

# TÜRK ÜNİVERSİTELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ: ÖNCELİKLER VE ÖNERİLER

Arş. Gör. Veli Denizhan KALKAN  
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Strateji Bilimi Bölümü  
[vdkalkan@gyte.edu.tr](mailto:vdkalkan@gyte.edu.tr)

## ÖZET

Etkin bilgi yönetimi süreci her tür organizasyon için olduğu gibi üniversite için de bir zorunluluktur. Bu süreç bilgi edinimi, bilginin içselleştirilmesi, bilgi paylaşımı ve bilginin kullanılması aşamalarını içermektedir. Üniversite bilgi yönetimi süreci üniversite misyonunun gerçekleştirilmesini destekleyici niteliktedir. Araştırma faaliyetleri, eğitim faaliyetleri ve idari faaliyetler bilgi yönetim alt süreçlerinden oluşmaktadır. Üniversitelerin küresel ölçekte yaşadıkları değişimle paralel bir yönelim içinde olan Türk üniversiteleri bilgi yönetimi süreçlerini etkin bir biçimde tasarlamak ve yürütmek durumundadırlar. Bu bağlamda, çalışmada üniversite bilgi yönetimi süreci kavramsallaştırılmakta ve Türk üniversitelerinde bilgi yönetiminin geliştirilmesi konusunda önem taşıyan noktalar tartışılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi yönetimi süreci, Türk üniversiteleri, Araştırma, Eğitim, Bilgi Üretimi.

## ABSTRACT

Effective knowledge management processes are necessary for universities as well as other organizations. This process comprises the stages of knowledge acquisition, knowledge internalization, knowledge sharing and knowledge use. University knowledge management process supports the university mission. It is composed of the sub-processes of research, education and administrative activities knowledge management. Turkish universities, being in a parallel mode with the change universities experience globally, have to design and implement effective knowledge management processes. In this context, this study conceptualizes the university knowledge management process and discusses the important points for knowledge management development in Turkish universities.

**Keywords:** Knowledge management process, Turkish universities, Research, Education, Knowledge creation.

## 1. GİRİŞ

Çağdaş örgütler açısından bilgi yönetimi bir zorunluluk haline gelmiştir. Günümüzde bütün organizasyonlar yaşamlarını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilgiyi etkin bir şekilde yönetme ihtiyacı duymaktadırlar. Bilgi yönetimi örgütsel bir süreç olarak tasarlanmak ve sürekli geliştirilmek durumundadır. Bu süreç her tür organizasyon açısından önem taşımaktadır. Araştırma ve eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği akademik alanda yer alan temel yapılanmaları ifade eden üniversiteler ise bilgi yönetimi çalışmaları açısından kritik öneme sahip organizasyonlardır (Mikulecka ve diğerleri, 2000). Yapısal olarak bilgiyle iç içe bir niteliğe sahip olan ve bunun da ötesinde bilginin toplumda yaygınlaştırılmasına öncülük etmesi beklenen üniversitelerde bilginin etkin bir biçimde yönetilmesi özel bir önem taşımaktadır. Üniversitelerin sosyal fonksiyonlarını ve genel olarak misyonlarını gerçekleştirebilmeleri etkin bilgi yönetimi süreçlerine sahip olmalarıyla mümkündür (Conceicao ve diğerleri, 1998; Oosterlinck, 2002). Dolayısıyla üniversitelerdeki bilgi

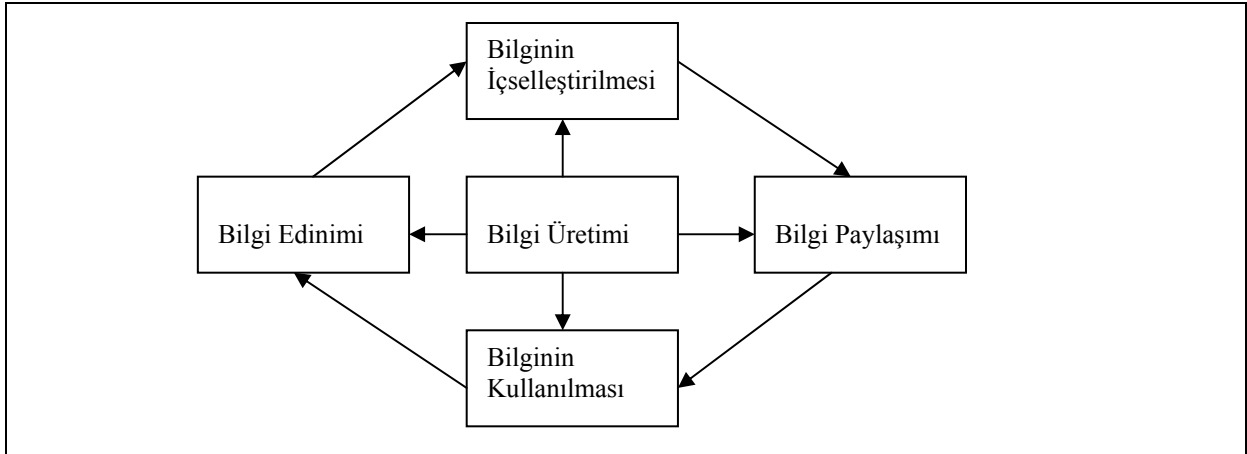
yönetimi süreçlerinin mevcut durumunun aydınlatılması ve geliştirilmesi için öneriler sunulması önemli, ancak hakkında yeterli çalışma yapılmamış bir başlığı ifade etmektedir (Rowley, 2000; Kidwell ve diğerleri, 2000; Agrawal, 2004). Ülkemiz üniversitelerine ilişkin çalışmalar söz konusu olduğunda ise yetersizlik daha da belirginleşmektedir. Bu bildiri çalışması literatürdeki bu boşluğun giderilmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Bu çalışmada öncelikle literatür incelemesine dayalı olarak organizasyonlardaki bilgi yönetimi süreci ile organizasyon olarak üniversitelerin ve üniversitelerdeki bilgi yönetimi sürecinin temel nitelikleri üzerinde durulacaktır. Üniversite bilgi yönetimi sürecinin kavramsallaştırılmasının ardından, Türk üniversitelerinin özgün nitelikleri ve yönleri göz önünde bulundurulurken bu kurumlardaki bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik temel meydan okuyucu faktörler ve bu organizasyonlarda sağlıklı bir bilgi yönetimi sürecinin yürütülebilmesi için önem taşıyan uygulama ve yaklaşımlar tartışılacak; üniversite yöneticileri ve araştırmacılar için yararlı olabilecek uygulama önerileri ve spesifik ileri araştırma konuları üzerinde durulacaktır.

