölümden bölüme aktarılması da kolay gerçekleşmektedir. Açık bilginin en önemli özelliklerinden biri de yoruma açık olması ve objektif bir nitelik taşımasıdır (Demirel, 2006, s. 238).

b) Örtülü Bilgi

İçimizde, beynimizde taşıdığımız bilgidir. İçimize o kadar işlenmiştir ki bazen ona sahip olduğumuzu dahi bilmeyiz ve oldukça sık düştüğümüz bir hatayı yaparak başkalarının da aynı bilgilere benzer düzeyde sahip olduğunu varsayarız (Barutçugil, 2002, ss. 62-63).

Örtülü bilgi, çalışanların kayda geçmemiş iş becerileri, yetenekleri ve iş yaparken gözlenebilecek, davranışlarını belirleyen beyinlerindeki bilgi kümesidir. İşletmenin diğer kuruluşlar ile kayda geçmemiş deneyimleri ve ilişkileri de örtülü bilgi kapsamında yer alır (Dinçmen, 2010, s. 17). Genel olarak örtülü bilgi herhangi bir yerde kaydı bulunmayan ve yalnızca çalışanların zihninde duran ya da kayıtlı olduğu halde kullanım dışı olmuş bilgi kaynaklarını ifade etmektedir (WEB_2, Odabaş).

Açık bilgidaki eksiklik, üretim sürecinde çalışanların zaman içinde oluşturdukları örtülü bilgileri ile dengelenebilir. Örtülü bilgi özellikle el emeği ile çalışanlarda daha çok olup, rekabet üstünlüğü sağlayan bu becerilerini çok kez ortaya çıkaramazlar, tanımlayamazlar. Değişik yöntemlerle örtülü bilginin açık bilgi haline dönüştürülmesi ve paylaşılması işletmelere rekabet üstünlüğü sağlama açısından çok önemlidir (Dinçmen, 2010, s: 17).

2.1.2.2. Düzenlenme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri

Bilgiyi kullanım biçimimiz, bilgiyi nasıl algıladığımız ve organize ettiğimize bağlı olarak değişiklik gösterir. Bu açıdan yaklaştığımızda bilgi; idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgi başlıkları altında sınıflandırılır (Barutçugil, 2002, s. 61)

a) İdealist Bilgi

Vizyon oluşturmaya, hedef saptamaya, değer ve inançları yönlendirmeyi ve kararlar vermeyi sağlayan bilgi türüdür. İdealist bilgi, yeni kuramlar üretirken düşünce alternatifleri üretmemizi sağlar. Örgütlerde idealist bilgi “benchmarking” ve kurum içi geliştirme çabalarında veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilir (Barutçugil, 2002, s. 61).

b) Sistematik Bilgi

Karşılaştığımız problemlerle baş etmeye çalışırken başvurduğumuz genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamamızı sağlayan bilgi türüdür. Sistemlerin nasıl çalıştığını, iç mekanizmalarını bu bilgi ile anlar, değişkenlere değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklar olacağını sistematik bilgi ile çözülür (Barutçugil, 2002, s: 61). Yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bir bilgi türüdür (Yeniçeri ve İnce, 2005, s. 49).

c) Pragmatik Bilgi

İşimizi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullandığımız kurallar, gerçekler ve kavramlar düzeyindeki bilgi türüdür (Barutçugil, 2002, s. 62). Bireylerin çalışma hayatlarında kendi görev ve sorumluluklarını için bilmesi gereken ve eğitim ve talimatlar yoluyla elde edilen temel bilgilerdir (Yeniçeri ve İnce, 2005, s. 37).

d) Otomatik Bilgi

İçselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirilen eylemler otomatik bilginin sonucudur. Çoğunlukla bilincinde olmadığımız alışkanlıklar, rutin davranışlar otomatik bilginin en tipik örneğidir (Barutçugil, 2002, s. 62).

2.1.2.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Örgütlerin varlıkları arasında dikkate alınması istenen bilgi üç farklı kategoriye ayrılır. Bunlar; insanda bulunan kişisel bilgi, müşteride bulunan müşteri bilgisi ve sistem ve süreçlerle ilgili olan yapısal bilgidir (Barutçugil, 2002, s: 64).

a) Kişisel Bilgi

İnsanın sahip olduğu bilginin değer ifade etmesidir (Yeniçeri ve İnce, 2002, s. 43). Çalışanların meslekte bulunduğu sürenin uzunluğu, nitelikleri, temel yetkinlikleri belirli bir düzeyde bulunan insanların sayısı, içerde veya dışarıda ortak bir çalışma gerektiren projelerde çalışan insanların sayısı kişisel bilgiyi oluşturan unsurlardır (Barutçugil, 2002, s. 64).

b) Yapısal Bilgi

Örgütlerde genel olarak bilgiye dayalı bir varlığın değerini ifade eder. Yani örgütte özümsemiş, içselleştirilmiş ve şirketin ürün ya da hizmetlerinin yatırıma dönüşmüş değeri olarak tanımlanabilir. Bu bilgi türünün bir kısmı süreçlerdeki bilgi, bir kısmı tescil edilmiş markalar, ticari haklar, telif – patent hakları ve unvanlar, bir kısmı da insan kaynaklarından elde edilen somutlaştırılan bilgilerdir (Barutçugil, 2002, s. 65).

c) Müşteri Bilgisi

Müşterilerin sayısının, büyüklüğünün, saygınlığının, şirketle ne kadar süredir çalıştığının, şirketle yaptığı işin sıklığının bir ölçüsü müşteri bilgisi olarak değerlendirilir (Barutçugil, 2002, s: 65).

2.1.2.4. Rekabet Üstünlüğüne Göre Bilgi Türleri

Örgütlerde rekabet üstünlüğüne göre bilgi türlerinin aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (WEB_1, 2002):

b) İşaretsel Bilgi

Üretilen ve yayılan çoğu bilgi yoğun bilişsel bir içerik taşımakta ve dolayısıyla alıcıya yorumlaması gereken mesajlar sunmaktadır. Bu işaretleri yorumlayarak eyleme dönüştürmek ve bilgiyi işaretlere dönüştürerek yaymak bilgi yönetiminin önemli bir işlevini oluşturur. Bilgi yönetimi ulusal ve uluslararası çevrelerde (politik, ekonomik, sosyolojik, ekolojik, teknolojik, vs.) değişiklik işaretlerini hızla elde edip nedensellik yargıları geliştirmeli, pazar güçlerinin (rakipler, müşteriler, ikame mal üreten sektörler, satıcılar, potansiyel yatırımcılar vs.) davranışlarını gözlemleyerek haklarında varsayımlar geliştirmeli ve rafine etmelidir (Yeniçeri ve İnce, 2002, s. 40).

b) Deneyimsel Bilgi

Deneyimsel bilgi, diğer bilgi kategorilerinden farklı olarak, ancak yaparak, tekrarlanarak ortaya çıkarılabilecek bir bilgi türünü oluşturur. Bu bilgi türünün elde edilmesi zaman, enerji ve kaynak gerektirdiği için kolay ve çabuk elde edilemez. Dolayısı ile pozitif bir fark yaratma ve onu sürdürme bağlamında önemli bir rol oynayacaktır (Yeniçeri ve İnce, 2002, ss. 40-41).

c) Girişimci Bilgi

Girişimci bilgiyi diğer bilgi türlerinden ayıran onun girişimci, yenilikçi bireylerin pürüzsüz ticari akışı ve pazarın dengesini değiştirmeleri ve ekonomik aktivitelerin sınırlarını genişletmesi gerekmektedir (Yeniçeri ve önce, 2002, s. 41).

Girişimsel bilgi kişisel, öznel, kontekst-bağımlı ve dolayısıyla formüle edilmesi ve iletişime konu edilmesi zor bir bilgi türünü oluşturur. Örneğin, bilimsel bilgi girişimsel bilginin tersine açık, şifrelenebilir ve dolayısı ile formal ve sistematik dilsel yollarla aktarımı sağlanabilir (WEB_1, 2002).

d) Kurumsal Bilgi

Kurumsal bilgi yaratma, girişimci bilgiden farklı olarak rastlantı veya kişisel çabalardan, sezgi ve dehadan değil, sistematik araştırma ve geliştirme çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Bireysel bilginin kurumsal bilgiye transformasyonunda bireyler ajan (aktarımcı) rolü oynarlar. Bireylerin bilgi üretmedeki hız ve kapasiteleri kurumsal bilgi düzeyini belirler. Ancak uzmanların belirttiği gibi, ‘kurumların bilgi düzeyi kurum içerisinde yer alan bireylerin bilgi k m l syonunun bir sonucundan daha fazla değildir’ yargısına varmak yanlış olacaktır (WEB_1, 2002). Kurumun etkinliği, denetimi, yönetimi, geliştirilmesi vb. ile ilgili olarak üretilen, alınan, kullanılan ve bu nedenlerle özel bir nitelik kazanan her türlü malumat, fikir ve olgulardır ( zdemirci, 2001, s. 2).

2.2. BİLGİ YÖNETİMİ TANIMI

Bilgi geçmişten günümüze insanların sosyal hayatlarında ve faaliyetlerinde önemli bir yer teşkil etmiş ve son yıllarda önemi gittikçe artmıştır. Geçmişte fiziki güce, toprağa veya daha sonraları bir fabrikaya sahip olan bireyler güçlü sayılmakta iken günümüzde beraber çalışma ve bu çalışma ortamında çalışanların, bilgiye sahip olmaları ve sahip oldukları bilgileri üretimde kullanmaları bir g   olarak kabul edilmektedir (Eleren ve Kurt, 2001, s. 1).

Bilgi ve yönetim, ilk bakışta bir arada olmaları zor görünen iki kavramdır. Bilgi, büyük ölçüde bilmeye, kavramaya ilişkin ileri düzeyde kişisel bir kavramdır. Buna karşın, yönetim, ortak amaçlar için takım çalışmasını gerektiren örgütsel süreçleri ifade eder. Bilgi çalışanlarının çoğu geleneksel anlamda yönetilmekten hoşlanmaz. Ancak bilginin pazarda üstünlük sağlayan çok kritik öneme sahip bir örgütsel kaynak olduğu kabul edilir. Bu nedenle onun yönetilmesi önemli bir konudur (Barutçugil, 2002, s. 55).

Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız organizasyon verilerinin ve kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimlerin, toplanıp, düzenlenip, kayıt altına alınıp yararlı bilgi haline getirilerek, bunların doğru zamanlarda ve istenilen her yerde ulaşılabilmesini sağlayarak, örgütün entelektüel sermayesini arttırmak, tekrarlanan işlemlerin tümünün teknolojik araçlarla yapılmasını gerçekleştirmek ve bunun sonucunda pozitif iş neticeleri elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemlerdir (Koza, 2008, s. 27).

Özdemirci'ye göre bilgi yönetimi, bir kurumun entelektüel kaynaklarının üretimini, tanımlanmasını, değerlendirilmesini, tutulmasını, geliştirilmesini ve dağıtımının belirli bir plan dâhilinde yürütülmesini sağlayan teori ve uygulamalardır (Özdemirci, 2001, s. 2).

Bilgi yönetimini, örgütsel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün örgüte bilginin kolektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan bir disiplindir (Barutçugil, 2002, s. 50).

Bilgi yönetimi üretken (değer yaratıcı) bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması ile ilgilidir. Bilginin yaratılması, sağlanması, korunması, paylaştırılması vb. süreçlerin başarılabilmesi için de öncelikle bilginin yönetiminin başarılabilmesi gerekmektedir. İş hayatında “değerli bilgi” olarak nitelenen şey; sahip olunan ya da olunması gereken, firmanın kâr ve değer elde etmesine yarayan sektör, ürün, teknoloji ve örgütsel bilgileri olarak tanımlanabilmektedir (İnce ve Oktay, 2006: 21).

2.2.1. Bilgi Yönetiminin Amacı

Bilgi yönetiminde amaç, öncelikle değerli yeni bilgilerin belirlenmesi, bunların ilgili birimlere ulaştırılması ve bilgi birikiminin sürekli güncel tutulmasıdır. Başka bir deyişle, örgütte bilgidен her çalışanın sorumlu tutulması önemlidir. Bilginin yerinde ve doğru olarak kullanılması, kaydedilmesi, çalışan bireyler arasında paylaştırılması ve güncel hale getirilmesi bilgi yönetiminin temel amacını oluşturmaktadır (Sarıhan,1998: 25; aktaran Yeksan, 2012, s. 11).

Bilgi yönetimi örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamasını ve rakiplerine kıyasla rekabet güçlerini artırmasını da içerir. Bu çerçevede bilgi yönetiminin temel amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Jarrar, 2002: 323)

- Rekabet gücünün artırılmasına katkıda bulunmak,
- Karar almayı etkinleştirmek ve zaman israfını önlemek,
- Müşterilere yönelik sorumluluğu artırmak,
- Çalışanların bilgiyi saklı tutmasını önleyerek bilgiyi paylaşımlarını teşvik etmek,
- Bilginin ve bilgiyi paylaşmanın değerini artırmak suretiyle çalışma arkadaşları arasındaki desteği ve yardımlaşmayı güçlendirmek,
- Çalışanların ve yürütülen faaliyetlerin verimli olmasını sağlamak ve ürün/ hizmet kalitesini yükseltmek,
- Yenilik ve icatları teşvik etmek.

Dolayısıyla bilgi yönetiminin amacı çalışanların iş süreçlerini daha iyi kavramasına yardımcı olmaktadır.

2.2.2. Bilgi Yönetiminin Önemi ve Yararları

Bilgi yönetimi, faaliyetleri amaçlar doğrultusunda yürütmek ve bilgi tabanlı bir örgüt olmak adına kurumlar için önemli bir uygulama olarak kabul edilmektedir. Özellikle örgütler, ürün merkezli olmaktan çıkıp bilgi merkezli olmaya başlayınca kritik bir varlığa dönüşen bilginin çeşitli açılardan desteklenmesi kaçınılmaz bir hale gelmiştir (Yalçınkaya, 2011: 65). Bir işletmenin rakipleri tarafından taklit edilemeyecek üretim ve yönetim tekniklerini kullanması temel bir kâr kaynağıdır ve dış pazarlardan satın

alınamayacak bir üretim faktörüdür. Bazı yönetim uzmanları, bilgiye sahip olmanın en az fiziksel ve finansal değerlere sahip olmak kadar önemli olduğuna inanmaktadır (Yeksan, 2012: 16).

“Bilginin üretken ve stratejik temel bir değer olmasıyla birlikte örgütlerin başarısı giderek artan bir şekilde bilginin toplanması, saklanması ve dağıtılmasındaki yeteneğine bağlı olmaya başlamıştır”. İşte bu aşamada bilgi yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır (Yeksan, 2012: 16).

İşletmelerde bilgi yönetiminin uygulanması ile birçok olumlu sonuçlar elde edilmektedir. Bu sonuçlar bilgi yönetiminin faydalarını ortaya koymakta ve işletmenin tek bir yönünü değil onu bir bütün olarak ele almaktadır. Bilgi yönetiminin faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Gökçe, 2006: 52);

Örgütteki Bilgi Kaybının Önlenmesi: Bilgi yönetimi, örgütlerde bir bellek oluşturarak, emeklilik, küçülme, çalışanların ayrılmaları ve işletme içi veya dışı faktörlerin değişimi gibi nedenlerle oluşabilecek bilgi kayıplarını önleyerek örgütün kritik öneme sahip uzmanlığının korunmasını sağlamaktadır (Yeksan, 2012, s. 17).

Doğru Kararların Alınabilmesi: Bilgi yönetimi, örgütte etkin kararlar alınabilmesi için gerekli bilginin türünü ve kalitesini belirleyerek, bu bilgiye erişimi olanaklı kılması sayesinde kararların daha hızlı ve daha kaliteli olarak alınmasını sağlar (Yeksan, 2012, s. 17).

Örgüt İçerisinde Esnekliğe Olanak Sağlar: Bilgi yönetimi, çalışanların işlerine daha fazla hakim olmalarına, yenilikçi çözümler önerebilmelerine, daha az doğrudan gözetim ile çalışabilmelerine ve yaptıkları işlere daha az karışılmasına olanak tanır (Yeksan, 2012, s. 17).

Rekabet Avantajı Sağlaması: İşletmelerin sahip oldukları ve elde ettikleri bilgiyi rekabet avantajı yaratacak şekilde kullanarak, rakiplerini geride bırakmasını sağlamaktadır (Yeksan, 2012, s. 17).

Varlık Geliştirmeyi Sağlaması: Bilgi yönetimi, pazar değeri olan entelektüel varlıklar üzerinde yasal koruma sağlanabilmesi ve bu varlıkların sermayeye eklenebilmesi için çaba gösterir (Yeksan, 2012, s. 17). Bu şekilde, tescilli markalar, patentler, lisanslar, kopya hakları ve ticari sırların doğru bir biçimde, yerinde ve zamanında uygulanabilmesini sağlar. Tam tersi bir durum ise, bu konuda daha düşük bir

yasal koruma ve entelektüel varlıkların pazar değerinin düşük olması gibi sonuçları meydana getirecektir (Gökçe, 2006, s. 52).

Ürün ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi: Bilgi yönetimi, örgütün ürün ve hizmetlerine bilgiyi doğrudan kanalize etmektedir (Yeksan, 2012, s. 17). Böylece ürünün algılanan değeri, ürün içinde bulunan bilginin yoğunluğu ile artar. Özellikle yazılım işletmelerinin ürünlerinde bunu görmek mümkündür (Gökçe, 2006, s. 53).

