



## Kamu yönetiminde bilgi yönetiminin gerekliliği üzerine bir inceleme

Murat Yıldırım\*

### Özet

Bilgi yönetimi, kapsamlı ve hızlı değişimlerin yaşandığı bir ortamda, bilgiyi en etkin şekilde kullanmak suretiyle örgütleri başarıya ulaştırmayı amaçlayan bir iş stratejisidir. Bilgi yönetiminin özgünlüğü, yeni araç veya yöntemlerle bilginin toplanmasından değil, örgütsel yapı ve süreçlerin farklı bir gözle yeniden tasarlanmasına yol açacak şekilde bilginin üretken kılınmasından kaynaklanmaktadır. İlk olarak özel sektörde uygulanan bilgi yönetimi, çok geçmeden kamu yönetiminin de gündemine girmeye başlamıştır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımının kamu sektörünü daraltarak piyasaya açma çabaları, kamu yönetiminde bilgi yönetimi uygulamalarının yolunu açmıştır. Ne var ki bilgiye, bilginin kullanımına ve paylaşımına önem verilmesi, kamu yönetiminde bilgi yönetimi uygulamaları için yeterli bir koşul değildir. Araştırmanın konusu, kamu yönetiminde bilgi yönetiminin gerekliliği ile ilgilidir. Bu çalışmada bilimsel yöntem uygun hareket edilerek belgesel gözlem yapılmış, konuyla ilgili kaynaklar taranmış, değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Çalışmanın amacı, bilgi yönetiminin temel ilkelerini açıklamak, böylece kamu yönetimi için bilgi yönetiminin gerekli olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu bağlamda; bilgi ve bilgi toplumu kavramları tanımlanmış, bilgi yönetiminin anlamı açıklanmış ve kamu yönetimi için bilgi yönetiminin temel ilkeleri açıklığa kavuşturulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi; bilgi toplumu; bilgi yönetimi; kamu yönetimi

\* Yrd. Doç. Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, e-posta: [myildirim@cumhuriyet.edu.tr](mailto:myildirim@cumhuriyet.edu.tr)

## A study on the need of knowledge management in public administration

**Murat Yıldırım**

### **Abstract**

Knowledge management is a business strategy aiming at making the organizations successful by means of using the knowledge most effectively in the context where there are very rapid and extensive changes. The originality of knowledge management results not from collecting knowledge with new means or methods but from making the knowledge productive in a way that can lead to the redesign of organizational structures and processes with a different eye. Knowledge management firstly used in private sector has begun to become a current issue on public administration's agenda before long. The efforts of new public management approach to open it up to market by reducing the size of public sector paved the way for the practices of knowledge management in public administration. However, the emphasis on the importance of knowledge, knowledge use and knowledge share isn't an adequate requirement for knowledge management practices in public administration. The subject of this study is related to the need of knowledge management in public administration. In this study, it has been made a documentary observation according to scientific method and sources about the subject have been reviewed, evaluated, and commented. The aim of this study has been to explain the basic principles of knowledge management, and thus to put forward whether this strategy is necessary or not in public administration. In this context, the concepts of knowledge and knowledge society have been defined, the meaning of knowledge management has been explained, and basic principles of knowledge management on public administration have been clarified.

**Keywords:** Knowledge; knowledge society; knowledge management; public administration

## **Giriş**

Bilgi çağı; 20. yüzyılın ortalarından itibaren gözlenmeye başlanan, bilginin yaratımı, paylaşımı ve kullanımına büyük önem verilen, toplumsal yaşamın her alanında değişimle anılan bir dönemi ifade etmektedir. Bu çağda bir yandan ekonomilerle toplumların birbirlerine yakınlaşmasına diğer yandan küresel düzeyde yoğun bir ekonomik rekabete tanık olunmaktadır.

Bilgi çağında bilgi, üretim sürecinde stratejik bir kaynak haline gelmiştir. Örgütlerin hızlı bir değişim ve risk ortamında var olabilmeleri için her şeyden önce değişim sürecini yakından izleyerek bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Böylesi bir ortamda, ayrıca, yaşamlarını sürdürebilmesi için örgütlerin; dışsal bilgilerini stratejik bir biçimde kendi koşullarına, gerçeklerine uyarlamaları, daha da önemlisi, hizmet ya da satış sahasını genişletecek yaratıcı fikirlere sahip olması önem kazanmaktadır. Yenilik doğuracak hizmet ve ürün tasarımı ya da hizmet ve ürünlerin yeni bir tarzda sunumu, bilgiye dayalı örgütleri gündeme getirmektedir. Bilgiye dayalı örgütler, yeni bir yönetim felsefesini yansıtmaktadır. Bu tür örgütlerde, çalışanların bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanmak, örgütü değişime uyum sağlayabilecek esnek bir yapıya kavuşturmak esastır.