## 2. ORGANİZASYONLARDA BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ

Stratejik yönetim literatüründe giderek daha yaygın bir biçimde kabul gören kaynak temelli yaklaşıma göre, organizasyonlar başarı için stratejik olarak değerli ve taklit edilemez nitelikteki kaynak ve yeterlilikleri üzerinde odaklanmalıdırlar (Prahalad ve diğerleri, 1990; Zack, 1999; Connor, 2002). Bilgi günümüzde en önemli stratejik örgütsel kaynağı oluşturmaktadır (Nonaka ve diğerleri, 1995; Kogut ve diğerleri, 1996; Wijetunge, 2002). Bilgi, kısaca, anlamlı enformasyon olarak tanımlanabilir. Hem belirli bir bağlama sahip olmayan ve birbirinden ayrı nesnel gerçekleri ifade eden veriden, hem de işlenmiş ve düzenlenmiş bir veri kümesini ifade eden enformasyondan farklıdır (Davenport ve diğerleri, 1998; Yahya ve diğerleri, 2002). Stratejik kararları belirleme düzeyinde yardımcı olma gücü veri ve enformasyondan çok daha fazladır. Bilgi, açık ve örtülü bilgi olarak ikiye ayrılmaktadır. Açık bilgi formel-sistemik biçimde ifade edilebilen ve iletilebilen bilgidir. Paylaşılması görece kolaydır. Örtülü bilgi ise ifade edilebilmesi, biçimsel olarak formüle edilebilmesi ve iletilebilmesi güç olan bir bilgi türüdür. Çeşitli yetenekler, sezgiler, anlayışlar, değerler vb pek çok unsuru içerir. Bireylerin açık ve örtülü bilgilerinin örgüt içinde etkileşim içine girmeleri neticesinde yeni örgütsel bilgi üretilmektedir (Nonaka ve diğerleri, 1995; Nonaka ve diğerleri, 2000; Yim ve diğerleri, 2004).

Organizasyonların en değerli kurumsal kaynağını oluşturan bilginin örgütsel amaçlar doğrultusunda etkin bir biçimde kullanılması sistematik çabalarla mümkündür. Bilginin yönetimi için kapsamlı bir sürecin tasarlanması gerekmektedir. Organizasyon için bilginin tanımlanması, edinilmesi, geliştirilmesi, örgüt içinde paylaşılarak yaygınlaştırılması, amaçlara yönelik olarak kullanılması ve bu kullanımın değerlendirilerek sürecin yeniden tasarlanması gibi kapsamlı fonksiyonları içeren bu süreç bilgi yönetimi sürecidir (Demarest, 1997; Beijerse, 1999; Perez ve diğerleri, 2003). Bilgi yönetimi sürecinin başlıca aşamaları bilgi edinimi, bilginin içselleştirilmesi, bilgi paylaşımı ve bilginin kullanılmasıdır.



Şekil 1: Örgütsel Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi edinimi aşaması örgütün ihtiyaç duyduğu bilginin işlevsel biçimde tanımlanmasını, bilgi eksikliğinin belirlenmesini ve gerekli bilginin tedarik edilmesini ve/veya geliştirilmesini içermektedir. Bilginin içselleştirilmesi aşamasında örgütsel bilgi depolanmakta ve korunmaktadır. Bilgi paylaşımı bilginin örgüt içinde transfer edilerek yaygınlaştırılmasını, böylelikle örgüt tarafından özümsemesini ifade etmektedir. Bilginin

kullanılması aşamasında ise bilgi amaçlar doğrultusunda kullanılmakta ve bu kullanımın sonuçları değerlendirilmektedir. Bu aşamada bilgi yönetimi sürecinin verimliliğinin ve örgüte katkısının belirlenmesi suretiyle süreç yeniden gözden geçirilmekte ve gerekli değişikliklere tâbi tutulmaktadır. Bilgi yönetimi sürecinin her bir aşamasında çeşitli teknik ve sosyal araçlar kullanılmaktadır. Sürecin verimli yürütülebilmesi için uygun bilgi yönetimi araçlarının her bir aşamada etkin bir biçimde kullanılması gerekmektedir.

Literatürde genel kabul görmüş bir bilgi yönetimi modeli henüz belirginleşmemiştir. Daha ziyade, operasyonel amaçlara bağlı olarak, farklı bağlamlar ve çalışma alanları için geçerli olmak üzere değişik modeller kurgulanmaktadır. Bununla birlikte, yukarıda ele alınan model genel olarak örgütsel bilgi yönetimi sürecini kapsayıcı ve açıklayıcı niteliktedir. Süreçteki aşamalar basit bir biçimde birbirlerini takip etmemekte, gerçekte çoğu zaman birbirleri ile kesişmekte ve iç içe geçmektedirler. Sözü edilen bilgi yönetimi süreci aşamalarından çok daha karmaşık bir olguyu ifade eden bilgi üretimi, süreçteki her bir aşamayla etkileşim içindedir. Süreci destekleyici bir rol ifa etmektedir.