Örgüt İçinde İnsan Unsurunun Öneminin Açığa Çıkması: Bilginin işlenmesinin ele alındığı bu süreçte tüm faaliyetler çalışanlar tarafından yürütülmektedir. Bu da insan unsurunun önemini ortaya koymaktadır. Bilgi yönetimi, örgütün müşterilerine ve verdiği hizmetlere odaklanmasına yardımcı olur. Müşterilere yönelik oluşturulan bilgilerin müşterilerin ihtiyaçlarına, sorunlarına ve şikâyetlerine çözüm oluşturmak için kullanılması müşteri yönetiminde oldukça önemli sonuçlar yaratır (Gökçe, 2006, s. 53).

Örgütlerde İnsan unsurunun açığa çıkmasını sağlar: Örgütlerdeki bilgi yönetiminin temel unsurunun insan olduğu kesin bir gerçektir. Çünkü bilginin işlenmesinin ele alındığı bu süreçte tüm faaliyetler çalışanlar tarafından yürütülmektedir. Bu da insan unsurunun önemini ortaya koymaktadır (Gökçe, 2006:53).

2.2.3. Bilgi Yönetiminin Temelleri

Bilgi yönetiminde kavramsallaştırma, yansıtma, eylem planlama ve gözden geçirme olarak dört temel adımdan söz edilebilir (Barutçugil, 2002, s. 71):

Kavramsallaştırma: Bir örgütün hangi bilgi varlıklarına sahip olduğunu belirlemek için bir araştırma ve sınıflandırma yapmak. Bilgi varlıklarının nerede olduğunu, neleri içerdiğini, nasıl bir biçimde bulunulduğunu, ne kadar ulaşılabilir olduğunu ve faydasının ne olduğunu araştırmak.

Yansıtma: Bilginin organizasyona nasıl değer katabileceğini analiz etmek. Bilgi varlığını kullanmanın fırsatlarının neler olduğunu incelemek, kullanımının etkisinin ne olacağını araştırmak.

Eylem planlama: Daha iyi kullanma ve daha fazla katma değer elde etmek için gerekli eylemleri belirlemek. Bilgi varlığını kullanmak için eylemlerin nasıl planlanmasını, nasıl başlatılması ve nasıl izlenmesi gerektiğini kararlaştırmak, bilgi varlığını bağlantılı faaliyetlerle bütünleştirmek.

Gözden geçirme: Katma değeri sağlamak için bilgi kullanımı gözden geçirmek. Bilgi varlığının kullanılmasının arzulanan katma değeri sağlayıp sağlamadığını ve tekrar kullanım için nasıl muhafaza edilebileceğini belirlemek ve kullanımın yeni bazı fırsatlar yaratıp yaratmadığını gözden geçirmek.

2.2.4. Bilgi Yönetim Süreci

Örgütlerde bilginin yönetimi belli bir sürece göre yapılmaktadır. Bu süreç, bilginin elde edilmesi, saklanması, aktarılması ve paylaşılması sürecidir.

2.2.4.1. Bilgi Elde Edilmesi

Bilginin elde edilmesi, çok aşamalı bir süreçtir. Bu model veri ile başlar ve öğrenmenin en üst ve son ürünün olan akıl ile biter. İster içerde ister dışarıda yaratılmış olsun birçok işletme veri içinde boğulmaktadır. Öğrenme modelinin ilk aşaması, bu verileri hızla elden geçirip, örgüte, işine ve amaçlarına ilişkili olanları seçmek ve kullanmaktır (Barutçugil, 2002, s: 141).

2.2.4.2. Bilginin Saklanması

Bilginin saklanması bilgi sahiplerinin yaratıcılıklarının ve ilgilerinin korunması olarak anlaşılmalıdır. Örgütler örgütün iç ve dış çevresinden ele edilen bilgileri gerekli olduğunda kullanmak amacıyla saklamaya ihtiyaç duyarlar. Bilginin saklanması elde edilen bilgi kaybını önleyen bir süreçtir. Bilginin saklanması bir örgüt tarafından benimsenen davranışlardaki değişimlerin korunması ve örgütün alt bölümlerine bu değişimlerin aktarılıp, benimsetilmesi olarak açıklanabilir (Yeniçeri ve İnce, 2005, s. 117).

Bilginin saklanması, örgüt içerisinde mevcut olan bilgiyi yasal olmayan ve uygun görülmeyen kullanımdan ve taklitten korumayı amaçlamaktadır. Örgütler açısından rekabet avantajı yaratabilmek ve sürdürebilmek için bilginin korunması oldukça önemlidir. Ancak bilginin korunması doğası gereği zordur. Bu noktada teşvikler çalışanlara yönelik davranış kuralları, iş tasarımları gibi uygulamalarla bilgiyi korumak

için adımlar atılmaktadır. Bununla birlikte örgütte bilgiye ulaşmayı sınırlayan teknolojiler de geliştirilmektedir (Çakar vd., 2010, ss. 76-77).

Bilgiyi saklamak bir firma tarafından benimsenen davranışlardaki değişimlerin saklanması, arındırılması ve örgütün alt bölümleri boyunca bu değişimlerin yayılması olarak açıklanmaktadır. Bu yayılma sayesinde, bir örgüt yeni ve eski bilgilerine alan ve zaman bakımından egemen olabilmektedir (Yeksan, 2012, s. 23)

2.2.4.3. Bilginin Aktarılması ve Paylaşılması

Bilginin aktarılması ve paylaşılması, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olabildiğince kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerini temin etmeye yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü ihtiva etmektedir. Söz konusu sistem ve süreçler bir organizasyon bünyesindeki bilginin dağıtılması ve paylaşılmasına yönelik olarak uygulanabileceği gibi örgütler arası bilgi transferine ve paylaşılmasına yönelik olarak da uygulanabilir (Gökçe, 2006, s. 63).

Örgütlerde bilginin farklı mekânlarda ve dağınık bir biçimde bulunduğu dikkate alındığında, onun örgüt içinde gerek duyulan ve yarar sağlayacağı birimlere transferi de önem kazanmaktadır. Ancak bu basit bir süreç değildir, çünkü işletmeler genellikle neyi bildiklerinin ve bilgilerinin nerede olduğunu farkında değildirler (Yılmaz, 2009, s. 49).

Bilgi transferinin etkinliğini etkileyen faktörler çalışanların transfer edilen bilginin değeri hakkında sahip oldukları algı, transfer kaynağının bilgisini paylaşmaya istekli olması, dağıtım kanallarının varlığı ve zenginliği, alıcının bilgiyi kaynaktan almaya istekli olması ve alıcının bilgiyi özümseme kapasitesidir (Yılmaz, 2009, ss. 49-50).

Bilgi paylaşımı, bilginin örgütteki ilgili birim ve kişilere aktarılarak örgüt içine dağıtılması sürecidir. Bilginin paylaşılması, bilginin örgüte yarar sağlayacak bir varlık haline getirilmesinin ön koşuludur (Kalkan, 2006: 30). Bilgi paylaşıldıkça çoğalmakta, değerlendirilmekte ve bu sayede yeni bilgilerin üretilmesi mümkün olmaktadır. Bilginin paylaşılması süreci çoğu kez planlanmayan bir biçimde zincirleme bir tepkime (reaksiyon) doğurur ve bu durum bilginin çarpan etkisi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de, bilginin bireyler, takımlar ve departmanlar arasında etkili bir biçimde paylaşılması yoluyla örgütün mevcut bilgi birikiminden en üst düzeyde yararlanmasını sağlamaktır (Yılmaz, 2009, ss. 49-50).

2.3. ÖRGÜTSEL HAFIZA

Örgütsel hafıza kavramı ve uygulamaları günümüzde önemi gittikçe artmaktadır. Örgütlerin kuruluşlarından itibaren ürettikleri bilgiler örgütün geleceği için stratejik önem taşımaktadır. Çalışmanın bu kısmında örgütsel hafıza kavramı, öğeleri, türleri sistemleri ve oluşumu açıklanarak örgütsel açıdan önemi vurgulanacaktır.

2.3.1. Örgütsel Hafızanın Tanımı

“Literatürde örgütsel hafıza kavramı ile ilgili çok sayıda tanım mevcuttur. Bu çeşitlilik, örgütsel hafıza kavramının köklerini sosyolojiden alıp tekrar tekrar yorumlanmış olmasından kaynaklanmaktadır”. Örgütsel hafıza konusuna girmeden önce hafıza kavramının üzerinde durmak gerekmektedir (Akgün vd., 2005, s. 2).

Bireyle bütünleşmiş bir olgu olan hafıza, geçmiş enformasyonu elde tutabilme ve yeniden anımsayabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Bilgi ve deneyimlerin elde edilmesi, tutulması ve tekrar kullanılabilmesinin bireysel davranışları etkilediği yönünde kuvvetli bir kanaat hakimdir. Kimyasal ve nöropsikolojik araştırmalar ve ilgili çalışmalar yoluyla, enformasyonun nasıl elde edildiği, uzun ve kısa dönemli hafızalara nasıl kodlandığı ve nasıl yeniden uygulamaya geçirildiğine dair bir anlayış geliştirmişlerdir (Kılıç, 2007: 34). Bu tanımlar öncelikle bireyle ilgili olsalar da bazı uzmanlar, hafızanın bireyler üstü topluluklarda da var olabileceğini söylemekte; hafıza fonksiyonunu gerçeklerin (enformasyonun) tutulduğu bir depo olarak görmekte ve ona sadece bireylerin değil; çok sayıda bireyden oluşan bir topluluğun yani bir örgütün de sahip olabileceğini öne sürmektedir (Akgün vd., 2005:2).

Örgütsel hafıza kavramı, bireylerin hafızalarının ötesinde, bireylerin oluşturduğu bir topluluğun da ayrı bir hafızaya sahip olduğunu vurgulaması açısından ilginçtir. Bu çerçevede ortak bir amaç çevresinde bir araya gelen insanların oluşturduğu organizasyonların, ya da örgütlerin de örgütü oluşturan bireylerden ayrı bir hafızaya sahip olduğunu ileri sürmek de pek yanlış olmayacaktır (Kılıç, 2007, s. 34).

Bilgiyi gelecekte kullanmak amacıyla insanlarda ve/veya teknolojilerde gerektiğinde geri çağrılabilir şekilde depolamak için örgüt bünyesinde kurulan sistemdir. Şirketler de insanlar gibi geçmiş hatırlar, kurumun gelenekleri ve değerleriyle birlikte kullanılan

süreçleri ve prosedürleri de akılda tutarlar. Hafıza, stratejik anlamda önemlidir. Ancak, örgütün geçmişe takılıp kalmasına ve değişen ortama hızlı uyum sağlayamamasına neden olursa önemli bir zayıflık da oluşturabilir (WEB_3, Doğan, 2010).

Örgütsel hafıza;

- İş koordinasyonunu,
- Örgütsel bilgi varlığının yönetimini,
- Örgütün değişime adaptasyonunu destekleyerek
- Örgütsel hedeflerin tanımlanması ve gerçekleştirilmesini kolaylaştırarak örgütsel etkinliği arttırmaktadır (Kılıç, 2007, s. 34).

Örgütsel hafıza bilgiyi saklama ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine yönelik bir yapıya yönelik bir süreç olup, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli seviyelerde temsil edilen bir oluşumdur. Saklanan bilgi, örgütün gelecekteki algılama biçimi ve karar verme düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır, dolayısıyla örgütsel hafızanın gelişime açık bir yapıya sahip olması örgüt için oldukça önemlidir (Nayır, 2010, s. 48).

Bir örgüt belirli bir bireyin varlığından bağımsız olarak var olabilir. Örgütün bilgi ediniminde temel unsur olan bireysel algılama faaliyetlerinin üzerinde durulması hafızanın aktif bir şekilde yapılandırılması anlamına gelmektedir (Kılıç, 2007, s. 34).

Problemlerin ve çözümlerinin yorumlanması bireyden bireye farklılık gösterdiğinden örgütsel bir yorumun geliştirilmesi tüm bu yorumların paylaşılmasıyla olası hale gelmektedir. Böylece, örgütsel yorumlama sistemi kısmen de olsa bireysel seviyenin üstüne çıkmakta; örgütler, anahtar elemanlar isten ayrılrsa da geçmiş olaylara ait bilgiyi muhafaza edebilmektedirler. Bu açıdan örgütsel hafıza hem bireysel hem de örgütsel düzeyde bir yapılanmadır (Kılıç, 2007, s. 34).

Örgütsel hafızaya ilişkin bu tanımlamalardan yol çıkıldığında örgütsel hafıza olgusunun temel varsayımları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Akgün vd., 2005, s.4):

1-) Örgütler çevreden edindikleri bilgiyi bir işleme sürecine tabi tutmaktadırlar. Bilgi işleme sistemleri olarak örgütler, bireylerinkiyle benzer fonksiyonlar olan bir hafızaya sahiptirler

2-) Örgütlerin fonksiyonu sadece enformasyon işleme ile sınırlı değildir, onlar aynı zamanda yorumlayıcı sistemlerdir. Çevreyle ilgili yorumlar çok çeşitlilik gösterip büyük oranda da belirsizlik ve karmaşa içerdiğinden, işletmelerin çevre olaylarını tarama,

yorumlama ve teşhis etmeye yönelik işleme mekanizmaları geliştirmeleri gerekmektedir.

3-) Üçüncü varsayım ise, Daft ve Weick'in (1984) yorumlama sisteminin altında yatan ontolojik temel ile yakından ilişkilidir. Örgüt, ortak bir dil ve sosyal etkileşimlerin geliştirilmesi ve kullanılması yoluyla sürdürülen ortak anlamlar ağı olarak tanımlandığında, hafıza da belli çıktılar meydana getirebilmek amacıyla diğer değişkenlerle ilişkilendirilmiş bir değişkendense, bir gözlemcinin açıklamak istediği kolayca gözlemlenemeyen bir sistem ya da davranışa karşılık gelmektedir.

Örgütsel seviyeden bakıldığında hafıza, örgütün sahip olduğu enformasyon birikiminin geleceğe aktarılması ile ilgili bir kavram olup içerik, yayılma, erişim ve seviye yönünden farklılıklar gösteren kolektif inanç, davranış rutinleri ve fiziksel depolama birimleri bütünü bünyesinde barındırmaktadır. Örgütsel hafıza, enformasyonun geçmişten geleceğe aktarılmasını sağlayarak maliyetleri düşürmekte, etkin bir karar verme sürecinin gerçekleşmesine katkıda bulunmakta ve örgütsel hayata dair bir anlayış sağlamaktadır (Akgün vd., 2005, s. 5).

2.3.2. Örgütsel Hafıza Öğeleri

Örgütsel hafıza öğeleri, hafızanın temelini oluşturan bilişsel ya da kavramsal unsurlardan oluşur. Farklı araştırmacılar hafıza öğelerini farklı sınıflandırmaktadır. Örgütsel hafıza öğeleri temelde dört ayrı sınıfta toplamaktadır (Stijn ve Wensley, 2001: 185).

Enformasyon: Mesajların iletimi sırasında taşıyıcının taahhütleri ve inançlarına dayanan bir bilgi taşır. Bu enformasyon, alıcı mesajı işleme koyunca bilgiye dönüşür (Stijn ve Wensley, 2001, s. 185).

Bilgi veya bilgi yapıları: Bireylerin sahip oldukları zihinsel kalıpların yönlendirmesiyle enformasyona bir şekil ve anlam vermeleridir (Walsh, 1995, s. 281). Bilgi yapıları, yapısal teoride “yorumlayıcı şemalar” olarak adlandırılan, bireylere bilgiye anlam vermede yardım eden bilgi tabanlı paylaşılan değerleri temsil ederler (Orlikowski ve Robey, 1991).

Örnek modeller (paradigmalar): Wijnhoven'ın belirttiği üzere örnek modeller örgütsel inançlardan, yönetsel değerlerden ve normlardan oluşmaktadır (aktaran: Stijn

ve Wensley, 2001, s. 186). Örnek modeller, neyin iyi, neyin kötü olduğu veya neyin yapılıp neyin yapılmaması gerektiği konusundaki inanışlardan oluşur (Stijn ve Wensley, 2001, s. 186).

Beceriler: Bireylerin yetenekleri, eylemleri yerine getirme biçimleridir. Beceri ve yetenekler böylece eylem sırasında bireyleri yönlendirilen, kalite, bağlılık, sorumluluk gibi alanlarda ortaya çıkan örtülü bilgiyi ifade eder. Bireyler bu örtülü bilgiyi paylaşmak isterse, bilgi paylaşılmaya elverişli ise veya diğer bireylerin gelişimi sırasında bu bilgi aktarılabiliriyorsa örgüt bu becerilere sahiptir denilebilir (Kılıç, 2007, s. 37).

Örgütsel hafızanın yukarıda açıklanan dört ögesi bir ya da daha farklı saklama alanlarında depolanabilir (Stijn ve Wensley, 2001, s. 186).

2.3.3. Örgütsel Hafıza Türleri

Örgütsel hafızayı, örgüt içi ya da örgüt dışı yükümlülüklerden ve inançlardan doğan (Yargısal), deklaratif ve prosedürel bilgi ile ilişkili olan yetenekler olarak tanımlamıştır (Girod, 1995:aktaran Kılıç, 2007, s. 41). Örgütsel hafıza temelde dört çeşit bilgiden oluşur. Bunlar iş görenlerin bilgi ve becerileri, örgütteki teknik sistemler, yönetsel sistemler, değerler ve normlardır. Bu türden bilgi örgütün içsel bilgi hafızasını oluşturur (Barton, 1995, s. 59). Örgüte ilişkin dışsal bilgi hafızasını ise rakiplerden, tedarikçilerden ve müşterilerden elde edilerek derlenen ve saklanan (örgüt hakkındaki) bilgiden oluşur (Orr, 1999, s. 9).