Örgütsel bilgi yönetimi süreçleri değerlendirilirken, kurumsal niteliklerden ve yapılan işin özelliklerinden kaynaklanan farklılıklar dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda, ele alınan organizasyonların temel niteliklerinin ve karşı karşıya oldukları meydan okumaların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bilgi yönetimi süreci çalışmalarında, öncelikle var olan durum sağlıklı bir şekilde tanınmalı ve bilinmelidir. Diğer bir ifade ile, örgütlerin genel nitelikleri ve sorunları ile örgütlerdeki bilgi süreçlerinin mevcut durumu tespit ve öneriler için hareket noktasını oluşturmalıdır. Konumuz özelinde, üniversiteler bu yönden ele alınacaktır.

### 3. ORGANİZASYON OLARAK ÜNİVERSİTELER: DÜN VE BUGÜN

Geleneksel olarak, bilginin üretilmesi ve toplumsal anlamda yaygınlaştırılması üniversitelerin temel fonksiyonu ve sorumluluğu olarak algılanmaktadır (Loh ve diğerleri, 2003). Üniversitelerin iki temel işlevi bulunmaktadır. Bunlar, araştırma ve eğitimidir. Üniversiteler bir yandan verdikleri mezunlarla toplumdaki beşeri sermaye birikimine katkıda bulunmakta, diğer yandan ise yürüttükleri araştırmalarla yeni bilgi üretmektedirler. Gerek üniversitelerin yürüttükleri faaliyetlerin niteliklerinden kaynaklanan nedenlerle, gerekse de üniversiteler konusunda genel kabul görmüş bulunan akademik özerklik olgusunun doğurduğu sonuçlar nedeniyle üniversiteler belirli düzeyde bir izolasyon içinde var olmuşlardır. Bu durum, bu kuruluşların zaman zaman “fildişi kule” olarak nitelendirilmelerine, ürettikleri bilginin gerçek hayatta uygulanabilir olmaktan uzak olarak değerlendirilmesine neden olmuştur (Mothe ve diğerleri, 2000; Loh ve diğerleri, 2003). Bununla birlikte, üniversiteler bilgi üretimi açısından her daim hayati bir fonksiyona sahip olmuşlardır. Bu fonksiyon üniversitelerin genel konumlanışını da ifade etmektedir.

Bilginin ve bilgi süreçlerinin ekonomideki ve sosyal yaşamdaki rollerinin giderek daha belirgin bir hal kazanmalarıyla birlikte ortaya çıkan sosyo-ekonomik değişimler üniversitelerde de yansımaları bulmuştur. Küresel ölçekte, bilgi üretimi oldukça heterojen bir yapı kazanmıştır. Bilgi üreten aktör sayısı çoğalmıştır. Üniversite dışındaki pek çok kurum bu süreçte ağırlığını giderek daha fazla hissettirmektedir. Bu, üniversitenin bilgiden kaynaklanan ayrıcalıklı algılanışına yönelik bir tehdidi de ifade etmektedir. Yüksek öğretimin -özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında başlayarak- giderek daha geniş bir kitleye hitap etmesi de üniversitelerin fonksiyonlarına verdikleri ağırlıkta belli bir değişimin meydana gelmesine neden olmuştur. Öte yandan, enformasyon teknolojilerinin yaygınlaşmaları ve akademik alana geniş ölçüde nüfuz etmeleri de önemli değişikliklere davetiye çıkaran bir gelişmedir. Bu durum üniversitelerin sunduğu geleneksel eğitim formlarının dışında, farklı eğitim formlarının oluşmasına ve yaygınlık kazanmasına neden olmuş, üniversitenin temel fonksiyonlarının sorgulanmasına kapı aralamıştır (Loh ve diğerleri, 2003). Bütün bu değişimlerle bağlantılı olarak, araştırma faaliyetlerinin çehresi de değişmiştir. Daha önce büyük ölçüde özel bir araştırmacı grubunun, daha açık bir ifade ile yüksek eğitim görmüş belirli bir zümrenin fiilen tekelinde olan araştırma faaliyetleri bugün daha ziyade farklı sektörlerden ve organizasyonlardan çeşitli insanların işbirliğine dayalı olarak gelişmektedir. Üniversitenin kurumsal izolasyonu ve bağımsız hareket etme yeteneği zayıflamıştır (Mothe ve diğerleri, 2000; Loh ve diğerleri, 2003).

Yaşanan değişimi -klasik anlamıyla- üniversitenin miadını doldurduğu şeklinde değerlendirenler söz konusudur (Conceicao ve diğerleri, 1998; Loh ve diğerleri, 2000). Daha gerçekçi bir yaklaşım ise, üniversitenin yeni süreçteki konumlanışı üzerine düşünce üreten yaklaşımdır. Zira üniversite halen araştırmada ağırlıklı bir role sahiptir (Chataway ve diğerleri, 2000; Numprasertchai ve diğerleri, 2004). Her ne kadar yeni bilgi üreten kuruluşlar yaygınlaşmışsa da, özellikle belirli tür bilgilerin üretilmesinde üniversitenin her halükârda etkin olacağı aşikardır. Bunlar etkileri uzun vadede ve kritik düzeyde hissedilecek olan bilgilerdir. Dolayısıyla üniversite bilgi toplumu olarak tabir edilen toplumda da önemli bir rol oynayacaktır. Üniversitenin önemsizleştiği değil, yeni düzenlemelerle ve çeşitli etkileşimlerle birlikte var olduğu bir dönem söz konusudur. Üniversite araştırma sonuçlarının uzun vadeli ekonomik gelişme için oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Bu

durum, bilgi toplumunda belki daha da belirginleşen bir biçimde devam edecektir (Conceicao ve diğerleri, 1998). Dolayısıyla üniversitenin kurumsal bütünlüğünün ve sürekliliğinin korunması gerekmektedir (Conceicao ve diğerleri, 1998). Farklı olan, üniversitenin rolünü çeşitli işbirliklerinin desteği vasıtasıyla gerçekleştirecek olması ve bunu yapabilmek için de çeşitli iç düzenlemelere ihtiyaç duymasındır. Üniversitenin istikrarlı yapısının yanı sıra, sağlıklı yeni bilgi üretiminin koşulu olarak, uyum sağlama kapasitesini geliştirmeye de ihtiyacı vardır (Mothe ve diğerleri, 2000). Günümüz toplumunda bireylerin en önemli ihtiyaçları olan öğrenme yeterliliklerinin geliştirilmesi hususunda da üniversitelere önemli görev düşmektedir. Bilgi yönetimi bu noktada anahtar bir rol oynamaktadır. Temel fonksiyonları bilgi üretmek ve üretilen bilgiyi yaygınlaştırmak olan üniversitelerin bilgi süreçlerini etkinleştirmeleri karşı karşıya oldukları meydan okumalarla başa çıkabilmelerine imkan sağlayacaktır.

#### 4. ÜNİVERSİTELERDE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ

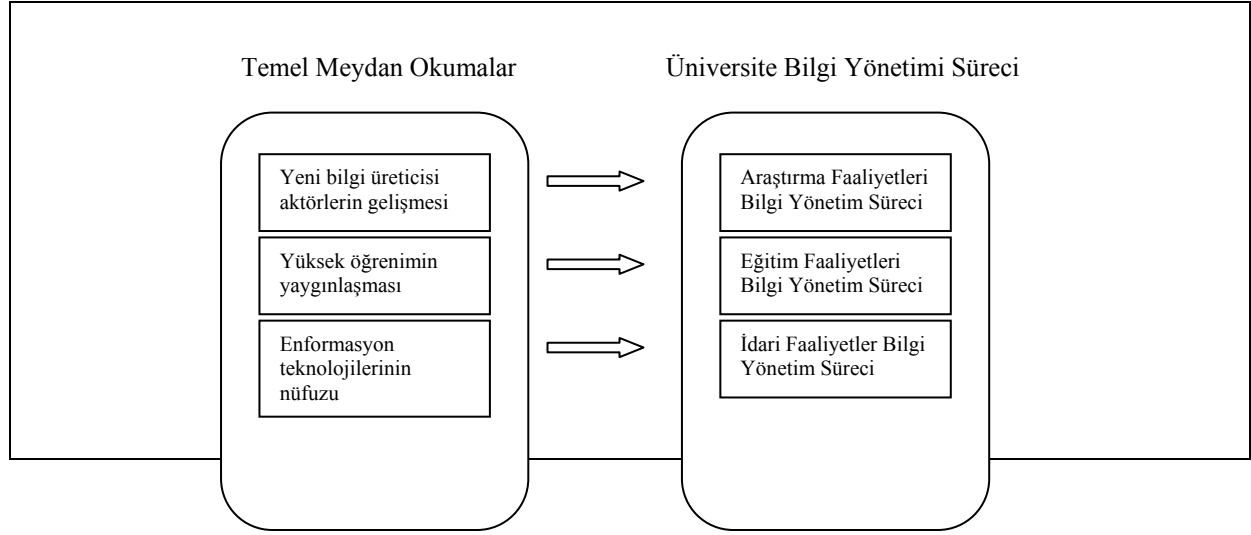
Organizasyonlar ihtiyaçları olan bilginin peşindedir. Aynı durum üniversite için de söz konusudur. Ancak bilgi üretme ve yayma misyonunu taşıyan üniversite temel faaliyet alanları itibarı ile de bilgiyle ilgilenir. Bu durum, üniversiteye bilgi yönetimi uygulamaları konusunda avantaj sunmaktadır. Üniversitenin ayırt edici niteliği, bünyesinde eğitim ve araştırmanın sinerjik birlikteliğinin gerçekleştirilebilmesidir (Oosterlinck, 2002). Araştırma, eğitimi zenginleştirici ve ilerletici bir niteliğe sahip olmalıdır. Eğitim ise araştırmacıların ve dolayısıyla araştırma faaliyetlerinin geliştirilmesine katkı sağlamalıdır. Araştırma ve eğitim faaliyetlerine yönelik bilgi yönetim süreçleri üniversite bilgi yönetim sürecinin iki alt kolunu oluşturmaktadır. Bunların dışında, üniversitede yürütülen ve eğitim ve araştırmanın kalitesini önemli ölçüde etkileyen idari faaliyetler de bilgi yönetimi sürecinin konusudur. İdari faaliyetler bilgi yönetim süreci üniversite bilgi yönetim sürecinin üçüncü kolunu oluşturmaktadır.

Üniversitenin araştırma işlevi için tasarlanması gereken bilgi yönetimi süreci “araştırma faaliyetleri bilgi yönetim süreci” olarak adlandırılabilir. Araştırma faaliyetleri bilgi üretimi üzerinde odaklanmıştır. Bilgi yönetimi bunu destekleyici nitelikte olmalıdır. Bu süreç, araştırmaların ihtiyaç duyduğu özgür ortamı zedelememek için azami gayreti göstermek kaydıyla, araştırmalar arasında işbirliği sağlamalı ve böylelikle disiplinler arası bilgi üretiminin zenginleştirici etkisinin önünü açmalıdır. Organizasyon üyeleri arasındaki etkileşim bilgi üretimini olumlu etkilediğinden, bilgi yönetimi süreci bu etkileşimi desteklemelidir. Organizasyon üyelerinin organizasyon dışındaki çeşitli unsurlarla etkileşimleri ve özellikle bu unsurların örtülü bilgilerinden yararlanmaları da araştırma sürecini ilerletici nitelikte olduğu için desteklenmelidir (Yli-Renko ve diğerleri, 2002; Numprasertchai ve diğerleri, 2004). Üniversite içi etkin bilgi depolama sistemlerinin geliştirilmesi ve enformasyon teknolojilerinden bilgi edinim ve paylaşımı için etkili bir biçimde yararlanılması gerekmektedir. Böylelikle üniversite içindeki araştırmacıların birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmaları sağlanarak bilgiye erişme hususunda zaman ve kaynak israfı azaltılacaktır. Aynı zamanda duplikasyon ihtimali de mümkün olan en düşük seviyeye indirilecek, Amerika’yı yeniden keşfetme arayışı niteliğindeki uğraşların önüne bir set çekilecektir. Bu konuda enformasyon teknolojilerinden olduğu kadar sosyal bilgi paylaşımı araçlarından da yararlanılmalıdır.