Barton'un çalışmaları temel alınarak üreten organizasyonlarda örgütsel hafıza analiz edildiğinde, bilgi açısından, örgütteki teknik sistemler teknik bilgiyi içeren hafızayı, yönetsel sistemler yönetsel hafızayı, normlar ve değerler de kültürel hafızayı meydana getirir (Kılıç, 2007: 38).

2.3.3.1. Teknik Hafıza

“Teknik hafıza, teknoloji ve ilgili tecrübeyi içeren, profesyonel bilgiye dayanan bir hafıza sistemidir. Teknik hafıza, örgütün gelişme sürecini destekler ve normal işleyişini devam ettirmesine yardımcı olur”. Teknik hafıza, ürün geliştirme sistemleri, kontrol ve toplam kalite yönetim sistemleri, teknolojinin kullanımı, araç ve gereçlerin kullanımını,

geçmiş mühendislik çalışmaları gibi öğeleri içerir. Bu öğeler örgütün üretkenliğini, verimini, üretim maliyetlerini ve ürün kalitesini doğrudan etkiler (Li, Yezhung ve Zhongying, 2004, s. 2).

Teknik hafıza, özellikle üretici olan ve sektöründe liderliğe oynayan firmalar için önemlidir. İş görenler üretkenliği arttırmak için ortak teknik hafızayı paylaşmalıdır. Teknolojinin çok hızlı geliştiği günümüzde kuruluşlar kendilerini geliştirmeli, teknolojiye ayak uydurmalı, teknolojik açıdan dış gelişmeleri takip etmeli ve buradan öğrenmeye çalışmalıdırlar. Bununla birlikte, örgütün gizli teknik hafızası rakiplerin eline geçmemesi için korunmalıdır (Li, Yezhung ve Zhongying, 2004, s. 3).

2.3.3.2. Yönetsel Hafıza

Yönetsel hafıza, örgütün yönetimini ya da işletimini kontrol eden bilgiyi ilgilidir. Yönetsel hafıza üretim bandı, insan kaynakları yönetimi, orta ve uzun vadeli stratejiler, araç gereç yönetimi, doküman yönetimi, bireylerin eğitimi, üyelik, kriz yönetimi ve üretim zinciri gibi öğelerden oluşan yönetsel metotlar ve örgüt yapısı olarak tanımlanabilir (Li, Yezhung ve Zhongying, 2004, s. 3).

2.3.3.3. Kültürel Hafıza

Kültürel hafıza işletmenin tarihini yansıtır ve işletmenin yaşamı boyunca şekillenir. Bununla birlikte dış kültürden de etkilenir. Ancak oluştuktan sonra değişmesi zordur. Bunun yanı sıra kültürel hafıza bireylerin davranışları etkiler, niyetlerini yönlendirir, düşüncelerini şekillendirir ve eyleme geçmelerine olanak sağlar. Bu nedenle kültürel hafıza bütün iş görenler tarafından anlaşılmalı ve uygulanmalıdır. İyi bir kültürel hafıza diğer örgütsel hafıza türlerinin geliştirilmesine katkıda bulunur (Li, Yezhung ve Zhongying, 2004, s. 3).

2.3.3.4. Pazarlamacı Hafıza

Pazarlamacı hafıza, tedarikçilere, ortaklara ve müşterilere dayalı, satış ve pazarlamayı öne çıkaran bir örgütsel hafızayı işaret etmektedir. Müşteri ilişkileri

yönetimi, pazarlama stratejisi, dış işbirliği, tedarikçi seçme kriterleri, üyelik, dağıtım kanalları vb. öğelerden oluşur. Pazarlamacı hafıza, işletmenin değerlerini ve normal işleyişinin etkilerini öne çıkaran bir diğer önemli oluşumdur. Bu nedenle pazar hakkındaki yeni bir bilginin rakiplerin eline geçmesi engellenmelidir. Pazar her gün değişmektedir. Bu nedenle işletme, pazar hakkında bilgi toplayarak ve müşteri taleplerini tahmin etmeye veya talep yaratmaya çalışarak pazarlamacı hafızasını geliştirmelidir (Li, Yezhung ve Zhongying, 2004, s. 3).

2.3.3.5. Deklaratif (Tanıtan) Hafıza

Örgütün bireyleri tarafından elde edilen, bireylerin çalışmalarına dayanan ve bu nedenle örgüt içi kullanıma hazır olması gereken teknik, yönetsel ve bilimsel bilginin toplamı deklaratif hafıza olarak adlandırılır. Deklaratif hafıza gerçeklerden, önerilerden, olaylardan vb. açık bilgidir. Bu bilgi bireylerin hafızasında yer alabileceği gibi örgütün arşivlerinde de diğer bireylerin bu bilgiyi elde ettikleri formlarda saklanabilir (Kılıç, 2007, s. 42).

Bu bilgi iki veya daha fazla bireyin etkileşimi sonucu elde edilebilir. Bu durumda elde edilen hafıza kolektif deklaratif hafıza olarak değerlendirilebilir. Bu tür hafızanın bilgisi formalize edilip veri yapılarında saklanabilir veya örtülü, informal, kayıt altına alınmamış ve bir süre sonra kaybolacak şekilde kalabilir. Örgütsel açıdan deklaratif hafıza Walsh (1995)'un tanımladığı “paylaşılan bilgi” ile kıyaslanabilir. Moorman ve Miner (1998) deklaratif hafızanın anahtar karakteristiğinin bilginin ne için kullanılacağına bağlı olarak, aynı bilginin farklı uygulamaları arasında aktarım için temel oluşturması olduğunu iddia etmişlerdir (Kılıç, 2007, s. 42).

2.3.3.6. Prosedürel Hafıza

Prosedürel hafıza bireylerin günlük çalışma hayatında elde ettikleri bilgi ve becerilerden oluşur. Eylem ve yetenek bilgisidir. Deklaratif hafızada saklanan deklaratif bilgidir. Prosedürel bilgi, bireysel öğrenmenin ve bireylerin yaptıkları çalışmaların bir sonucudur. Öğrenen örgütler bu bilgiyi örgütsel bilgiye dönüştürmeye ve herkesin kullanımına açmaya çalışırlar (Kılıç, 2007, s. 43).

Prosedürel bilgiye dönüştürülen rutin bilgi, kurallarda ve prosedürlerde biriktirilir ve merkezi kolektif örgütsel bilgi olarak sınıflandırılır. Moorman ve Miner(1998) prosedürel hafızanın genelde otomatik bir sisteme dönüştüğünü ya da bu hafızaya bilinçsizce erişildiğini belirtmişlerdir. Genellikle örtülü, prosedürel bilgi dokümante edilerek ve prosedür şekline getirilip yayılarak açık bilgiye dönüştürülür (Kılıç, 2007, s. 43).

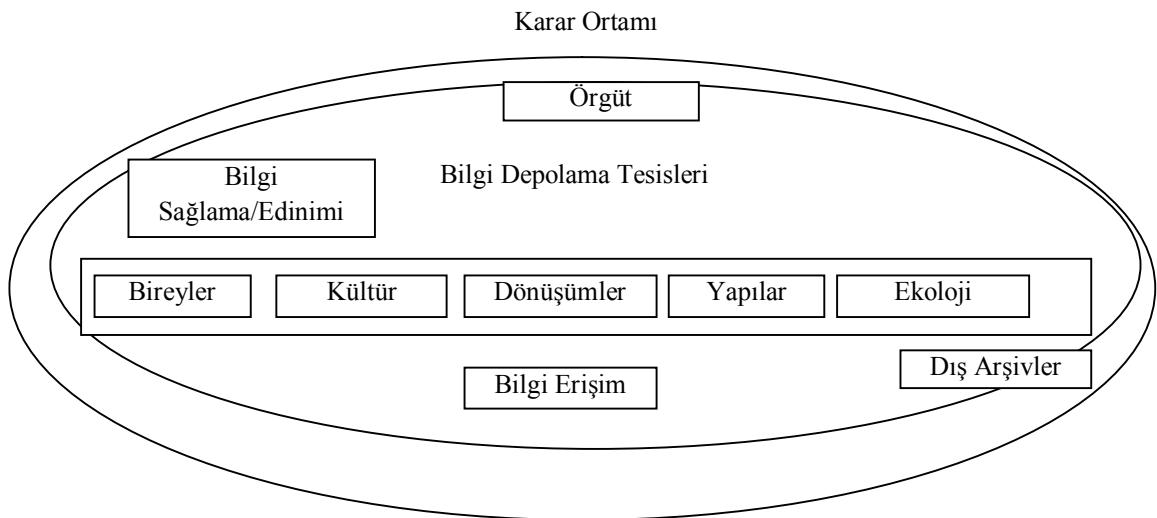
2.3.3.7. Yargısal Hafıza

Yargısal hafıza, bireylerin doğru aksiyonu alabilmek için enformasyonu, olayları ve bilgiyi yorumlama eğilimidir. Bazı şeylerin neden yapıldığına ilişkin hafızadır. Yargısal hafıza, diğer adıyla “rasyonel hafıza” çok büyük oranda bireylerin kendi tecrübesine ve bilgisine dayanır. Bu nedenle uzman görüşü normal bireyin görüşünden daha değerlidir (Kılıç, 2007, s. 43).

Yargısal hafıza elde edilmesi ve saklanması çok zor olan bir hafıza olduğu için bireylerin sık iş değiştirmesi yani eleman değişiminin çok olması durumunda örgüt için değerini yitirir (Kılıç, 2007, s. 43).

2.3.4. Örgütsel Hafıza Sistemleri

Örgütsel hafıza sistemi üç temel fonksiyondan oluşmaktadır (Akgün, 2005, s. 6). Bu bilgi edinimi, bilgi depolama, bilgi erişimdir (Şekil 2.2):



Şekil 2.2 Örgütsel Hafıza Yapısı (Walsh and Ungson 1991: 64)

2.3.4.1. Bilgi Edinimi

Örgütsel kararlarla ilgili yorumlar ve bunların muhtemel sonuçları, örgütün hafızasını oluşturur. Ne, kim, ne zaman, nerede, niçin ve nasıl soruları hem belirli bir karar verme durumu yaratan uyarıcıdan hem de örgütsel tepkiden edinilen bilginin derinliğini nitelendirmede yararlı bir kolaylık sağlayacaktır. Verilen kararlar ve çözülen problemlerle ilgili bilgi, örgütsel hafızanın çekirdeğini oluşturmaktadır (Walsh ve Ungson, 1991: 62).

Karar verme sürecini tetikleyen bir problem ya da çevresel değişim gibi bir uyarıcı hakkındaki bilgi, örgütteki bireylerce zihinlerde saklanmaktadır. Bu uyarıcı faktörlerin yanı sıra örgütün bu uyarıcıya verdiği tepki de depolanmaktadır. Böylece örgütsel kararlar hakkındaki yorumlar ve bunların önemli sonuçları bir bütün olarak örgütün hafızasını meydana getirmektedir (Kılıç, 2007, ss. 46-47).

2.3.4.2. Bilgi Depolama Tesisleri

Örgütsel hafıza tek bir merkezde kayıtlı değildir tam tersine örgütün farklı birimlerine ya da birikim merkezlerine dağıtılır. Bunun yanında bireyler ve örgütler kayıt ve dosyaları da bir hafıza aracı saklamaktadırlar. Enformasyon teknolojileri örgüt hafızasını oluşturmada yardımcısı olarak nitelendirilir (Walsh ve Ungson, 1991: 63)

Depolama fonksiyonu, bilginin örgüt kapsamında saklanması ile ilgilidir. Bilgi bireyler, kabul gören prosedürler, hatta giyim, dekorasyon ve protokol standartları gibi çeşitli fiziksel konumlarda depolanabilmektedir (Kılıç, 2007, s. 47).

Bireyler: Bireyler, örgüte bilgiyi kendi yaşadıkları tecrübeler ve gözlemlere dayalı olarak kazandırır. Örgütlerinin hafızasını kendi hatırlama ve tecrübe kapasitelerinde ve bilgi işlemeyi kolaylaştırmak üzere işledikleri kavramsal yönelimlerinde saklarlar. Bunun yanında bireyler ve örgütler kayıt ve dosyaları da bir hafıza aracı olarak tutarlar (Walsh ve Ungson, 1991: 63)

Kültür: Kültür, gelecekle başa çıkmasında yararlı olabilecek geçmişe dair deneyimlerden oluşur. Bu nedenle kültür, örgütsel hafızanın oluşmasına yardımcı olan bir araçtır (Walsh ve Ungson, 1991: 63).

Gittikçe artan bir ilginin hedefi haline gelmekte olan örgüt kültürü kavramı, örgüt üyelerince öğrenilen ve birbirlerine aktarılan ortak bir algılama, düşünme ve hissetme tarzı olarak tanımlanmaktadır. Burada öğrenilen ve aktarılan kelimeler kültürün, gelecekte kullanılabilecek deneyimleri şekillendirmedeki rolüne işaret ettiğinden örgütsel hafıza açısından büyük önem taşımaktadır (Kılıç, 2007, s. 47).

Dönüşümler: Bilgi, örgütlerde meydana gelen birçok dönüşümün içinde gömülüdür. Geçmiş dönüştürmeden geçmiş bilgiye erişim yeni dönüşüm süreçlerine rehberlik eder (Walsh ve Ungson, 1991, s. 65).

Yapılar: Örgütsel hafıza temel olarak üç formda ele alınmaktadır. Bunlardan ilki, örgütsel mit, efsane ve hikâyeleri; örgütsel inanç, bilgi, referans çerçeveleri, model, değer ve normları kapsamaktadır (Akgün, 2005, s. 7). İkinci olarak örgütler, geçmiş deneyimlerinden başarı yollarını öğrenmekte, bu öğrenilenler ise resmi ve gayri resmi davranış rutinleri, prosedür ve senaryolar formunda kodlanmaktadır. Biçimsel rutinler, standart faaliyet prosedürleri ya da idari ve teknik sistem ve yeteneklerde aksederken, gayri resmi rutinler, senaryolaşmış etkileşimleri içermektedir. Yeni ürün geliştirme rutinleri, kullanılan enformasyon paylaşım mekanizmaları çeşitlerine ya da prototip üretimi gibi spesifik proje aşamalarına kılavuzluk edebilmektedir (Kılıç, 2007, s. 48).

Örgüt yapısının, bireylerin rol davranışları ve çevresiyle ilişkileri açısından ele alınması gerekir. Bireylerin gerçekleştirmek durumunda oldukları roller, örgütsel bilginin saklandığı bir depo oluşturur. Sosyolojik anlamda roller, toplumsal beklentilere uygun olarak kendileri için belirlenmiş davranışları kapsar (Walsh ve Ungson, 1991, s. 65).

Ekoloji: Bir örgütün fiziksel yapısı ya da fiziksel çalışma ortamı, örgütteki enformasyon hakkında bilgi verebilmektedir. Nitekim bu konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalar, fiziksel tasarımın davranışsal temelleri olduğu yönünde sonuçlanmıştır. Genel olarak fiziksel yapılanmalar, örgütteki hiyerarşik durumu yansıtmakta olup; üyelerin karşılıklı deneyimleri üzerinde önemli bir etkiye sahip bulunmaktadır (Akgün, 2005, s. 9). İş yeri ekolojisi örgüt ve çalışanları hakkındaki bilgiyi barındırır (Walsh ve Ungson, 1991, s. 66).

Dışsal Arşivler: Bir örgüt hakkındaki enformasyon, sadece örgüt dahilinde depolanmaz. Nasıl bir birey hafızasını yitirdiğinde belirli olaylar anımsayabilmek için diğer bireylere başvuruyorsa, bir örgüt de onun faaliyetlerini izlemekte olan diğerleri ile

kuşatılmıştır. Bu diğer kaynaklar, örgütün hafızasının kendiliğinden bir parçası değilse de; örgütün geçmişi ile ilgili enformasyonu saklamada faydalı olabilmektedir (Akgün, 2005, s. 9) .

2.3.4.3. Bilgi Erişim

Tekrar erişim fonksiyonu, depolanmış enformasyonun tekrar kullanıma geçirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Yapılan analizler, enformasyona tekrar erişim mekanizmasının otomatikten kontrollüye kadar uzanan bir çizgide çeşitlilik gösterebileceğini ortaya koymaktadır (Akgün, 2005, s. 9). Otomatik kazanımda mevcut kararlara dair bilgiler çaba gerektirmeden, kendiliğinden ve sezgisel olarak gelir ve kısmen iyi yapılandırılmış ya da alışılmış davranışların sergilenme biçimidir (Walsh ve Ungson, 1991, s. 69). Otomatik erişime örnek olarak, dönüşüm süreçlerinde kodlanan ve paylaşılan, geçmiş uygulama ve prosedürlere dayanan mevcut davranış kalıpları verilebilir (Akgün, 2005, s. 9).

2.3.5. Örgütsel Hafızanın Oluşması

Örgütlerde örgütsel hafızanın oluşması için belli bir zamanın ve sürecin tamamlanması gerekmektedir. Örgütlerde zaman içerisinde elde edilen bilgiler depolanarak örgütsel hafızanın oluşması sağlanır. Bu sürecin sistemli ve aksamadan ilerlemesi gerekir. Sistemdeki bir aksaklık örgütsel hafıza kaybına neden olmaktadır.