Üniversitedeki eğitim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi insanların, örgütsel süreçlerin, teknolojinin ve yapısal özelliklerin işlevsel bir koordinasyonu ile mümkündür (Agrawal, 2004). Bilgi yönetimi bu koordinasyonun gerçekleştirilmesine yardımcı olarak üniversitedeki eğitime katkı sağlayabilir. Günümüzde eğitim faaliyetlerinin odak noktası öğretim çabalarından ziyade öğrenme süreçleridir. Bilgi yönetiminin en önemli araçları arasında yer alan enformasyon teknolojilerinin ve sosyal bilgi yönetimi araçlarının etkin kullanımı öğrenmeyi destekleyebilir. İçinde bulunduğumuz dönemde özellikle öğrenme yeterliliği kapsamında değerlendirilen beceriler yaşamsal önem kazanmıştır. Eğitim faaliyetleri bilgi yönetim sürecinin üniversitenin eğitim faaliyetlerine asıl katkıyı sağlayacağı nokta da budur. Zira toplumdaki teknoloji altyapısı ne kadar gelişirse -en önemlileri öğrenme yeterliliği olan- teknoloji dışı yeterliliklerin önemi de o kadar artmaktadır (Oosterlinck, 2002). Eğitim faaliyetleri daha ziyade bilginin yayılması fonksiyonunu ifa etmektedirler. Eğitim faaliyetleri bilgi yönetim süreci bilginin yayılmasının daha sistematik ve amaçlara uygun bir biçimde gerçekleşmesini, dolayısıyla bu fonksiyonun üniversiteye ve topluma daha yararlı olmasını sağlayacaktır. Eğitim faaliyetleri bilgi yönetimi için bilgi depolama sistemlerinin yetkin ve kullanışlı olması ve eğitim faaliyetlerinde görevli üniversite personelinin bilgiye erişiminin kolaylaştırılması gerekmektedir. Eğitim faaliyetleri bilgisi etkin biçimde yönetildiği takdirde üniversitenin topluma sunduğu eğitim hizmetinin genel kalitesi de yükselecektir.

Yalnızca üniversitenin temel fonksiyonları değil, organizasyon açısından önem arz eden yönetsel faaliyetler de örgütsel bilgi yönetimi süreci kapsamında değerlendirilmelidir. Üniversite faaliyetlerinin misyon doğrultusunda bir eşgüdümüne kavuşturulması ve istikrarlı bir şekilde yürütülebilmesi için etkin bir yönetim işlevine sahip olmak, bunun için ise yeterli düzeyde yönetim bilgisini edinmek ve bu bilgiyi etkin bir biçimde

yönetmek gerekmektedir. Sahip olunması gereken bilgi hem araştırma hem de eğitim konularına ilişkin kurum içi ve kurum dışı bilgidir. İdari faaliyetler bilgi yönetim süreci ve genel örgütsel bilgi yönetim sürecinin çıktıları karar destek sisteminin bir unsuru olarak işlev görebilir. İdari faaliyetler bilgi yönetim sürecinin verimli yürütülebilmesi için diğer iki bilgi yönetim süreciyle ve üniversitenin genel nitelikleri ile uyumlu bir şekilde tasarlanması ve uygulanması zorunludur. İdari birimlerden kaynaklanan sıkıntıların araştırma ve eğitim faaliyetlerini olumsuz etkilemesi durumu, örneği pek çok üniversitede gözlemlenen bir olgudur. İdari faaliyetler bilgi yönetim süreci idari hizmetlerin belirli bir disiplin içinde yürütülmesine imkan sağlayarak bu sıkıntıları hafifletici işlev görebilir



**Şekil 2: Temel Meydan Okumalar ve Üniversite Bilgi Yönetimi Süreci**

Şekil 2 üniversitelerin yeniden biçimlenmesinde etkili olan ve önceki bölümde üzerinde durulan meydan okuyucu faktörleri ve üniversite bilgi yönetimi sürecini özetlemektedir. Üniversite bilgi yönetimi süreci araştırma faaliyetleri, eğitim faaliyetleri ve idari faaliyetler bilgi yönetim alt süreçlerinden müteşekkildir. Her bir alt süreçte bilgi yönetimi sürecinin başlıca işlemsel aşamalarını ifade eden bilgi edinimi, bilginin içselleştirilmesi, bilgi paylaşımı ve bilginin kullanılması fonksiyonları söz konusudur. Üniversite bilgi yönetimi sürecinin verimliliği alt süreçlerin sinerjik kombinasyonuna, gerekli yapısal ve kültürel destekleyicilerin varlığına ve/veya oluşturulmasına ve sürecin stratejik yönetim süreciyle entegre bir biçimde işlev görmesine bağlıdır. Ulusal niteliklere, yapısal ve çevresel koşullara göre bilgi yönetimi uygulamalarının odak noktası ve öncelikleri bir ölçüde değişebilmektedir. Bu bağlamda, Türk üniversitelerindeki bilgi yönetimi sürecinin ayrıca tartışılması gerekmektedir.

## 5. TÜRK ÜNİVERSİTELERİ VE BİLGİ YÖNETİMİ: ÖNCELİKLER VE ÖNERİLER

Üniversitelerin mevcut problemlerinin temel kaynağını sermayenin küreselleşme sürecinin ortaya çıkardığı veya bu süreçle ilişkili durumdaki olgular oluşturmaktadır. Bu bağlamda, Türk üniversitelerinin de büyük ölçüde aynı sorunlarla yüz yüze olduğu belirtilmelidir. Gözlemlenen meydan okumalar bağlamında Türk üniversitelerinin dünya üniversitelerinden fazlaca farklılaşmadığı görülmektedir. Bilgi üreticisi aktörlerin fazlalaşması ve bilgi üretiminin giderek daha heterojen bir nitelik kazanması, yüksek öğretimin daha geniş kitlelere hitap eden bir yönelime girmesi ve enformasyon teknolojilerinin yaygınlık kazanarak akademik alana nüfuz etmesi olguları ülkemizde belirgin bir şekilde gözlemlenmektedir. Benzer koşulların hüküm sürdüğü bir ortamda bilgi yönetiminin, dünyadaki gidişata paralel bir şekilde, üniversiteler için önemli bir perspektif olarak gündeme gelmesi ve tartışılmaya başlanması şaşırtıcı değildir. Ülkemizde bilgi ve bilgi süreçleri konusunda gözlemlenen görece olumsuz ve duyarsız tutuma bilgi yönetimine olan ihtiyacı belirginleştirmektedir (Keskin ve diğerleri, 2002; Keskin ve diğerleri, 2003). Olumsuz tablonun dönüştürülmesi noktasında en fazla rol üstlenmesi, dolayısıyla bilgi süreçleri hususunda öncü rol oynaması beklenen kuruluşların üniversiteler olacağını varsaymak ise yerinde bir tutumdur.

Ülkemizdeki üniversitelerin bir kısmında tekil bilgi yönetimi fonksiyonlarına ilişkin çeşitli faaliyetler gözlemlenmektedir. Bununla birlikte bu faaliyetler kapsamlı bir içeriğe sahip değildir ve bütünsel bir perspektiften yoksundur. Örgütsel bilgi yönetimi süreci olarak adlandırılabilir bir bütünlüğü oluşturmamaktadırlar. Bazı örneklerde ise, bilgi yönetimi adı altında enformasyon yönetimi faaliyetleri yürütülmektedir. Dolayısıyla, üniversitelerimizde eksikliği hissedilen ve ihtiyaç duyulanın bütünsel bir bakış açısı ve bu bakış açısından hareket ederek tasarlanacak süreçleri pratiğe taşıyacak bir irade olduğu görülmektedir. Üniversitelerimizde bilgi yönetimi örgütsel bir süreç olarak ele alınmak, tasarlanmak ve yürütülmek durumundadır. İdeal olan, sürecin üniversite düzeyinde ve üniversite yönetiminin yürütücülüğü altında bütünsel olarak uygulanmasıdır. Bununla birlikte genel uygulama şansının yüksek olmadığı üniversitelerde fakülte, enstitü veya bölüm bazlı uygulamalar geliştirilebilir. Sınırlı inisiyatiflerin başarısı genel ve kapsamlı uygulamaların önünü açabilmektedir. Bilgi yönetimine ilişkin görevlendirmelerin verimli sonuçlar üretebilmesi için bu konuda istekli personel tespit ve teşvik edilmelidir. Bilgi yönetimi programlarında bölüm ve fakülte gibi birimlerin spesifik koşul ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Bilgi yönetimi sürecinin tasarlanışında bürokratik aşama gereğinden fazla uzatılmamalı, süreç evrak tanzimine boğularak katledilmemelidir. Zaman ve kaynak israfını engelleyecek potansiyele sahip olan bilgi yönetimi felsefesi ve süreci yeni zaman ve kaynak israflarının müsebbibi olmamalıdır. Süreç mümkün olduğunca yalın bir şekilde tasarlanmalı ve yürütülmelidir.

Üniversite bilgi yönetimi süreci inisiyatifi kısa ve orta vadede sonuç üretebilme potansiyeline sahip çeşitli projeler geliştirerek başarılı uygulama örnekleri oluşturabilir ve böylelikle kendi güvenliğini sağlama yönünde de önemli bir adım atmış olur. Başarılı uygulama örneklerinin bilgi yönetiminin üniversite genelinde içselleştirilmesi noktasında telkin ve ikna çabalarından çok daha yararlı olacakları unutulmamalıdır. Enformasyon teknolojilerinin etkin kullanımını içeren projeler bu konuda yararlı bir seçim olacaktır. Üniversiteye özgü, araştırmacıların yayımları ve çeşitli üniversite dergileri gibi unsurları içeren kurumsal ve işlevsel bir veri tabanı yaratılabilir. Özellikle işletme ve mühendislik fakültelerinde; üniversite mensubu olan ve diğer araştırmacıların, kamu araştırma kurumlarının ve sanayi kuruluşlarının yararlanabileceği bir bilgi havuzu oluşturulabilir. Bu, üniversite bünyesinde üretilen bilginin belli bir düzeyde de olsa işlevselleştirilmesine imkan sağlayacaktır. Bilgi süreçlerinin etkin yürütülebilmesi için temel idari faaliyetlere ilişkin kapsamlı bir iç denetim gerçekleştirilebilir. Özellikle destek birimlerine yönelik olarak gerçekleştirildiği ve gerekli düzeltici önlemler derhal alındığı takdirde, bu iç denetim bilgi yönetimi alt yapısının sağlamaştırılmasını ve gelecekteki muhtemel sorunların en azından bir kısmının erken bir dönemde, etkileri henüz hissedilmeye başlanmadan tasfiye edilmesini sağlayacaktır.