2.3.5.1. Örgütsel Hafızanın Oluşmamasının Önündeki Engeller

Conclin'e göre örgütsel hafıza oluşturmak için yeni araçların ve deneyimlerin yaratılması, teknolojiye ve kültürde değişiklikler yapması gerektirir. Etkili ve kullanışlı bir örgütsel hafıza oluşturmanın önünde dört temel engel vardır (Conklin, 2001: 13). Bu engeller, örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürme, anlam içermeyen dokümanlar, ayırt edicilik ve büyüklük, yasal durum ve örgütsel hafıza kaybıdır.

a) Örtülü Bilgiyi Açık Bilgiye Dönüştürme

Erişilemeyen, kapalı, yararlanılamayan, yasaklı ya da kısıtlı bilgi kaynaklarının, örgütsel kültür değişimi ile paralel bir biçimde paylaşımına açılması sonrasında, erişilir ve yararlanılabilir açık kaynaklara dönüşmesidir (Odabaş, 2009, s: 183). Örgütte aşılması ve çözümlenmesi en zor konulardan biri iletişimidir. Bunun önüne geçmek için ortak bir düşünceyi ve paylaşılan değerleri yaratmak gerekir. Ortak tartışma platformları iletişimi güçlendirici yönde etki yapacaktır (Kılıç, 2007, s. 52).

Ortak bir anlayış oluşturmanın yollarından biri örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesidir. Bunun anlamı, anahtar oluşturacak fikirleri, kabulleri, anlamları, soruları, kararları, tahminleri, öneri ve görüş açılarını ortaya çıkarmaktır. Bu aynı zamanda bilgi akış sürecinde, üyelerce paylaşılan ortak bir görüş oluşturacak şekilde, ortak düşünceleri ve öğretileri yönetilebilmesi için değişiklik yapılması anlamına gelmektedir. Ortak görüş ve bakış açısı, örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmek için kullanılan şeffaf bir araçtır (Conklin, 2001, s. 14).

b) Anlam İçermeyen Dokümanlar

Etkili bir örgütsel hafıza oluşturmanın önündeki ikinci engel, örgütsel hafızaya genel yaklaşımın sadece dokümanları muhafaza etmekten ibaret olmasıdır. Oysaki bağlam ve genel durum değiştiğinde dokümanlara anlam katan içerik değişmediği için bu dokümanların ileride tekrar kullanılmaları mümkün olmamaktadır (Conklin, 2001, s. 15).

Dokümanların güncel ve işlevsel kalması için çözüme veya sonuca odaklı, problemlerin doğasına ilişkin görüşlerin ve yargıların belli araçlar ve süreçler yardımıyla bu dokümanlar içerisine yerleştirilmesi, güncellenmesi ve takip edilmesi sağlanmalıdır. Bu veriler örgütün gelişimini, paylaşılan değerleri ve ortak hedefleri de içermelidir. Dokümanlar, örgüte yaptıklarını, düşüncelerini, öğrenilenleri anlatmalı ve karmaşık süreçlerde çözüm yollarına yönelik bilgiyi edinmelerini kolaylaştırmalıdır (Kılıç, 2007, ss. 52-53).

c) Ayırt Edicilik ve Büyüklük

Tüm zayıflıklarına rağmen insan hafızasının olağanüstü bir ayırt ediciliği vardır. Örtülü bilgi barındıran sistemlerde, efektif bir örgütsel hafıza oluşturmada üçüncü önemli sorun bilginin ayırt edici olma özelliğini ve belirginliğini kaybetmesi yani değerini yitirmesidir. Örtülü bilginin belli durumlarda ortaya çıkan, sürekli olmayan dinamik bir yönü vardır. Bu nedenle örgütsel hafıza bir insan hafızası gibi o anla ilgili öne çıkan bilgiyi verebilme kapasitesine sahip olmalıdır. Bu problem örgütsel hafızanın büyüklüğüyle yakından ilgilidir (Conklin, 2001, s. 17). Bu açıdan bakıldığında örgütsel hafızanın büyüklüğü yanlış yönlendirmelere sebebiyet verebilir (Kılıç, 2007, s. 53). Örgütte ilerleyen zamanda bilginin hızla artmasıyla bilgiye erişim güçleşecektir.

Bilinmesi gereken şey, bilgiye tekrar ulaşım sırasında yaşanan problemin iş görenlerin ihtiyaç duyacağı ve istediği bilginin yer aldığı bir örgütsel hafıza yaratılarak çözülebileceğidir (Kılıç, 2007, s. 53). Böyle bir hafızayı oluşturmak için bilgi yönetim sistemlerine göre depolanması ve verimli bir şekilde erişilmesi gerekir.

d) Yasal Durum ve Örgütsel Hafıza Kayıpları

Yaygın bir inanç da bireylerin hata yaptıkça daha iyi öğrendikleri ve bunu ileriki çalışmalarına yansıttıkları yönündedir. Ancak örgütsel hafıza kayıpları sonucu oluşacak hatalar ciddi maliyetler doğurabilir. Örgütsel hafızanın, benzer bir yaklaşımı benimseyen örgütlerde olduğundan şüphe duyulabilir (Kılıç, 2007, s. 53).

Örgütsel hafıza kaybının iki temel çeşidi vardır. İlki zamana dayalı hafıza kaybı diğeri ise mekâna dayalı hafıza kaybıdır. Zamana dayalı hafıza kaybı, geçmiş deneyimlerden yararlanamamayı ifade ederken; mekâna dayalı hafıza kaybı ise kazanılan tecrübelerin örgüt içinde bir noktadan diğerine taşınamamasını ifade etmektedir (Kızıldağ, 2011, s. 195).

Etkili ve verimli bir örgütsel hafıza oluşturma önündeki engeller iki kategoride özetlenebilir. Bunlar kültürel ve teknik engellerdir. Kültürel engeller, sürecin dışında kalan bireysel beceriler ve sonuçların kültüre etkileri, harcanması gereken efordan dolayı bilgi toplamanın önündeki direnç, hukuksal çekinceler, işini kaybetme korkusu ve ihtiyaç duyulan bilgiyi bulma konusundaki düşük olasılık olarak sayılabilir. Teknik

engeller ise, bilgi toplama sürecinin kolaylaştırılmasında ve şeffaflaştırılmasında, bilgiye tekrar ulaşımın ve kullanımının sağlanmasında ve elde edilen bilginin anlamlılığında ve uygunluğunda emin olmakta yaşanan sorunlar olarak ifade edilebilir (Conklin, 2001, s. 22).

2.3.6. Örgütsel Hafıza Oluşturma Adımları

Örgütlerde üretilen bilgi bazı basamaklardan geçerek örgütsel hafızanın oluşumu sağlanır. Bu oluşum ne kadar iyi bir sistem ve düzen içerisinde olursa örgütsel hafızaya erişim daha iyi bir şekilde sağlanır.

2.3.6.1. Kısa Vadeli Hafıza

İnsan hafızası hakkındaki mevcut teorilere göre insan hafızası basit olarak iki ögeden oluşur. Bunlar “kısa vadeli hafıza (KVH)” ve “uzun vadeli hafıza (UVH)” dır. Bunun yanında insan hafızası kavrama işlemini de yerine getirmektedir. Kısa vadeli hafıza, doğrudan kavrama sürecine dahil olur (düşünme, tepki verme, eyleme geçme gibi) ancak hafızada çok az yer kaplar (Şekil 2.3). Uzun vadeli hafıza, bilginin ve tecrübenin sürekli biriktirilmesi için kullanılır (Conklin, 2001, s. 23).



Şekil 2.3 İnsan Hafızasının Basit Modeli (Conklin, 2001, s. 23)

Burada önemli olan nokta kısa vadeli hafızanın, örgütsel hafızanın hem oluşmasında hem de tekrar erişimine aracılık yaptığıdır. Hafızaya bir bilgi gönderileceği zaman veya hafızadan bir bilgi tekrar erişimi istendiği zaman kısa vadeli hafıza köprü görevi görmektedir.

Örgütlerde genellikle örgütsel hafıza kısa vadeli hafıza kullanılmadan konumlandırılır. Bilgi, iş süreçlerinden doğrudan depoya taşınır ve saklanır ya da depolandığı yerden iş süreçlerine dâhil edilerek kullanılır (Kılıç, 2007, s. 55).

Bu yaklaşımdaki temel sorun, kısa vadeli hafızanın yerine getirmekte olduğu iki önemli işlevin göz ardı edilmesine neden olmaktadır;

- Bilgi gerektiren bir işlemin kısa sürede tamamlanması için, örgüt içinde yer alan bilginin ihtiyaç duyulan alt kümesine(uzun vadeli hafızanın küçük ve ayrıştırılmış alt kümesi) odaklanmasını sağlayarak bilgiye ulaşma sürecinin desteklenmesine,
- Uzun vadeli hafızada biriktirilen bilgiye hızlı ve kolay erişim sağlamak için bilgi dizinleri ve yapılarından oluşacak bir altyapı oluşturulmasının gerekliliğine (Kılıç, 2007, s. 55).

Hafıza sistemi içerisinde ki temel eksiklik, örgütün engin hafızası arasında iletişim kurulacak bir yapının bulunmamasıdır. Dolayısıyla örgütsel hafızanın temel bileşeni olan kısa vadeli hafıza örgütsel hafızaya erişim sürecini kolaylaştırarak bir yapı sağlamalıdır. İşlev görece ve örgüt içi sorunların çözüm sürecini kolaylaştıracak bir yapının oluşması için Conklin kısa vadeli hafıza kriterlerini, şu maddelerle açıklamaktadır (Conklin, 2007, s. 26):

- Bireysel ve grup çalışma süreçlerini destekleyen ve kolaylaştıran küçük ve hızlı erişilebilen bir yapı olmalıdır
- Uzun vadeli hafızadan bilgiyi kolayca alabilen, bilgiyi düzenleyip indeksleyen ve sonra tekrar uzun vadeli hafızaya geri koyabilen bir yapı olmalıdır
- İşe özgü doğru bilgi kümesini sağlayabilen uzun vadeli hafızanın alt kümesi olarak işlev görmelidir.
- Uzun vadeli hafızada yapılacak doğrudan değişiklikleri engelleyen, bu değişiklikleri önce yerel kopya olarak oluşturan, işlem tamamlandığında da bilgiyi uzun vadeli hafızaya koyabilen zorlayıcı bir mekanizma olmalıdır.

2.3.6.2. Görsel Sistemler

Görsel sistemler üç öğeden oluşur: Bilginin edinilmesi ve sistemlere depolanması, bilginin düzenlenmesini sağlayan yapı ve bu bilginin örgüt üyelerine tanıtılması ve gösterilmesi. Örgüt içi iletişimi güçlendiren görsel sistemler, örgütün düşünce ve öğretilerinin kaydedildiği ve gösterildiği paylaşılan ortak alan olarak görülürler (Conklin, 2001, s. 27).

2.3.6.3. Yaratıcı Tartışma Ortamı

Hangi bilginin açık bilgi haline dönüştürülmesi gerektiği kullanılacak yapıyı şekillendirir. Örneğin süreç modeli, girdileri, adımları, karar noktalarını ve çıktıları ortaya koyarken, ilişkisel döngü diyagramları nedensel ilişkileri ve geri besleme döngülerini belirginleştirir (Conklin, 2007, s. 32).

Örgütsel hafızanın tasarımı başlangıç noktası, hangi bilginin belirginleştirileceği “Örgütlerin genellikle unuttuğu ama mutlaka hatırlanması gereken şeylerin ne olduğu” sorusuna cevabı olabilir. Bu soruya verilecek cevaplar dokümanlar ve veriler olabilir. Bu tür açık bilgiye bulmak ve ya muhafaza için güçlü bir ilgi ve çeşitli araçlar vardır. Ancak açık bilgiyi hatırlama yeterli değildir ve bu durum örgütsel öğrenmede fazla etkiye sahip olmayacaktır. “Örgütler neleri hatırlamak zorundadır ya da örgütlerin hatırlaması gereken şeyler nelerdir?” sorunun cevabı “kararlar ve onları oluşturan bilgi” olabilir. Bundan dolayı kararları, kararların altında yatan mantığı, kabulleri ve kararı destekleyen bilgiyi saklamak gerekir. Genel bir kanıya göre bu bilgi türü örgüt içindeki örtülü bilgiden elde edilebilir ve örgüt yapısını, planlamasını genişletmiş veya yeniliğin gerekli olduğu örgütler için kritik derecede önemlidir (Conklin, 2001, ss. 32-33).

2.4. BİLGİ YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL HAFIZA ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bilgi yönetimi ve örgütsel hafıza kavramlarına bakıldığında iki kavramın birbiriyle çok ilişkili olduğu görülmektedir. Aslında çok incelenirse örgütsel hafızanın oluşması için bilgi yönetimi çok önemli bir unsurdur. Çünkü örgütsel hafıza sistemi bilginin edinimi, birikimi ve tekrar erişiminden oluşmaktadır. Bundan dolayı örgütsel hafıza sisteminin daha verimli ve kullanışlı olması bilgi yönetimi sürecinin (bilginin elde edilmesi, saklanması ve paylaşılması) uygulanmasına bağlıdır.

Örgütler için bilgi yönetimi, çeşitli amaçları yerine getirmek için vardır. Bu amaçları şöyle sıralayabiliriz:

- Örgüt içerisinde yeni bilginin üretilmesi,
- Dış kaynaklardaki değerli bilginin örgüte kazandırılması,
- Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanılması,

- Bilginin dokümanlar, veri tabanları ve yazılımlar aracılığı ile (mevcut örgütsel bilgi varlıkları ile sunulması,
- Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırması (daha makro düzeyde),
- Örgütsel bilginin değerlendirilerek entelektüel sermayeye çevrilmesi ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesidir (Sağsan, 2003, ss. 254-255).

Maddeleri incelediğimizde hem örgüt içi hem de örgüt dışı bilgi kaynaklarının erişilebilir olması bilgi yönetimine bağlıdır. Bilgi yönetimi sayesinde örgüt çalışanları çalışmaları sırasında ihtiyaç duyduğu bilgiyi elde etmektedir.

Bilgi yönetiminin örgütsel hafızaya faydalarını şu şekilde sıralayabilir:

- Örgütsel bilgiye erişim,
- Sistemli bir örgütsel hafıza oluşması,
- Diğer örgütlerin hafızalarından faydalanma,
- Yetki devrinde yeniden örgütsel bilginin kazanımı,
- Örgütsel hafıza kaybının önlenmesi ve hafızanın yeniden kazanılması,
- Personelin eğitimi, konuların da örgüt hafızasının tekrar kazanılmasına yardımcı olmaktadır.

Çalışmanın bu kısmında örgütsel hafıza ile bilgi yönetimi arasındaki ilişki açıklanacaktır.

2.4.1. Örgütsel Bilgiye Erişim

Örgütsel bilgiye erişim bu ilişkinin en önemli unsurudur. Çünkü örgütsel hafıza ancak ve ancak erişilebilir olduğu sürece uygulanabilir. Örgütlerin bu anlamda başarılı olabilmeleri için etkili saklama ve sorgulama sistemleri kullanmaları gerekmektedir (Çobanoğlu, 2014, s. 26). Bu, bilgi yönetimi uygulaması gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Bilgi yönetimin en önemli işlevi bilgiyi erişilebilir kılmaktır.

2.4.2. Sistemli Bir Örgütsel Hafıza Oluşturma

Bilgi üretme veya kazanımından sonra bilgi yönetimi süreci edinilen bilginin kurum hafızasına katılmasına zorlamalıdır. Bunun için ilk önce düzenleme evresinden

geçilmelidir. Edinilen bilginin yorumlanması, kodlanması (bilişim sistemleri kullanarak dijital ortama aktarılması), ayıklanması, indekslenmesi optimize edilip hafızaya alım evresine geçilmesi beklenir (Çobanoğlu, 2014, s. 37).

Bilginin sistemli bir şekilde örgüt hafızasında yer alması bilgiye erişimde kolaylıklar sağlamaktadır. Günümüz de bilginin yığınla artması bilgiyi sistemli bir şekilde kaydedilmesini zorunlu kılmaktadır. Sistemli bir kayıt oluşmazsa erişim bazen uzun zaman alır bazen de imkânsız olur. Dolayısıyla ortadan kaldırılamayacak kadar büyük bir bilgi yığınının geriye sadece doğru, sistematik ve son teknoloji yöntemlerle yönetmek seçeneği kalmaktadır. Örgütler kendi içlerinde de bu bilgi yığını ile baş etmek zorunda kalmaktadırlar. Hem sahip oldukları hafızayı korumak, geliştirmek hem de bu hafızayı doğru bir şekilde kullanabilecek yöntemleri kullanmanın yanı sıra, dış dünya ile olan iletişiminde de bilgi yönetimi esaslarına dikkat etmek gerekmektedir (Çobanoğlu, 2014, ss. 33-34).

2.4.3. Diğer Örgütlerin Hafızasından Faydalanma

Bir örgütün sadece kendi hafızası erişilebilir olması örgütsel hafıza için yeterli sayılmaz. Çünkü bazı durumlarda örgütler arası iletişim de gerekmektedir. Bu durumlarda iş sürecinin hızlı ve verimli olması diğer kurumun zamanında cevabına vermesine bağlıdır.

Örgütler, bilgi yönetimini gerçekleştirmek için sadece iç bilgiye odaklanmamaktadır. Örgütün dışından gelen bilgiler de örgütün rekabet avantajı sağlamasında son derece önemlidir. Örneğin örgüt, müşterisinden gelen bilgilerle daha iyi hizmet verebilir, işgücü piyasasındaki bilgileri derleyerek daha sağlıklı insan gücü planlaması yapabilir, rakiplerinden gelen bilgilerle kendine bir avantaj yaratabilir, ikameleri ile stratejik ortaklıklar kurabilir ve tedarikçilerinden gelen bilgilerle daha kaliteli ürün ya da hizmet verebilir (Sağsan, 2006, s. 40).

2.4.4. Yetki Devrinde Yeniden Örgütsel Bilginin Kazanımı

Örgütün iş süreçlerinde aksaklıklar ve problemler olmaması çok büyük bir öneme sahiptir. Örgütlerde belli bir zaman diliminde çalışmış yöneticilerin işten ayrılmaları

veya görevini başka bir yöneticiye bırakmaları durumunda geriye dönük örgüt işleyişini anlamak ve işlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini gerçekleştirebilmek için bilgi yönetimi uygulamalarının olması gerekir. Çünkü yeni yönetici örgütün işleyişini ne kadar hızlı sürede kavarsa örgütün işleyişi o kadar kısa sürede aksamadan devam edecektir.

2.4.5. Örgütsel Hafıza Kaybının Önlenmesi Ve Hafızanın Yeniden Kazanılması

Bilgi yönetimi uygulamaları bilginin yok olmaması için bilgiyi çağın koşullarına en uygun şekilde depolanmasını sağlayarak gelecek nesillere ulaştırmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda bilgi erişim sistemleri sayesinde kaybolan bilgilerin diğer örgütlerin hafızalarında mevcut olup olmadıklarını sorgulamamıza ve elde etmemize yardımcı olur.

2.4.6. Personel Eğitimi

Personel değişikliklerini örgütsel bilgi birikiminin zarar görmesine neden olabilir. Bunun olmasını engellemek için bilgiyi korumak anlamında çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bu çalışmalar sadece bilginin korunması yönünde olmamalı, aynı zamanda doğru bilginin istenilen zamanda getirilip tekrar kullanılması üzerine de olmalıdır (Çobanoğlu, 2014, s. 23).

BÖLÜM 3. BULGULAR

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, elde edilmesi hedeflenen bilgiler dikkate alınarak, nicel ve nitel veri toplama yöntemleri kullanılmıştır.

Nicel veri toplama yöntemi doğrultusunda hazırlanan soru formu farklı birimlerde görev yapan 88 kurum personeline uygulanmıştır.

Anket soru formunda; 4 adet demografik soru ve 15 adet bilgi yönetimine ait olmak üzere toplam 19 soru yer almıştır. Anket soru formunda yer alan soruların 16 adeti kapalı uçlu ve 3 adeti yarı açık uçlu sorulardan oluşmaktadır.

Nitel veri toplama yöntemlerinden ise derinlemesine (in-depth) görüşme yönteminin uygun olduğu tespit edilmiştir. Nitel verilerin toplanmasında kurumda 1 bilgi yönetim uzmanı 14 birim amiri ile ortalama 15 dakikalık görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

3.1.1. Örneklem

Evren biliniyorken Örneklem Yöntemi kullanılarak aşağıda belirtilen formül aracılığı ile minimum örnek hacmi 83 olarak hesaplanmıştır.

$$\frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+t^2pq}$$

N: Evrendeki birey sayısı (600)

n: Örneklem alınacak birey sayısı 83

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (0,5)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (0,5)

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosundan bulunan teorik değer (1,96)

d: Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen + sapma(0,1)

%95 güven ve %5 sapma çerçevesinde toplam 83 denekle çalışılması planlanmıştır (Çıngı, 1990).

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Çalışan ile örgütsel hafızanın ilişkisinin kullanımını daha iyi sağlanabilmesinde bilgi yönetiminin ilişkisinin olup olmadığının anlaşılması için görüşmelerin kurum da örgütsel hafızanın olduğu potansiyel çalışanlarla yapılması öngörülmüştür. Bu çerçevede örgütte farklı birimlerde çalışanlar, görüşme programına dâhil edilmiştir. Örneklemin oluşturacağı örgütte ön görüşme ve tavsiye ile görüşülecek bireyler belirlenmiştir. Bu bireylerin belirlenmesinde “örgütte olmazsa olmaz” ya da “bu konuyu en iyi o bilir” görüşlerini gerçekleştiren bireyler dikkate alınmıştır. Bunun yanında bu tür nitelermeye aday olan çalışanlarla da görüşülmüştür. Bu yöntemle farklı birimlerden farklı alanlarda çalışanlardan toplanan bilgilerin sonuçların genellemesinde yararlı olacağı öngörülmektedir. Tanımlanan örneklem alanı içinde memur, şube müdürü, uzman, sözleşmeli personel (alanında uzman kariyer meslek mensupları), unvanlarında çalışan 14 birim sorumlusu ve konuyla ilgili olduğu tavsiye edilen 1 uzman yer almıştır.

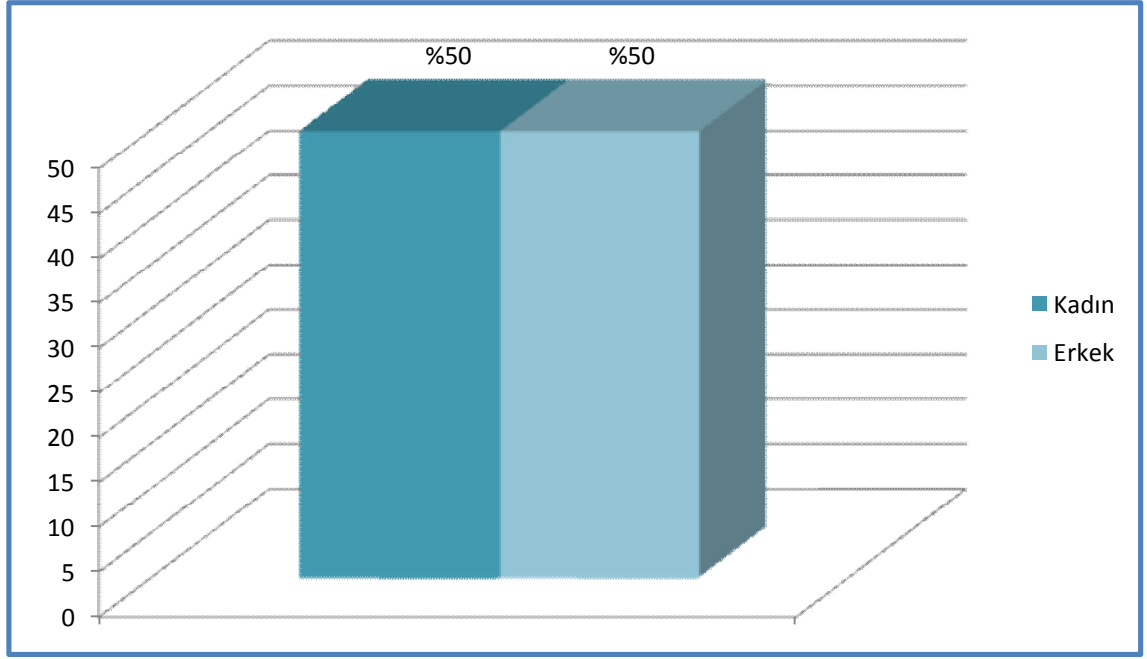
3.3. ANALİZ ve ÇÖZÜMLEMELER

3.3.1. Nicel Verilerin Analizi

Tablo 3.1 Cinsiyet Dağılımı

	n	%
Kadın	44	50
Erkek	44	50
Toplam	88	100

Çalışmaya katılanların % 50’si kadın % 50’si erkeklerden oluşmaktadır.

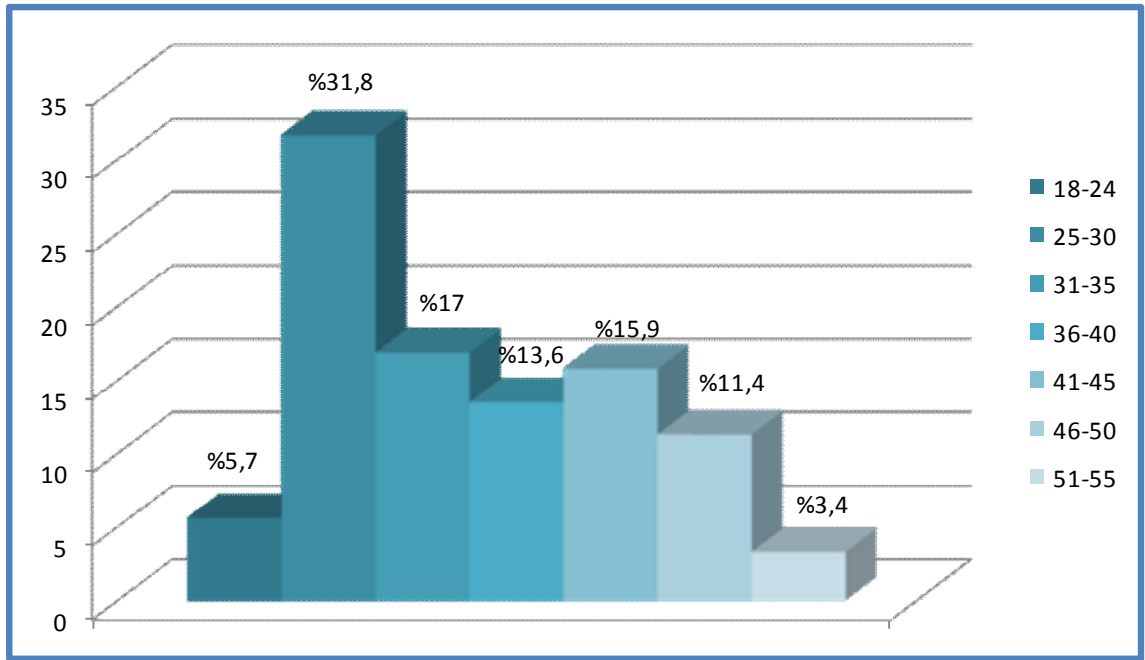


Şekil 3.1. Cinsiyet Dağılım Grafiği

Tablo 3.2. Yaş Dağılımı

	n	%
18-24	5	5,7
25-30	28	31,8
31-35	15	17
36-40	12	13,6
41-45	14	15,9
46-50	10	11,4
51-55	3	3,4
Cevapsız	1	1,1
Toplam	88	100

Çalışmaya katılanların % 31,8'i 25-30 yaş aralığında, % 17'si 31-35 yaş aralığında ve % 15,9'u 41-45 yaş aralığından oluşmaktadır.

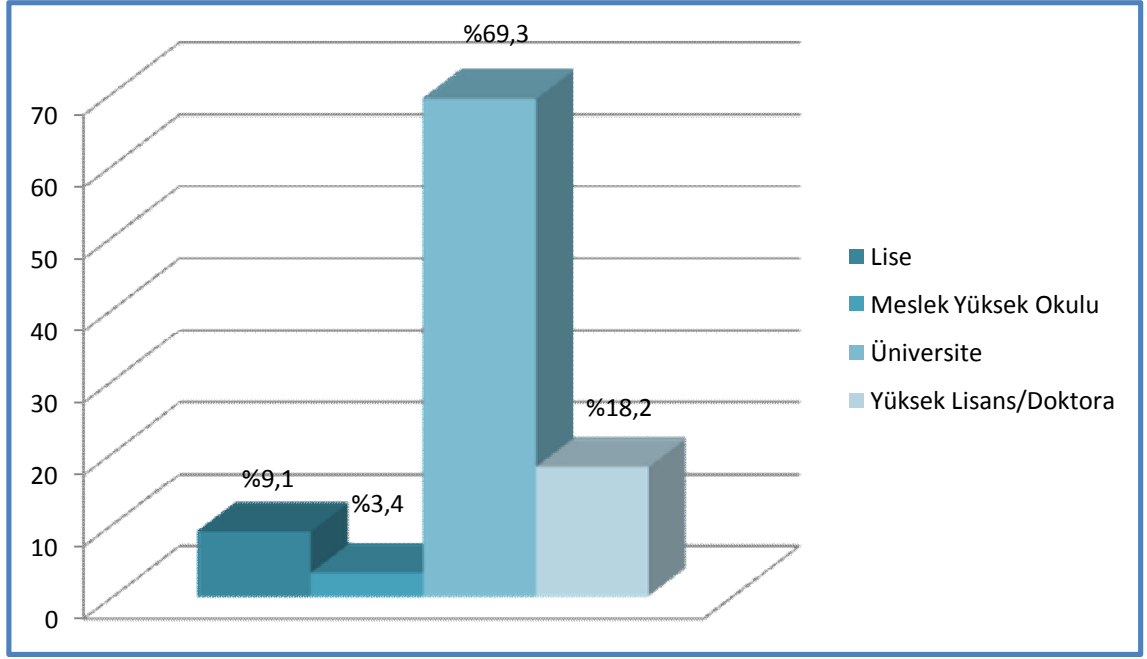


Şekil 3.2. Yaş Dağılım Grafiği

Tablo 3.3. En Son Bitirilen Okul Dağılımı

	n	%
Lise	8	9,1
Meslek Yüksek Okulu	3	3,4
Üniversite	61	69,3
Yüksek Lisans/Doktora	16	18,2
Toplam	88	100

Çalışmaya katılan bireyler içerisinde % 69,3'ü üniversite, % 18,2'si yüksek lisans veya doktora, % 9,1'i lise ve % 3,4'ü meslek yüksek okulu mezunu olduğu gözlemlenmiştir.



Şekil 3.3. En Son Bitirilen Okul Dağılım Grafiği

Tablo 3.4. Kurumda Çalışma Süresinin Dağılımı

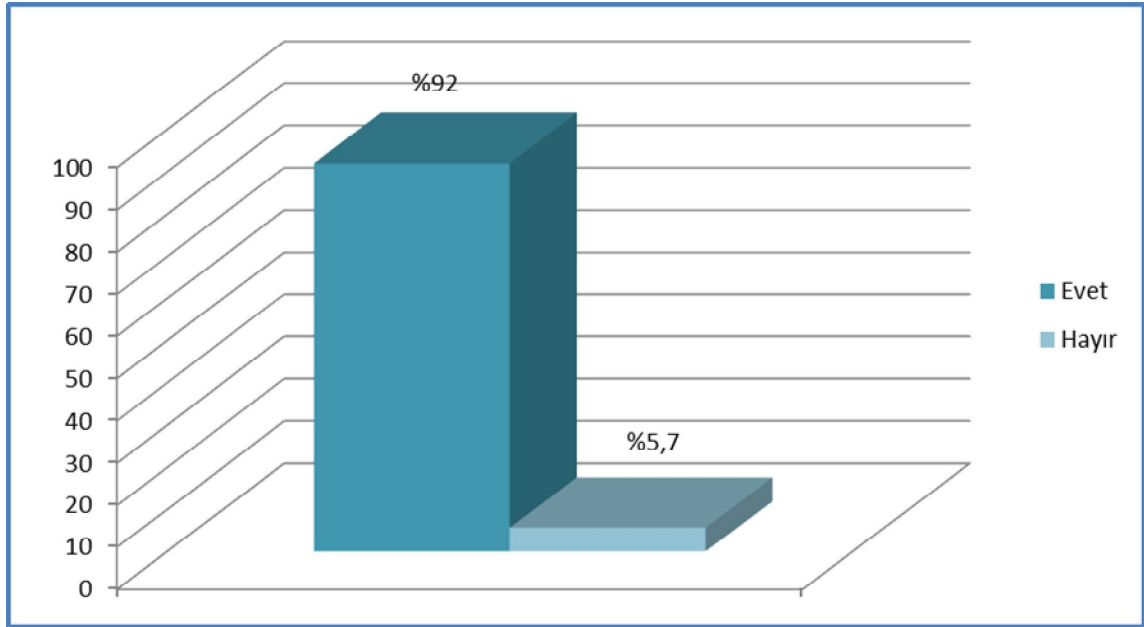
	n	%
0-5 yıl	58	65,9
6-10 yıl	6	6,8
11-15 yıl	4	4,5
16-20 yıl	5	5,7
21+ yıl	14	15,9
Cevapsız	1	1,1
Toplam	88	100

Çalışmaya katılan bireyler içerisinde % 65,9'unun kurumda 6 yıldan az süredir çalıştığı, % 15,9'unun kurumda 21 yıldan fazla süredir çalıştığı ve % 6,8'inin kurumda çalışma süresinin 6 ve 10 yıl arası olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 3.5. Birimlerde Belge Bilgi Yönetimi Varlığının Dağılımı

	n	%
Evet	81	92
Hayır	5	5,7
Cevapsız	2	2,3
Toplam	88	100

Çalışmada bilgi belge yönetimi olan birimler % 92, bilgi belge yönetimi olmayan birimler % 5,7’dir.



Şekil 3.4. Birimlerde Belge Bilgi Yönetimi Varlığının Dağılım Grafiği

Tablo 3.6. Birimlerde Kullanılan Bilgi ve Belge Yönetim Sistemlerinin Dağılımı

	n	%
EBYS	73	90,12
E-Mail	53	65,43
Ortak Ağ	50	61,73
Intranet	52	64,20
Kurum Web Sitesi	51	62,96

Çalışmaya katılanların ve birimlerinde bilgi belge yönetimi olanların “Hangi bilgi ve belge yönetim sistemine sahipsiniz?” sorusuna % 90,12’si EBYS, % 65,43’ü e-mail, % 64,2’si intranet, % 62,96’sı kurum web sitesi ve % 61,73’ü ortak ağ cevabını vermiştir.

Tablo 3.7. Birimlerde Bilgi Toplama Yöntemlerinin Dağılımı

	n	%
Elektronik Ortam	85	97,70
Telefon	42	48,28
Basılı Evrak	40	45,98
Fax	23	26,44
Kişisel Görüşmeler	40	45,98
Literatür	27	31,03
Diğer	5	5,75

Çalışmaya katılanlar içerisinde “Bilgi toplama yöntemleriniz neler?” sorusuna % 97,7’si elektronik ortam, % 48,28’i telefon, % 45,98’i basılı evrak, % 45,98’i kişisel görüşmeler, % 45,28’i telefon, % 31,03’ü literatür, % 26,44’ü fax ve % 5,75’i diğer cevabını vermiştir.