Yeni yönetim yaklaşımları genellikle çeşitli açık ve örtülü vaatlerle birlikte gündemleşirler. Bu özellikleri, etkili bir biçimde uygulanmadıkları takdirde, bir süre sonra inandırıcılıklarını yitirmelerine neden olur. Bununla birlikte, özellikle ilk uygulama zamanları için söz konusu olmak üzere, önemli bir potansiyele sahiptirler. Motivasyonu yükseltici bir etkiyi beraberlerinde taşırlar. Üniversitelerimizdeki bilgi yönetimi çalışmaları, bilgi yönetimi yaklaşımının sahip olduğu bu potansiyel etkiden yararlanarak üniversite misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilirler. Bu süreçte, potansiyel etkiyi zayıflatıcı ve organizasyon mensuplarının motivasyonlarını düşürücü kritik hatalardan kaçınmak ve mümkün olduğunca çok sayıda ve etkili kısa dönemli başarılı uygulama örneği oluşturmak gerekmektedir. Üniversitenin mevcut sorunlarının giderilmesi noktasında bilgi yönetiminden yararlanmayı sağlayacak bütün imkanlar kullanılmalıdır. Ancak bilgi yönetiminin hazır bir reçete sunmadığı da göz ardı edilmemelidir. Bilgi yönetimi sürecinin başarı düzeyi bu süreci yürütme konusunda sergilenecek örgütsel isteklilik, beceri ve çaba düzeyiyle doğru orantılıdır. Ayrıca, herhangi bir organizasyondan çok farklı niteliklere sahip kuruluşlar olan üniversitelerin bilgi yönetimi süreçleri de oldukça özgün olacaktır. Ülkemiz üniversiteleri de bu noktada kendi özgünlüklerini, yerel koşul ve ihtiyaçları ve insan kaynaklarının mevcut durumunu göz önünde bulunduran bir yaklaşım içinde olmalıdırlar. Bilgi yönetimi sürecinde cesur ancak akıllı bir biçimde adım atılmalıdır. Uygulanamayacak tasarımların bilgi yönetimi projesi olarak öne sürülmesi bilgi yönetiminin örgütsel kabul görmesini zorlaştıracak ve dolayısıyla etkili yürütülme şansını zayıflatacaktır.

Üniversitelerimizin toplumsal algıdaki meşruiyet ve saygınlık düzeyinde önemli bir düşüş gözlemlenmektedir. Bunun nedenleri ve durumun düzeltilmesine yönelik mücadele süreci oldukça karmaşıktır. Ancak sorunun önemli bir kısmını üniversitenin, toplumsal algıda, topluma somut düzeyde katkı yapmayan bir konumda yer almasının oluşturduğu ifade edilebilir. Üniversitenin toplumsal algıdaki faaliyetlerini somutlaştırması için öncelikle iç süreçlerinde somut bir çizgiyi yakalaması gerekmektedir. Bilgi yönetimi sürecinin içerdiği pek çok faaliyet bu somutlaştırma işleminde yararlı olacaktır. Bu noktada, bilgi yönetimi sorunları ile temel üniversite sorunlarının iç içe geçtiği görülmektedir. Dolayısıyla üniversitelerimizde bilgi yönetimi sürecinin geliştirilmesi üniversite sorunlarının çözümü için ufuk açıcı sonuçlar ortaya çıkaracak bir

potansiyeye sahiptir. Bu açıdan bilgi yönetimi önemsenmeli, ancak bilgi yönetimi yaklaşımına yönelik eleştiriler de göz ardı edilmemelidir. Bilgi yönetimi yaklaşımının gerçekte bilgiden ziyade enformasyon üzerinde yoğunlaştığı ifade edilmekte, bu yaklaşım özellikle bilgi üretimini ve bu üretimin arka planındaki sosyal süreci göz ardı ettiği yönlerinde eleştirilmektedir (Von Krogh ve diğerleri, 2000; Wilson, 2002). Dolayısıyla, üniversitelerimizdeki uygulama çabaları mekanik algılayışlardan uzak durmalı ve bilgi yönetiminin içselleştirilmesini eleştirel bir edininim konusu olarak değerlendirmelidirler.

Bu çalışmada, Türk üniversitelerindeki bilgi yönetimi süreci üzerine yürütülen tartışmada, bilgi yönetimini üniversitelerin temel ihtiyaç ve sorunları ile ilişkilendiren bir perspektif benimsendi. Üniversite bilgi yönetimi sürecini veya bu sürece ilişkin çeşitli alt süreç ve unsurları üniversitenin spesifik ihtiyaç ve sorunları ile ilişkilendiren çalışmalar konunun derinlikli bir biçimde incelenmesi ve anlaşılması için yararlı olacaktır. Ayrıca, üniversite bilgi yönetimi sürecinin -üniversitelerin temel ihtiyaç ve sorunları dışında- farklı yönlerden ve karşılaştırmalı incelemelerle ele alınması da mümkün ve gereklidir. Örneğin diğer ülkelerin üniversitelerindeki bilgi yönetimi uygulamalarının ya da üniversitelere benzer işlevlere sahip olan -kamu araştırma kuruluşları, stratejik araştırma merkezleri, Ar-Ge organizasyonları vb- çeşitli kuruluşların bilgi yönetimi süreçlerinin incelendiği karşılaştırmalı çalışmalar, Türk üniversitelerindeki bilgi yönetimi sürecinin daha iyi anlaşılmasını ve geliştirilmesi noktasında katkı sağlayabilecek kapsamlı bir birikimin oluşturulmasını sağlayacaktır.

## 6. SONUÇ

Bu çalışma üniversite bilgi yönetimi sürecini kavramsallaştırmış ve Türk üniversitelerindeki bilgi yönetimi süreçlerinin geliştirilmesine yönelik bir tartışma yürütmüştür. Etkin bilgi yönetimi süreci her tür organizasyon için olduğu gibi üniversite için de bir zorunluluktur. Bu süreç bilgi edinimi, bilginin içselleştirilmesi, bilgi paylaşımı ve bilginin kullanılması aşamalarını içermektedir. Bilgi yönetimi süreci üniversitenin temel faaliyetleri olan araştırma ve eğitimin sağlıklı yürütülmesini ve dolayısıyla üniversite misyonunun gerçekleştirilmesini destekleyici niteliktedir. Üniversite bilgi yönetimi süreci araştırma faaliyetleri, eğitim faaliyetleri ve idari faaliyetler bilgi yönetim alt süreçlerinden oluşmaktadır. Üniversitelerin küresel ölçekte yaşadıkları değişimle paralel bir yönelim içinde olan Türk üniversiteleri bilgi yönetimi süreçlerini etkin bir biçimde tasarlamak ve yürütmek durumundadırlar. Bu bağlamda sürecin bütünsel bir perspektifle ve kapsamlı bir biçimde tasarlanması, mekanik yaklaşımlardan uzak durulması, kısa dönemli başarılı uygulama örneklerinin yaratılması ve süreci sektöre uğratabilecek kritik hatalardan kaçınılması önemlidir. Bilgi yönetimi süreci, etkin yürütüldüğü takdirde, Türk üniversitelerinin genel sorunlarının aşılması noktasında da katkı sağlayabilecek bir potansiyeye sahiptir.