Tablo 3.8. Birimlerde Elektronik Ortamdan Elde Edilen Bilgilerin Alındığı Araçların Dağılımı

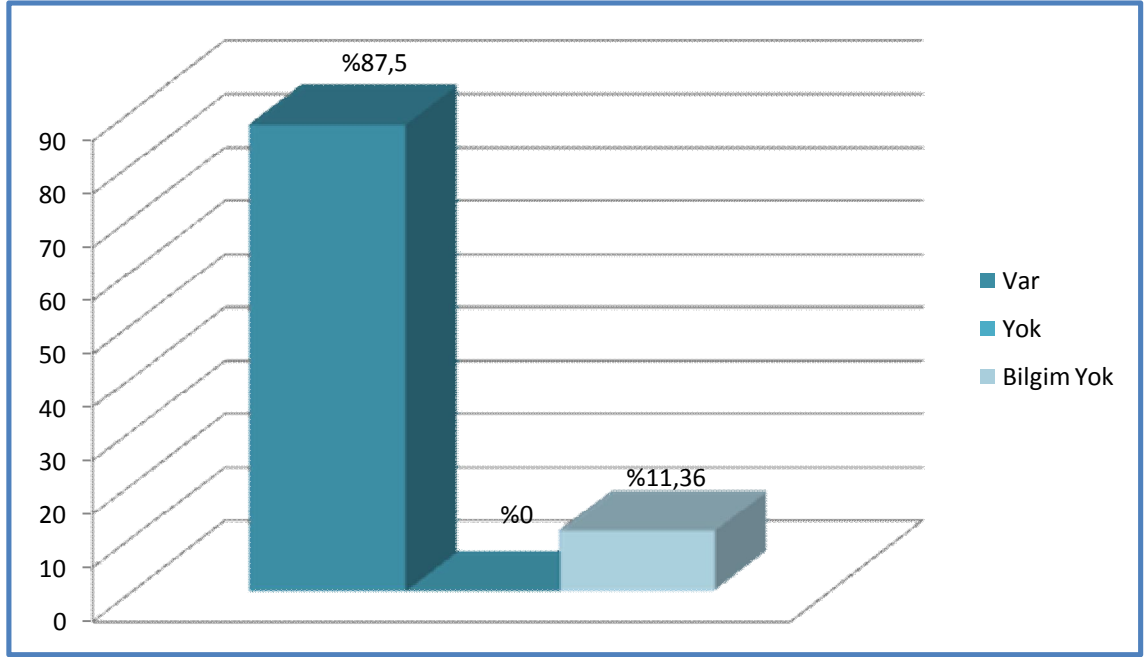
	n	%
E-Mail	64	83,60
Ortak Ağ	46	60,08
EBYS	63	82,29
Sosyal Medya	33	43,10
Diğer Kurumların Web Sitesi	37	48,33
Intranet	48	62,70
Enformasyon Sistemi	21	27,43

Çalışmaya katılanların “Elektronik ortamdan elde ettiğiniz bilgileri hangi araçlarla alıyorsunuz?” sorusuna % 83,6’sı e-mail, % 82,29’u EBYS, % 62,70’i intranet, % 60,08’i kişisel ortak ağ, % 48,33’ü diğer kurumların web sitesi, % 43,10’u sosyal medya ve % 27,43’ü enformasyon sistemi cevabını vermiştir.

Tablo 3.9. Birimlerde Bilgilerin Depolandığı Bir Alana Sahip Olma Durumunun Dağılımı

	n	%
Var	77	87,50
Yok	0	0,00
Bilgim Yok	10	11,36
Cevapsız	1	1,14
Toplam	88	100,0

Çalışmaya katılanların % 87,5'i birimlerinde bilgilerin depolandığı bir alan olduğunu ifade ederken % 11,36'sı bu konuda bilgilerinin olmadığını belirtmiştir. Bu soruyu 1 kişi cevapsız bırakmıştır.



Şekil 3.5. Birimlerde Bilgilerin Depolandığı Bir Alana Sahip Olma Durumunun Dağılım Grafiği

Tablo 3.10. Depolanan Bilgiye Erişimin Sağlanma Yollarının Dağılımı

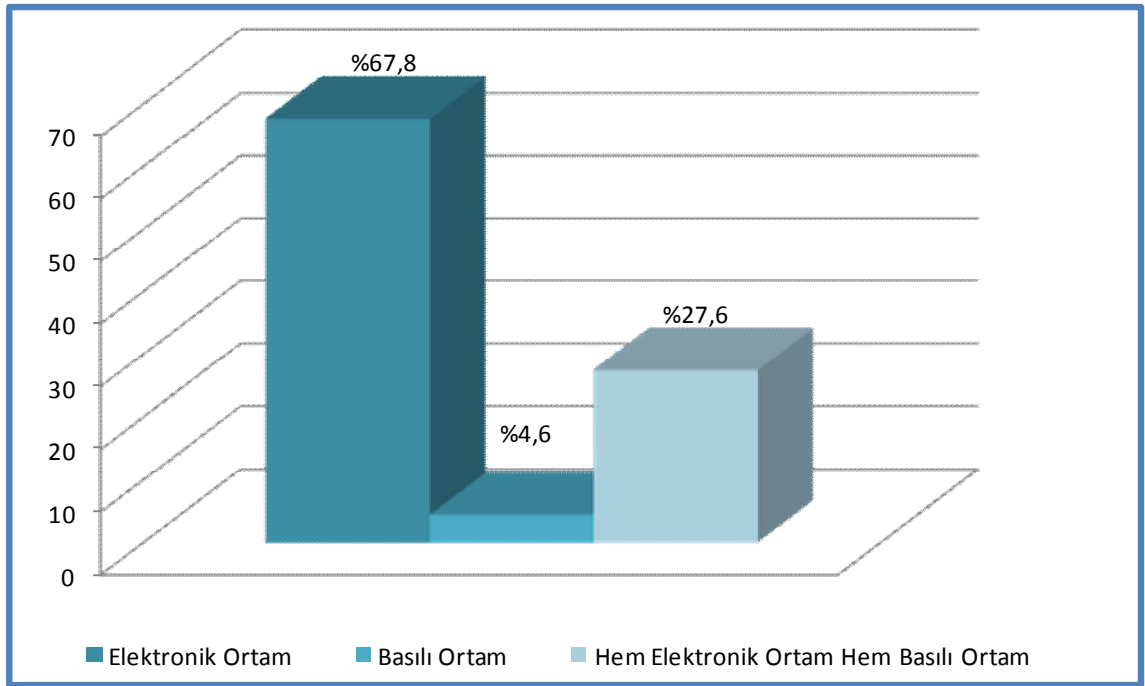
	n	%
E-Mail	15	19,48
Ortak Ağ	51	66,23
EBYS	43	55,84
Sosyal Medya	8	10,39
Diğer Kurumların Web Sitesi	6	7,79
Intranet	16	20,78
Enformasyon Sistemi	13	16,88

“Depolanan bilgiye erişim nasıl sağlanmaktadır?” sorusunu cevaplayanlar içerisinde, % 66,23’ü ortak ağ, % 55,84’ü EBYS, % 20,78’i intranet, % 19,48’i e-mail, % 16,88’i enformasyon sistemi, % 10,39’u sosyal medya ve % 7,79’u diğer kurumların web sitesi cevabını vermiştir.

Tablo 3.11. Birimlere Ait Bilgilerin Depolanma Yerlerinin Dağılımı

	n	%
Elektronik Ortam	59	67,8
Basılı Ortam	4	4,6
Hem Elektronik Ortam Hem Basılı Ortam	24	27,6
Toplam	87	100,0

Çalışmaya katılanların % 67,8’i birimlerine ait bilgilerin elektronik ortamda depolandığını, % 4,6’sı birimlerine ait bilgilerin basılı ortamda depolandığını ve % 27,6’sı ise birimlerine ait bilgilerin hem elektronik hem de basılı ortamda depolandığını belirtmiştir.



Şekil 3.6 Birimlere Ait Bilgilerin Depolanma Yerlerinin Dağılım Grafiği

Tablo 3.12. Elektronik Ortamda Bilgilerin Kayıt Edilme Sistemlerinin Dağılımı

	n	%
E-Mail	18	20,69
Ortak Ağ	49	56,32
EBYS	49	56,32
Sosyal Medya	7	8,05
Kurumlara Ait Bilgi Yönetim Sistemi	20	22,99
Diğer	4	4,60

“Elektronik ortamda bilgileriniz hangi sistemle kayıt ediliyor?” sorusunu cevaplayanlar içerisinde %56,32’si ortak ağ, %56,32’si EBYS, %22,99’u kurumlara ait bilgi yönetim sistemi, %20,69’u e-mail, %8,05’i sosyal medya ve %4,6’sı diğer cevabını vermiştir.

Tablo 3.13. Basılı Ortamda Bilgileriniz Kayıt Edilme Sistemlerinin Dağılımı

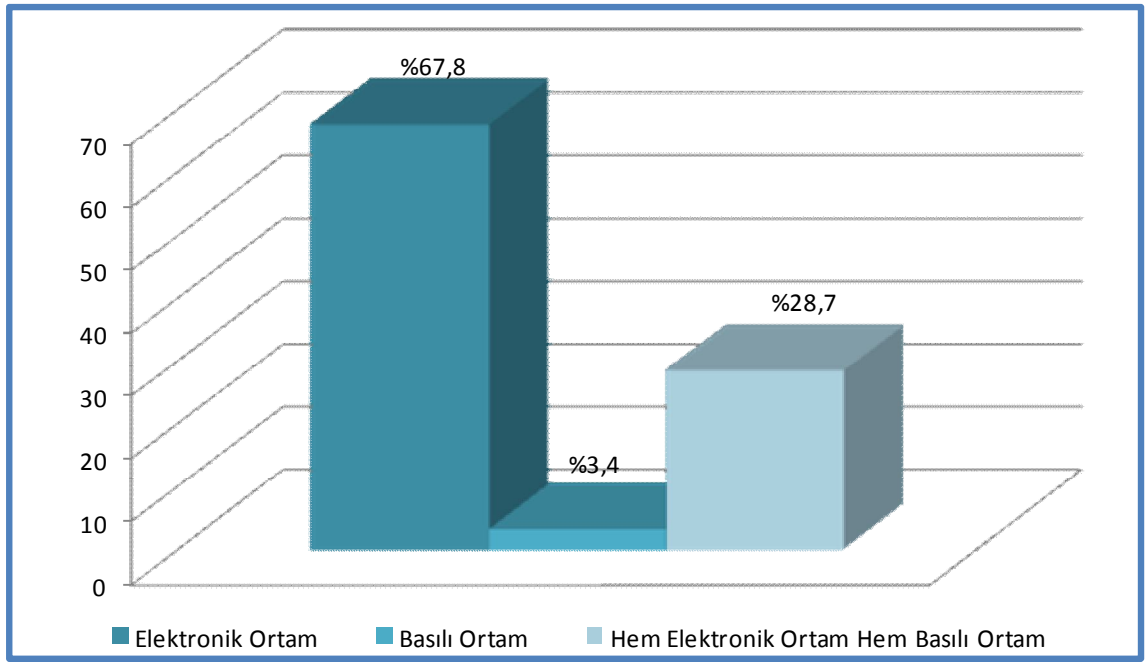
	n	%
Kütüphane	23	26,14
Arşiv	67	76,14
Diğer	14	15,91

Çalışmaya katılanların % 26,14'ü basılı ortamda bilgilerinin kütüphanede, % 76,14'ü basılı ortamda bilgilerinin arşivde, % 15,91'i ise bilgilerin kütüphane ve arşiv dışında yerlerde kayıt edildiğini belirtmiştir.

Tablo 3.14. Biriminizde Üretilen Bilgi Paylaşılma Yollarının Dağılımı

	n	%
Elektronik Ortam	59	67,8
Basılı Ortam	3	3,4
Hem Elektronik Ortam Hem Basılı Ortam	25	28,7
Toplam	87	100

Çalışmaya katılanların % 67,8'i birimlerine ait bilgilerin elektronik ortamda depolandığını, % 3,4'ü birimlerine ait bilgilerin basılı ortamda depolandığını ve % 28,7'si ise birimlerine ait bilgilerin hem elektronik hem de basılı ortamda depolandığını belirtmiştir.

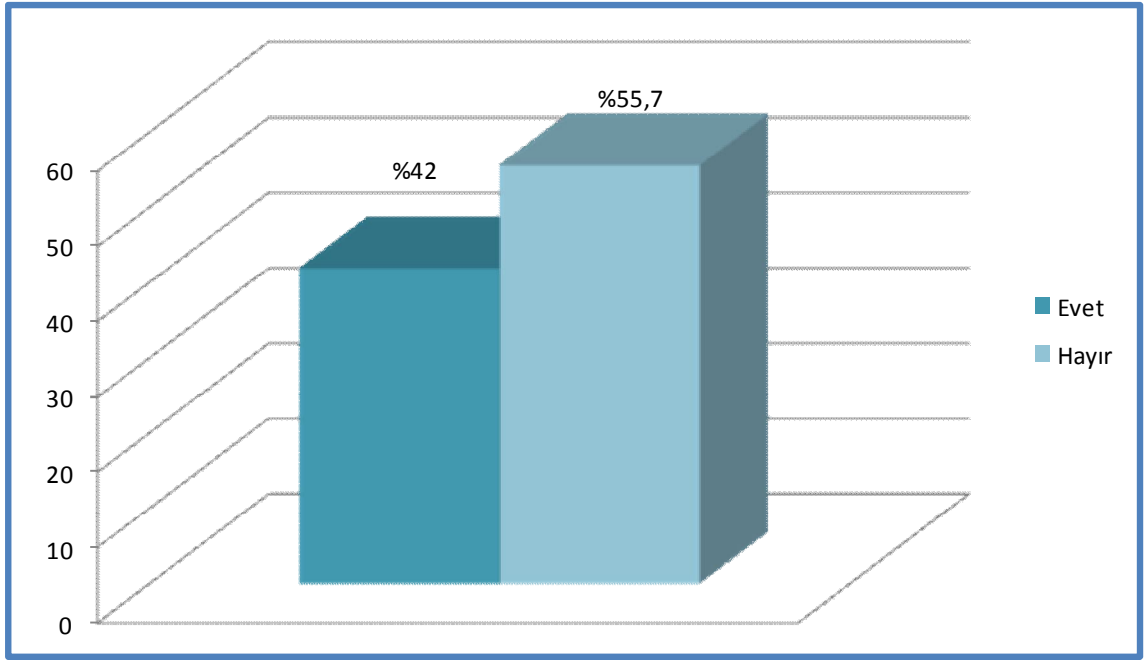


Şekil 3.7. Biriminizde Üretilen Bilgi Paylaşılma Yollarının Dağılımı Grafiği

Tablo 3.15. Diğer Birimlerin Ürettikleri Bilgiye Ulaşabilme Durumunun Dağılımı

	n	%
Evet	37	42
Hayır	49	55,7
Cevapsız	2	2,3
Toplam	88	100

Çalışmaya katılanların % 55,7'si diğer birimlerin ürettikleri bilgiye ulaşamadıklarını, % 42'si diğer birimlerin ürettikleri bilgiye ulaşabildiklerini belirtmişlerdir. Bu soruyu 2 kişi cevapsız bırakmıştır.

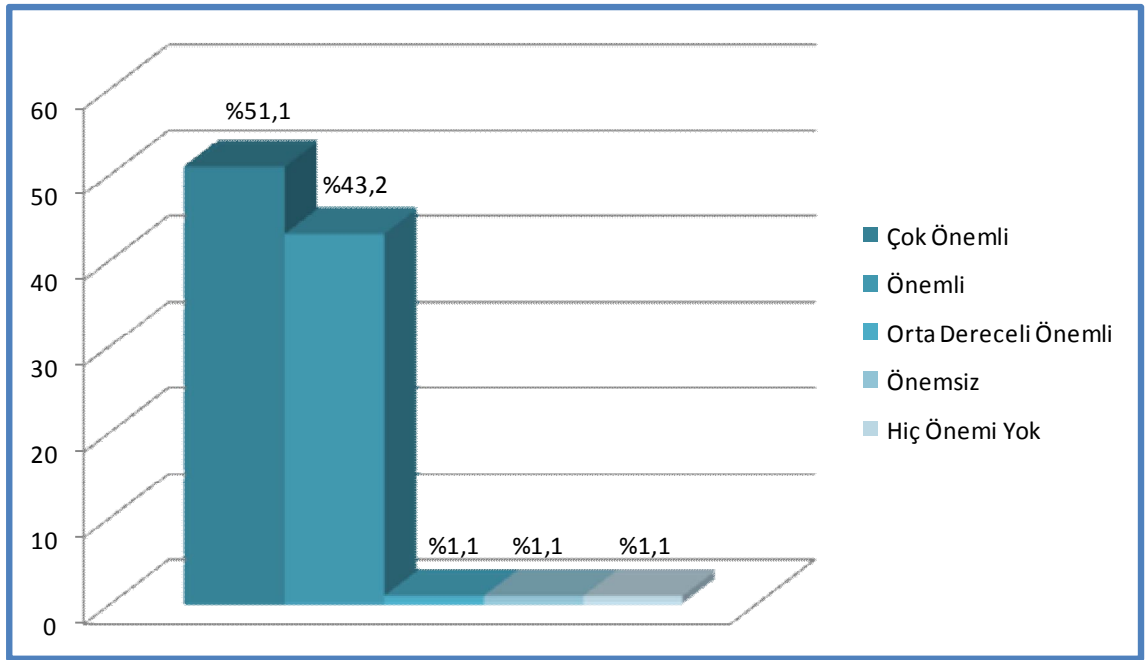


Şekil 3.8. Diğer Birimlerin Ürettikleri Bilgiye Ulaşabilme Durumunun Dağılım Grafiği

Tablo 3.16. Çalışmaya Katılanların Örgütsel Hafıza Aktarımı Önemli Bulma Durumlarının Dağılımı

	n	%
Çok Önemli	45	51,1
Önemli	38	43,2
Orta Dereceli Önemli	1	1,1
Önemsiz	1	1,1
Hiç Önemi Yok	1	1,1
Cevapsız	2	2,3
Toplam	88	100

Çalışmaya katılanların % 51,1'i örgütsel hafıza aktarımını çok önemli, % 43,2'si örgütsel hafıza aktarımının önemli, % 1,1'i orta derecede önemli, % 1,1'i önemsiz ve % 1,1'i çok önemsiz olarak gördüğünü ifade etmiştir. Bu soruya 3 kişi cevap vermemiştir.



Şekil 3.9. Çalışmaya Katılanların Örgütsel Hafıza Aktarımı Önemli Bulma Durumlarının Dağılım Grafiği

Tablo 3.17. “Örgütsel Hafıza Size ve Sizden Sonrakilere Nasıl Aktarılmaktadır?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

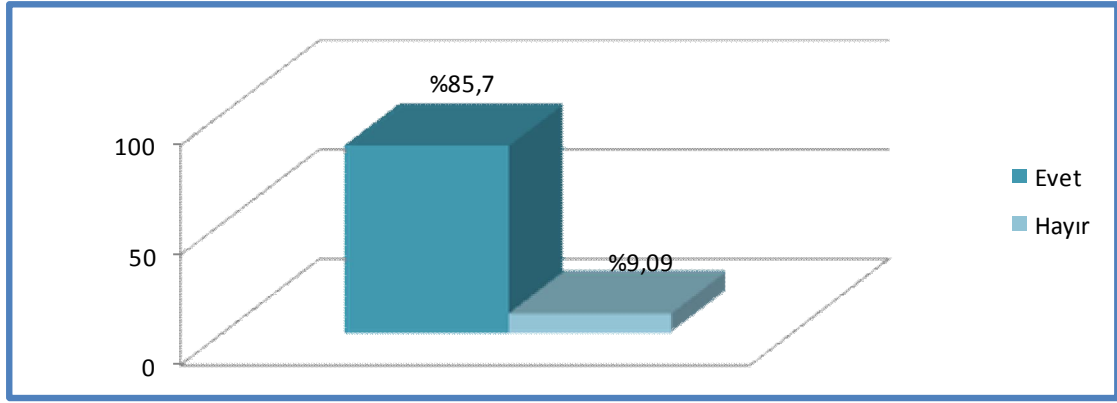
	n	%
Elektronik ve Basılı Kayıt Ortamları	73	82,95
Çalışan Bireyler Aracılığıyla	23	26,14

“Örgütsel hafıza size ve sizden sonrakilere nasıl aktarılmaktadır?” sorusunu cevaplayanlar içerisinde % 82,95’i elektronik ve basılı kayıt ortamları, % 26,14’ü çalışan bireyler aracılığıyla cevabını vermiştir.

Tablo 3.18. Enformasyon ve İletişim Teknolojilerinin Örgütsel Bilgiyi Ortaya Çıkarmaya Yardımcı Olma Durumunun Dağılımı

	n	%
Evet	77	87,5
Hayır	8	9,09
Cevapsız	3	3,41
Toplam	88	100

Çalışmaya katılanların %87,5'ine göre enformasyon ve iletişim teknolojileri örgütsel bilgiyi ortaya çıkarmaya yardımcı olduğu , %9,09'una göre ise enformasyon ve iletişim teknolojileri örgütsel bilgiyi ortaya çıkarmaya yardımcı olmadığını belirtmiştir.

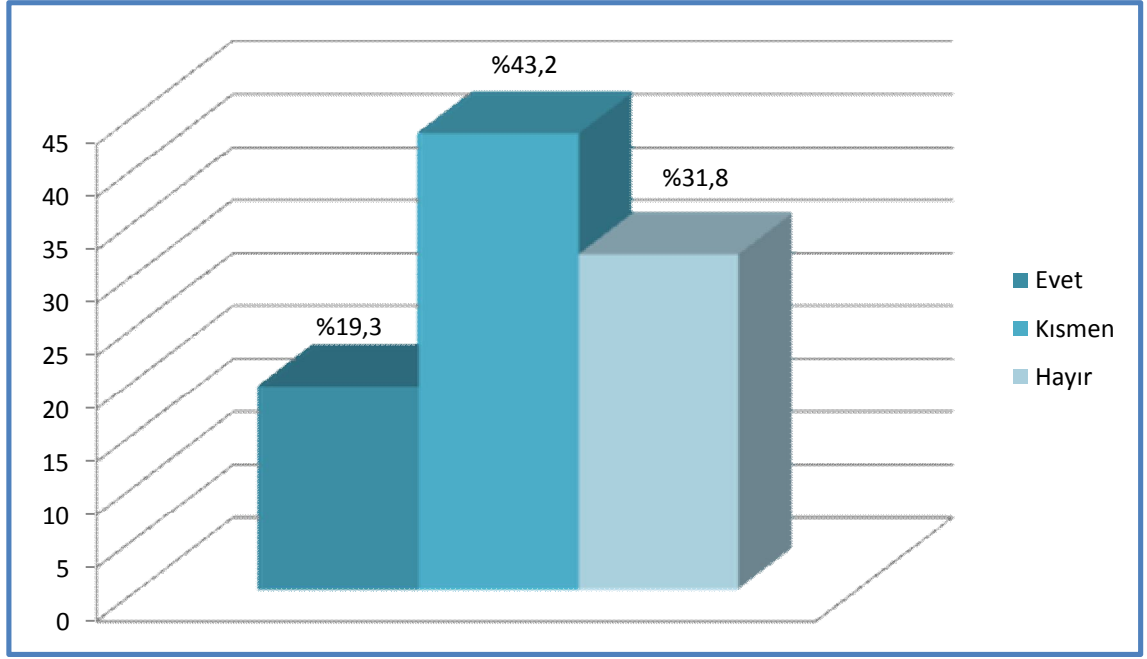


Şekil 3.10. Enformasyon ve İletişim Teknolojilerinin Örgütsel Bilgiyi Ortaya Çıkarmaya Yardımcı Olma Durumunun Dağılım Grafiği

Tablo 3.19. Örgütsel Hafızanızın Oluşum Sürecinde Diğer Örgütlerin Arşivlerinden Faydalanma Durumlarının Dağılımı

	n	%
Evet	17	19,3
Kısmen	38	43,2
Hayır	28	31,8
Cevapsız	5	5,7
Toplam	88	100

Çalışmaya katılanlar içerisinde % 43,2'si örgütsel hafızanın oluşum sürecinde diğer örgütlerin arşivlerinden kısmen faydalandığını, % 31,8'i örgütsel hafızanın oluşum sürecinde diğer örgütlerin arşivlerinden faydalanmadığını ve % 5,7'si örgütsel hafızanın oluşum sürecinde diğer örgütlerin arşivlerinden kısmen faydalandığını belirtmiştir.



Şekil 3.11. Örgütsel Hafızanızın Oluşum Sürecinde Diğer Örgütlerin Arşivlerinden Faydalanma Durumlarının Dağılım Grafiği

Tablo 3.20. Kurumlarda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Hafıza Aktarımı Önemliliğinin Dağılımı

Kurumda Çalışma Süresi	Örgütsel Hafıza Aktarımı Sizce Ne Kadar Önemli?					
	Çok Önemli		Orta Derecede Önemli		Önemsiz	
	n	%	n	%	n	%
0-5	30	66,7	25	67,6	2	66,7
6-15	5	11,1	5	13,5	0	0,0
16+	10	22,2	7	18,9	1	33,3
Toplam	45	100,0	37	100,0	3	100,0

Çalışmaya katılanlardan “Örgütsel hafıza aktarımı sizce ne kadar önemli?” sorusuna çok önemli cevabını verenlerin % 66,7’sinin kurumda çalışma süresi 6 yıldan azdır.

Tablo 3.21. Kurumlarda Çalışma Sürelerine Göre Enformasyon ve İletişim Teknolojileri Örgütsel Bilgiyi Ortaya Çıkarmaya Yardımcı Olma Durumunun Dağılımı

Kurumda Çalışma Süresi	S14.Size Göre Enformasyon ve İletişim Teknolojileri Örgütsel Bilgiyi Ortaya Çıkarmaya Yardımcı Oluyor Mu?			
	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
0-5	50	65,8	6	75,0
6-15	10	13,2	0	0,0
16+	16	21,1	2	25,0
Toplam	76	100,0	8	100,0

Çalışmaya katılanlardan enformasyon ve iletişim teknolojilerinin örgütsel bilgiyi ortaya çıkarmaya yardımcı olduğunu düşünenlerin % 65'i, enformasyon ve iletişim teknolojilerinin örgütsel bilgiyi ortaya çıkarmaya yardımcı olmadığını düşünmeyenlerin % 75'i kurumda çalışma süresi 6 yıldan az olanlardır.

Tablo 3.22. Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Hafızanızın Oluşum Sürecinde Diğer Örgütlerin Arşivlerinden Faydalanma Durumunun Dağılımı

Kurumda Çalışma Süresi	Örgütsel Hafızanızın Oluşum Sürecinde Diğer Örgütlerin Arşivlerinden Faydalandınız Mı?					
	Evet		Kısmen		Hayır	
	n	%	n	%	n	%
0-5	10	58,8	24	64,9	20	71,4
6-15	3	17,6	3	8,1	4	14,3
16+	4	23,5	10	27,0	4	14,3
Toplam	17	100,0	37	100,0	28	100,0

Örgütsel hafızanızın oluşum sürecinde diğer örgütlerin arşivlerinden faydalananların % 65'i, kısmen faydalananların % 64,9'u, faydalanmayanların % 71,4'ü kurumda çalışma süresi 6 yıldan az olanlardır.

3.3.2. Nitel Verilerin Çözümlemesi

Nitel veri toplama tekniklerinden bir tanesi olan derinlemesine görüşme (in-depth) tekniği kullanılarak 15 kurum çalışanı ile yapılan görüşmelerde kendilerine aşağıda yer alan sorular yöneltilmiş ve sorulara alınan cevaplar çözümlenmiştir.

Bilgi yönetimine ilişkin görüşleri kapsayan görüşmelerde;

Bilgi toplama yöntem ve araçları nelerdir?

Bilgi toplama araçları elektronik sistem üzerinden toplanan bilgiler ve basılı kaynaklar olmak üzere iki bölümde ele alınabilir.

Elektronik sistem olan bilgisayar üzerinden bilginin toplanmasında; EBYS sistemi ile yazışma, internet bilgi kaynakları kullanımı, bilgisayar üzerinden sosyal medya kullanımı yöntemleri en sık kullanılan yöntemlerdir.

Basılı kaynaklar üzerinden toplanan bilgiler; kurumların ürettikleri almanaklar, basılı yayınlar, yazışmalar, makaleler, raporlar, arşiv, kütüphane ve görsel ve işitsel medya araçları (radyo, televizyon, internet) önemli bilgi toplama yöntemleri arasında görülmektedir.

Bilgi toplama ile ilgili kişiler görev yapmakta mıdır?

Soruya verilen yanıtlar çerçevesinde; bilgi toplama işinde özel olarak uzmanlaşmış personelin bulunmadığı ve gerektiği zaman istediği bilgileri kendinin tercih ettiği yöntem ve araçlarla erişim sağladığı görülmektedir.

Biriminizde bilgi ve belge yönetimi var mıdır?

Görüşülen kişiler birimlerinde bilgi ve belge yönetiminin genel olarak EBYS üzerinden gerçekleştirildiğini ifade ederek, yazışmalar ve toplanan bilgilerin sistem üzerine kaydedildikten sonra basılı arşiv haline getirildiğini belirtmişlerdir.

Bazı birimler ise kendi arşivleme sistemlerini oluşturduklarını ancak bunun yeterli olmadığını ifade etmişlerdir.

Biriminize ait bilgiler nerede depolanmaktadır?

Birimlere ait bilgilerin EBYS, ortak alan ve birim bilgisayar hard diskleri üzerinde, ayrıca mevcut birim arşivlerinde ve yedek olarak firmanın veri arşivinde toplandığı tespit edilmiştir.

Depolanan bilgiye erişim nasıl sağlanmaktadır?

Elektronik ortamda kayıt altında tutulan bilgiler birimlerin ihtiyaçlarına göre oluşturdukları farklı ulaşım kod ve şifreleri ile sağlanırken, dijital ortamda olan bilgiler ise, internet kurumsal sitelerden sağlanmaktadır.

Arşiv verilerine erişim arşiv görevlileri yardımı ile gerçekleşmektedir.

Biriminizde üretilen bilgi nasıl paylaşılıyor?

Birimlerin üretilen bilgilerin paylaşımını; içerisinde gizlilik arz edenleri şifreli kapalı devre sistem içerisinde gerçekleştirirken

Gizlilik içermeyen bilgi paylaşımları ise; yazılı talep, elektronik arşivde veriler program üzerinden, WEB sayfası üzerinden, e-mail üzerinden ve EBYS üzerinden gerçekleştirilmektedir.

Ayrıca dokümantasyon bilgiler arşivlerden paylaşılabilir.

Biriminiz ile ilgili bir soru sorulduğunda, cevap verilmesi ne kadar vakit almaktadır?

Soruya görüşülen kişilerin hemen hemen tamamı çok kısa sürede yanıtını vermişlerdir. Ancak mütalaa mahiyetinde bir bilgi talebi ve derleme bilgi ihtiyacında sürecin uzadığı ifade edilmiştir. Ayrıca geriye dönük bir bilgi sorulduğunda eğer bilgi tasnif edilmişse ve sistemli bir şekilde kayıt altına alınmışsa talep edilen bilgiye erişim çok kısa sürede gerçekleşmektedir. Ama bilginin tasnifi yapılmamışsa ve/veya hatalı kayıt edilmişse bilgiye erişimin zor olduğu hatta bazen imkânsız olduğu dile getirilmiştir.

Diğer birimlerin ürettikleri bilgilere ulaşabiliyor musunuz? Ulaşamıyorsanız neden?

Birimlerin üretmiş oldukları bilginin birimler arası ulaşımında; kurum içi iletişim eksikliklerinden doğan problemler nedeniyle genel olarak sıkıntılar yaşanmakta olduğu belirtilmiş, bilgi paylaşımı için intranette yer alan kurumsal faaliyet bilgileri taranarak ihtiyaç duyulan bilgiyi üreten ilgili birimin bulunması neticesinde elektronik ortamda ve yazışma talebi ile ulaşıldığı görüşülen kişilerce ifade edilmiştir.

Örgütte çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgi ve belgeye erişmesi için bilgi kaynaklarının sınıflandırılması gerekmektedir. Biriminizde, çalışanların bilgi ve belgelere ulaşabilecekleri sistemli biçimde bir depolama yapılmakta mıdır?

Birimlerde geliştirilmiş dosyama sistemleri ve kuruma ait bilgi paylaşım ve kayıt sistemi üzerinden gerçekleştirilen ulaşımlarla çalışanların bilgi ve belgelere ulaşımı sağlanabilmektedir.

Örgütte ve yaptığınız işle ilgili sahip olduğunuz bu bilgileri nasıl elde ettiniz?

Kimden, nasıl öğrendiniz?

Birimlerde çalışan tecrübeli personel, birim arşivleri, kurum faaliyet raporları, kurum WEB sayfası, farklı kurumların WEB siteleri, kişisel görüşmeler EBYS yardımı ile işlerin öğrenilmesi ve takip edilmesi mümkün olabilmektedir.

Örgütsel hafıza size ve sizden sonrakilere nasıl aktarılmaktadır?

Birimler birim ihtiyaçları doğrultusunda farklı çalışmalar yapmakla birlikte, henüz ileriye dönük bir sistem geliştirilmemiştir. Bu nedenle birimlerde mevcut örgütsel hafıza kaynakları ile aktarımlar sürdürülmektedir.

Bilgi yönetiminin temel amaçlarından birisi de karar almayı etkinleştirmek ve zaman israfını önlemektir. Örgütte üretilen enformasyona erişimde zaman yönünden sorun yaşanmakta mıdır? Zaman yönünden sorunlar karar almanıza etki etmekte midir?

Nadiren sorunlar yaşansa da genel olarak bilgiye ulaşmada kullanılan araçlar da ciddi problemler yaşanmamaktadır. Bu anlamda kuruma ait bilgi paylaşım ve kayıt sisteminin katkısı önem arz etmektedir.

Enformasyon ve iletişim teknolojileri, size örgütsel bilgiyi ortaya çıkarmanıza yardımcı oluyor mu?

Yapılan tüm çalışmaların, bilgi aktarımlarının ve hafıza tazelemelerin bilişim teknolojileri ile gerçekleştirildiği bu nedenle enformasyon ve iletişim teknolojilerinin katkısının yadsınamaz olduğu tüm bireylerce ifade edilmiştir.

Örgüte akan bilgiler depolanırken ne gibi zorluklarla karşılaşılmaktadır?