## KAYNAKÇA

- Agrawal, A. M. (2004) "Knowledge management application in higher technical institutions in India", International Association for Management of Technology (IAMOT) 13<sup>th</sup> International Conference Proceedings, Washington April 3-7 2004, Web Erişimi [12.07.2004]: <http://arago.cprost.sfu.ca/~smith/conference/viewpaper.php?id=1180&cf=4>
- Beijerse, R. P. u. (1999) "Questions in knowledge management: Defining and conceptualizing a phenomenon", Journal of Knowledge Management, 3(2): 94-109.
- Chataway, J. and Wield, D. (2000) "Industrialization, innovation and development: What does knowledge management change?", Journal of International Development, 12: 803-824.
- Conceicao, P., Heitor, M. and Oliveira P. M. (1998) "Expectations for the university in the knowledge-based economy", Technological Forecasting and Social Change, 58: 203-214.
- Connor, T. (2002) "The resource based view of strategy and its value to practising managers", Strategic Change, 11(6): 307-316.
- Davenport T. H. and Laurence P. (1998) Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Boston: Harvard Business School Press.
- Demarest, M. (1997) "Understanding knowledge management", Long Range Planning, 30(3): 374-384.
- Keskin, H. and Kalkan, V. D. (2002) "A new theoretical quest for public administration and a preliminary research: Conceptualising knowledge management as an organisational process for public institutions, a comparison of Turkish public and private sector perceptions and use of knowledge management", Proceedings of the 2002 IASIA Annual Conference, Public Administration between Globalisation and Decentralisation : Implications for Training and Education Distribution: IIAS (2004), Istanbul, Turkey: 17-20 June 2002.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Kalkan, V. D. (2003) "Bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi: Literatür değerlendirmesi ve Gebze'deki üretim işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında bir uygulama çalışması", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, s. 685-696, Derbent/İzmit: 17-18 Mayıs 2003.

- Kidwell, J. J., Linde, K. M. V. and Johnson, S. L. (2000) "Applying corporate knowledge management practices in higher education", *Educause Quarterly*, 4: 28-33.
- Kogut, B. and Zander, U. (1996) "What firms do: Coordination, identity and learning", *Organization Science*, 7(5): 502-518.
- Loh, B., Tang, A-C., Menkhoff, T., Chay, Y-W. and Evers, H-D. (2003) "Challenges and prospects of applying knowledge management in university research: The case of the Singapore Management University", Work in progress, Singapore: November 2003, Web Erişimi [12.07.2004]: <http://www.uni-bonn.de/~hevers/papers/Loh-Tang-Menkhoff-Chay-Evers2003-new.pdf>
- Mikulecka, J. and Mikulecky, P. (2000) "University knowledge management-issues and prospects", *Principles of Data Mining and Knowledge Discovery 4<sup>th</sup> European Conference Proceedings, PKDD*, September 13-16, 2000, Lyon, France: Springer-Verlag Publisher, pp. 157-165.
- Mothe, J., Gertler, M., Landry, R., Niosi, J. and Wolfe, D. (2000) "Knowledge management: The new challenge for firms and organizations", Prepared by the Innovation Systems Research Network (ISRN), A Rapporteurs' Report on the OECD High Level Forum, Ottawa, Canada: September 21-22, 2000.
- Nonaka I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000) "SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning*, 33(1): 5-34.
- Numprasertchai, S. and Igel, B. (2004) "Managing knowledge through collaboration: multiple case studies of managing research in university laboratories in Thailand", *Technovation*, Forthcoming.
- Oosterlinck, A. (2002) "Knowledge management in post-secondary education: Universities", *OECD Working Paper*, Web Erişimi [12.07.2004]: <http://www.oecd.org/dataoecd/46/21/2074921.pdf>
- Perez, J. R. and Pablos, P. O. de. (2003) "Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis", *Journal of Knowledge Management*, 7(3): 82-91.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68(5-6): 79-91.
- Rowley, J. (2000) "Is higher education ready for knowledge management?", *The International Journal of Educational Management*, 14(7): 325-333.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. and Nonaka, I. (2000) *Enabling Knowledge Creation: How To Unlock The Mystery Of Tacit Knowledge And Release The Power Of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Wijetunge, P. (2002) "Adoption of knowledge management by the Sri Lankan University librarians in the light of the National Policy on University Education", *International Journal of Educational Development*, 22: 85-94.
- Wilson, T. D. (2002) "The nonsense of knowledge management", *Information Research*, 8(1), Paper No. 144, Web Erişimi [12.07.2004]: <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>
- Yahya, S. and Goh W. (2002) "Managing human resources toward achieving knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, 6(5): 457-468.
- Yim, N-H., Kim, S-H., Kim, H-W. and Kwahk, K-Y. (2004) "Knowledge based decision making on higher level strategic concerns: system dynamics approach", *Expert Systems with Applications*, 27: 143-158.
- Yli-Renko, H., Autio, E. and Tontti, V. (2002) "Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms", *International Business Review*, 11: 279-304.
- Zack, M. H. (1999) "Developing a knowledge strategy", *California Management Review*, 41(3): 125-145.