Örgüte akan bilgilerin depolanmasında, bazı birimlerde sistemlerde depolama yeri sorunu yaşanmakla birlikte bilgi depolama da genel olarak problem gözlenmemiştir.

Örgütsel hafızanız oluşum sürecinde diğer örgütlerin arşivlerden faydalandığınız mı?

Örgütsel hafızanız oluşum sürecinde gerek model gerekse bilgi olarak başlıca yararlanılan kaynaklar yurt dışı ajans abonelikleri, gündemle ilgili basında yer alan haberler, web siteleri, birim arşivleridir.

Geleceğe yönelik olarak Devlet Personel Başkanlığı'na tüm kurumların ortak olarak yararlanabileceği bir sistemin hayata geçirilmesi çalışmaları sürdürülmektedir.

BÖLÜM SON. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında bilgi, bilgi yönetimi ve örgütsel hafıza kavramları ilgili literatüre başvurularak açıklanmıştır. Öncelikle bilgi yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi için bilginin tanımı ve oluşum süreci (hiyerarşisi) incelenmiştir. Sonrasında bilgi yönetiminin tanımı, amacı ve süreci ile ilgili literatürdeki kaynaklara gidilerek izah edilmeye çalışılmıştır. Bu açıklamalardan sonra örgütsel hafıza ile ilgili literatürdeki kaynaklara gidilerek gerekli bilgiler elde edilmiştir. Bu açıklamalar sonrasında bilgi yönetimi ile örgütsel hafıza arasındaki ilişki kavramsal olarak açıklanmıştır.

Çalışmada, bilgi yönetimi ve örgütsel hafıza kavramı ayrıntılı olarak incelenerek iki kavram arasındaki ilişki literatüre dayanarak açıklandıktan sonra hem nicel araştırma hem de nitel araştırma yapılarak olumlu analiz sonuçları alınmıştır.

Araştırma sonucunda günümüz bilgi toplumunda, örgütlerin iş süreçlerinde sürekli bilgiye ihtiyaç duymaları, ihtiyaç duyulan bilginin edinimini, depolanmasını ve bu bilgilere erişimini zorunlu kılmıştır. Örgütün faaliyetlerine yönelik olarak ihtiyaç duyduğu bilgi örgüt içinden ve örgüt dışından sağlanabildikleri gibi söz konusu bilgiler herhangi bir zaman dilimine de ait olabilirler. Örgütün zaman içinde kazanmış olduğu hafızayı aktif ve verimli kullanması bilgi yönetiminin doğru bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Örgütsel hafıza mekanizmasının istenilen şekilde hareket edebilmesi bilginin sağlanması, depolanması ve tekrar erişimi sürecinin ne kadar verimli çalıştığına bağlıdır. Bu mekanizmanın verimli çalışması örgütte bilgi yönetimi uygulamalarına bağlıdır. Çünkü bilgi yönetimi örgütün ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan bilgiyi elde etmeyi ve elde edilen bilgilerin depolanarak erişilmesini olanaklı kılmayı amaçlamaktadır.

Bilgi yönetiminde amaç, öncelikle değerli yeni bilgilerin belirlenmesi, bunların ilgili birimlere ulaştırılması ve bilgi birikiminin sürekli güncel tutulmasıdır. Başka bir deyişle, örgütte bilgidен her çalışanın sorumlu tutulması önemlidir. Bilginin yerinde ve

doğru olarak kullanılması, kaydedilmesi, çalışan bireyler arasında paylaştırılması ve güncel hale getirilmesi bilgi yönetiminin temel hedefini oluşturmaktadır.

Açıklanması gereken önemli hususlardan biriside örgütün zaman içerisinde yaşadığı hafıza kayıplarıdır. Örgütler zaman içerisinde çeşitli sebeplerden dolayı hafıza kaybı yaşayabilmektedir. Bu kayıplar bazen telafi edilemeyecek boyutlara ulaşmaktadır. Bilginin bazı süreçlerde kaydedilmemesi veya silinmesi sonradan gelen çalışanların işi öğrenememelerine ve iş akışının yavaşlamasına neden olmaktadır. Bilgi yönetimi uygulamaları bilginin kaydedilmesi sağlayarak örgütsel hafıza kaybını önlemektedir.

Bir diğer önemli husus ise örgüt çalışanlarının zaman içerisinde emeklilik, ölüm, yetki devri vb. gibi durumlarda yeni personelin örgütsel bilgiyi kazanması ve bilgi kaynaklarının yönetiminin sağlanmasıdır. Hem nitel hem nicel araştırma sonuçları örgütsel bilginin kazanılmasında enformasyon teknolojileri büyük öneme sahip olduğunu göstermektedir. Aynı zaman da araştırma sonuçları, bilgi toplama araçlarının büyük çoğunluğu elektronik ortamda kayıtlı bir bilgi yönetim sisteminden elde edildiğini belirtmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- Örgütsel hafızanın sistemli bir şekilde edinimi, depolanması ve tekrar erişiminin sağlanabilmesi için bilgi yönetim Sistemlerine ve unsurlarına önem verilmelidir.
- Örgütsel hafıza kaybının önlenmesi için bilgi depolama tesislerinin sadece bir yer değil birkaç yerde depolanmasının sağlanması gerekmektedir.
- Örgütsel hafıza mekanizmasının hızlı ve kolay olabilmesi için bilginin tasnifi ve dizinlemesi sistemli bir şekilde yapılarak depolanması gerekmektedir. Çünkü bilgi yığını içerisinde bir bilginin tekrar elde edilebilmesi bilginin yönetimini gerektirir. Eğer bu olmazsa bilginin doğrudan depolanması yapılamayacağından bilgiler zaman içerisinde erişilemez bir noktaya gelecek ve sonuçta erişilemeyen ve kullanılamayan bir bilgi yığınının ortaya çıkmasına neden olacaktır.
- Örgütte personel değişiminde, yapılan işlerin daha verimli bir şekilde düzenlenebilmesi için yapılan bütün işlerin sistemli bir şekilde kaydedilmesi iş sürecinde oluşacak aksaklıkları engelleyecektir.

- Örgütün belli bir zamanda yaşadığı hafıza kaybının telafisi için diğer örgütlerin arşivlerinden faydalanılarak bilgiler tekrar örgüte kazandırılabilir. Doğal olarak bu durum diğer örgütün bilgi depolama sisteminin işleyişinin etkin olmasına bağlıdır.

KAYNAKLAR

AKGÜN, A.E., Halit K. ve Ayşe G.: (2005), *Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki İlişkiler*. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, 1-16.

Alkan, N.: (2003), “*Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi*”, Bilgi Dünyası, 2, 122-145

Barutçugil, İ.: (2002), *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Conklin, J.: (2001), *Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy*, CogNexus Institute.

Çakar,N., Yıldız, S. ve Dur, S.: (2010), “*Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri*”, Ege Akademik Bakış, 1, 71-93.

Çıngı, H.: (1990), *Örnekleme Kuramı*, H.Ü. Fen Fakültesi Basımevi, Ankara, 1990.

Çobanoğlu, H.C.: (2014) *Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Teknolojilerinin Rolü ve Örgütsel Öğrenmeye Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Davenport, T. H., Prusak, L.: (2001), *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler*, (G. Günay) Rota Yayınları, İstanbul.

Demirel, Y.: (2006), *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

Dinçmen, M.: (2010), *Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Eleren, A., Kurt, M.: (2001), “*Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 1, 1-10.

Gökçe, Ş.: (2006), *Bilgi Çağının İş Organizasyonlarında Stratejik Bilgi Yönetimi: Teori ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Gökçen, H.: (2002), *Yönetim Bilgi Sistemleri: Analiz ve Tasarım Perspektifi*, Epi Yayıncılık, Ankara.

İnce, M. ve Oktay, E.: (2006), “*Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi*”, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, 10, 15-29.

- Jarrar, Y. F.: “*Knowledge Management: Learning For Organisational Experience*”, *Managerial Auditing Journal*, 6, 322-328.
- Kalkan, V. D.: (2006), “*Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları*”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 22-36.
- Kılıç, T.: (2007), *Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi*, Kadir Has Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kızıldağ, D.: (2010), “*Örgütsel Hafıza Kaybını Önlemede İşten Ayrılma Mülakatları: Bir Mülakat Formu Örneği*”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 181-190
- Koza, M.: (2009), *Bilgi Yönetimi*, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Leonard-Barton, D.: (1995), *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business Press.
- Li, Z., YeZhuang, T., ZhongYing, Q.: (2004), “*An Empirical Study on the Impact of Organizational Memory on Organizational Performance in Manufacturing Companies*”, *System Sciences, Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on, IEEE*.
- Nalbant, M. G.: (2007), *Bilgi Yönetimi Teorisinin Kavramsal Temelleri: Bir Uygulama, Doktora Tezi*, Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Nayır, S.: (2010), *Kurum Kültürü ile Örgütsel Öğrenme Süreçleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*, Beykent Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nizam, A., Cabiroğlu, G.: (2014), *Yönetici ve Son Kullanıcılar İçin Bilişim*, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi.
- Odabaş, H.: (2009), *Örgütlerde Enformasyon – Bilgi Yönetimi ve Süreci/Information– Knowledge Management and Process in Organizations*, Tülin Aren Armağanı, 177-188.
- Orlikowski, W.J. ve Robey D.: (1991), “*Information Tecnology and the Structuring of Organizations*”, *Information Systems Research*, 2, 143-169.
- Orr, B.: (1999), “*Organization Memory: Is it a Blessing or a Curse?*” *Change Management*.
- Özdemirci, F.: (2001), “*Belge Üretimi ve Kurumsal Bilgi Yönetimi*” *21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Sempozyumu: Bildiriler (19-20 Nisan 2001:Hatay)*, Türk Kütüphaneciler Derneği, Ankara, 179-186

Sağsan, M.: (2003), “*Bilgi yönetiminin kavramsal çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü*”. Derleyen Aytaç Yıldızeli ve H. Kübra Bahşıoğlu, ÜNAK, 3, 247-270.

Sağsan, M.: (2006), *Bilgi Yönetimi Bakış Açısından Bilgi Süreçleri ve Bir Model Önerisi*, ÜNAK’06: Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, 27-44.

Stijn, E., Wensley, A.: (2001) “*Organizational Memory and the Completeness of Process Modeling in ERP Systems*”, Business Process Management Journal, 3, 181-194.

Walsh, J.P., Ungson G. R.: (1991), *Organizational Memory*, *Academy of Management Review*, 1, 57-91.

WEB_1, Barca, M.: (2002), *Yeni Ekonomide Bilgi Yönetimi'nin Stratejik Önemi* link: http://www.sosyalsiyaset.net/documents/bilgi_yonetimi.htm 15.12.2014.

WEB_2, Odabaş, <http://eprints.rclis.org/19244/> 10.12.2014.

WEB_3, Doğan, Ö.: (2010), *IV. Uluslararası Bilgi Güvenliği ve Kriptoloji Konferansı: Kurumsal Hafıza Çözümleri & Bilgi Güvenliği*, Link: http://www.kurumsalhafiza.com/downloads/WEB_ICT_Konferans_INNOVA_Kurumsal_Hafiza_02.pdf 10.12.2014

Yalçınkaya, Y.: (2011), *Bilgi Yönetimi ve Sanal Uygulamalar: Bir Uygulama Örneği*, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

Yeksan, Ö.: (2012), *Bilgi Yönetiminde Liderlerin Rolü: İzmir ve Çevresindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yeniçeri, Ö., İnce, M.: (2005), *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

Yılmaz, İ. A.: (2009), *Ağırlama İşletmeleri Yöneticilerinin Bilgiye ve Bilgi Yönetimine Yönelik Yaklaşımları: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*, *Yüksek Lisans Tezi*, Mersin Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

EK A BİLGİ YÖNETİMİ ANKET SORU FORMU

DEMOGRAFİ

1- Kadın 2- Erkek

1) 18-24 2) 25-30 3) 31 -35 4) 36-40 5) 41-45
6) 46-50 7) 51-55 8) 56-60 9) 61 +

1) İlkokul (İlköğretim birinci kademe) 2) Ortaokul (İlköğretim ikinci kademe)
3) Lise 4) Meslek yüksek Okulu
5) Üniversite 6) Yüksek lisans / doktora

1- 0-5 2- 6-10 3-11-15 4-16-20 5-21 +

1- Evet 2- Hayır (soru 3'e gidiniz)

1- EBYS 2-e-mail 3-Ortak ağ 4- Intranet 5- Kurum WEB sitesi

1- Elektronik ortam
2- Telefon (soru 5'e gidiniz)
3- Basılı Evrak (soru 5'e gidiniz)
4- Fax (soru 5'e gidiniz)
5- Kişisel Görüşmeler (soru 5'e gidiniz)
6- Literatür (soru 5'e gidiniz)
7- Diğer

- S-4. Elektronik ortamdan elde ettiğiniz bilgileri hangi araçlarla alıyorsunuz? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)**
1- e-mail 2- Ortak ağ 3- EBYS 4-Sosyal medya(twitter, facebook vb.)
5- Diğer kurumların WEB siteleri 6- Intranet 7-Enformasyon sistemi
- S-5. Birimizde bilgilerin depolandığı bir alan var mıdır?**
1- Var 2- Yok (soru 7'ye geçiniz) 3- Bilgim yok (soru 7'ye geçiniz)
- S-6. Depolanan bilgiye erişim nasıl sağlanmaktadır?**
1- e-mail 2- Ortak ağ 3- EBYS 4-Sosyal medya(twitter, facebook vb.)
5- Diğer kurumların WEB siteleri 6- Intranet 7-Enformasyon sistemi
- S-7. Biriminize ait bilgiler nerede depolanmaktadır? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)**
1-Elektronik ortam 2-Basılı Ortam (soru 9'a gidiniz) 3- Her ikisi de
- S-8. Elektronik ortamda bilgileriniz hangi sistemle kayıt ediliyor? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)**
1- e-mail 2- Ortak ağ 3- EBYS 4-Sosyal medya (twitter, facebook vb.)
5- Kuruma ait bilgi yönetim sistemi 6- Diğer.....
- S-9. Basılı ortamda bilgileriniz hangi sistemle kayıt ediliyor? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)**
1- Kütüphane 2- Arşiv 3- Diğer.....
- S-10. Biriminizde üretilen bilgi nasıl paylaşılıyor? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)**
1-Elektronik ortam 2-Basılı ortam 3- Her ikisi de
- S-11. Diğer birimlerin ürettikleri bilgilere ulaşabiliyor musunuz?**
1- Evet 2- Hayır
- S-12. Örgütsel hafıza aktarımı sizce ne kadar önemlidir?**
1- Çok önemli 2- Önemli 3-Orta derecede önemli
4- Önemsiz 5- Hiç önemi yok
- S-13. Örgütsel hafıza size ve sizden sonrakilere nasıl aktarılmaktadır?**
1- Elektronik ve basılı bilgi kayıt ortamları 2- Çalışan bireyler aracılığı ile
- S-14. Size göre, enformasyon ve iletişim teknolojileri, örgütsel bilgiyi ortaya çıkarmaya yardımcı oluyor mu?**
1- Evet 2- Hayır
- S-15. Örgütsel hafızanızın oluşum sürecinde diğer örgütlerin arşivlerden faydalandınız mı?**
1- Evet 2- Kısmen 3- Hayır

EK B BİREBİR GÖRÜŞME SORULARI

- Bilgi nasıl toplanmaktadır?
- Bilgi toplama araçlarınız nelerdir?
- Bilgi toplama ile ilgili kişiler görev yapmakta mıdır?
- Biriminiz de bilgi ve belge yönetimi var mıdır?
- Biriminize ait bilgiler nerede depolanmaktadır?
- Depolanan bilgiye erişim nasıl sağlanmaktadır?
- Biriminizde üretilen bilgi nasıl paylaşılıyor?
- Biriminiz ile ilgili bir soru sorulduğunda, cevap verilmesi ne kadar vakit almaktadır?
- Diğer birimlerin ürettikleri bilgilere ulaşabiliyor musunuz? Ulaşamıyorsanız neden?
- Örgütte çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgi ve belgeye erişmesi için bilgi kaynaklarının sınıflandırılması gerekmektedir. Biriminizde, çalışanların bilgi ve belgelere ulaşabilecekleri sistemli biçimde bir depolama yapılmakta mıdır?
- Örgütte ve yaptığınız işle ilgili sahip olduğunuz bu bilgileri nasıl elde ettiniz? Kimden, nasıl öğrendiniz?
- Örgütsel hafıza size ve sizden sonrakilere nasıl aktarılmaktadır?
- Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biriside karar almayı etkinleştirmek ve zaman israfını önlemektir. Örgütte üretilen enformasyona erişimde zaman yönünden sorun yaşanmakta mıdır? Zaman yönünden sorunlar karar almanıza etki etmekte midir?
- Enformasyon ve iletişim teknolojileri, size örgütsel bilgiyi ortaya çıkarmanıza yardımcı oluyor mu?
- Örgüte akan bilgiler depolanırken ne gibi zorluklarla karşılaşılmaktadır?
- Örgütsel hafızanız oluşum sürecinde diğer örgütlerin arşivlerden faydalandınız mı?

ÖZGEÇMİŞ

20 Mayıs 1985 Muş/Varto doğumluyum. İlköğretimimi Van'ın Saray ilçesinde tamamladım. Kırıkkale İmam Hatip Lisesi'nde orta öğrenimimi tamamladıktan sonra eğitim hayatına Ankara Elmadağ Lisesi'nde devam ettim. 2002 yılında Elmadağ Lisesinden mezun oldum. 2005 yılında Ankara Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi bölümünü kazandım. 12 Şubat 2010 tarihinden bu bölümden mezun oldum. 10 Ocak 2011 tarihinde Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Programına başladım.