Kamu yönetiminde ise bilgi yönetimi, yeni kamu yönetimi yaklaşımı uygulamalarının ardından gündeme gelmeye başlamıştır. Başka bir ifadeyle, yeni kamu yönetimi yaklaşımı, kamu yönetiminde bilgi yönetiminin uygulanmasının zeminini hazırlamıştır. Bu bağlamda kamu yönetiminde bilgi yönetimi uygulamaları; özel sektöre açılmayı ve piyasalaşmayı, yurttaş olarak müşterilerin önceliğini ve performans odaklılığı, ağ yapılanmalarını ve öğrenen örgüt paradigmasının benimsenmesini içermektedir. Ayrıca bilgi yönetiminin, e-devlet girişimlerinin kolaylaştırıcı bir unsuru olma rolünü üstlendiğini de belirtmek gerekir.

## **Bilgi ve bilgi toplumu kavramları**

Bilgi, *insanın, toplumsal emeğiyle meydana çıkardığı nesnel dünyanın yasalı ilişkilerinin, düşüncesinde yeniden üretimidir* (Hançerlioğlu, 2000: 30). Bilgi, insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü; öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçekler ya da çeşitli veri ve enformasyona anlam vererek yorumlama yeteneğidir (Vural, 2005: 232).

Bilgi, veri ve enformasyon gibi daha ham anlam formları ile anlayış-kavrayış ve akıl-bilgelik gibi daha karmaşık ve işlenmiş anlam formları arasında yer almaktadır (Aktan ve Vural, 2005b: 4). Bilgi; uzman görüş, beceri ve deneyimini içererek karar vermeye yardımcı

dokunan değerli bir varlık olarak veri ve enformasyonun bir bileşimidir (European Committee for Standardization, 2004: 6).

Veri, enformasyon (information) ve bilgi (knowledge) kavramları arasında birtakım ince anlam farklılıkları bulunmaktadır. Buradaki enformasyonu bilgi, bilgiyi ise üst-bilgi şeklinde karşılayan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu karışıklıklar, yabancı terminolojiyi dilimize uyarlama zorluklarından kaynaklanmaktadır. Günlük dilde ise bilgi terimi, her üç durumu (veri, enformasyon ve üst-bilgi) kapsayıcı bir anlamda kullanılmaktadır.

Veri, bu sürecin temel hammaddesi olarak ve çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, işlenmeye hazır, ham gerçekler ya da izlenimlerdir. Bilgi (enformasyon); verilerin, karar alma sürecine destek sunacak şekilde anlamlı bir biçimde getirilmek üzere analiz edilerek işlenmesiyle ulaşılan sonuçlardır. Üst-bilgi (bilgi) terimi ise çok özel bir amaca yönelik olarak bilgilerin çeşitli analiz, sınıflama ve gruplama işlemlerinden geçirilerek, ileri zaman diliminde potansiyel olarak kullanıma hazır hale getirilmiş bilgidir (Bensghir, 1996: 14). Anlam piramidinin en üstünde yer alan akıl ve bilgelik (wisdom) ise toplumsal olaylarda doğru ya da yanlış olanı ayırt etmeye yarayan bütün bilgileri kapsamaktadır (Aktan ve Vural, 2005b: 4).

Bilginin duyumlar ve akıl olmak üzere iki temel kaynağı bulunmaktadır: Okuma, araştırma, gözlem ve deneyler sonucunda dış dünyadan edinilen duyu uyarımları ve izlenimlerinin yanı sıra düşünme ve akıl yürütme gibi bilişsel faaliyetler sonrası elde edilen düşünsel ürünler birer bilgidir. Bu iki kategori her zaman birbiriyle bir etkileşim halindedir. Tüm bu arayış, çaba ve etkileşim, insanları birtakım yargılara ulaştıracaktır. Bu yargılar ise değerden bağımsız olabileceği gibi tersi de olanaklıdır.

Bilginin sadece nesnel değil, aynı zamanda bireylerin kişisel algılamalarından doğan öznel bir yanı bulunmaktadır. Bu algılamamanın şekillenmesinde bireylerin daha önceki deneyimleri kadar bunları kavramsallaştırma kapasiteleri de rol oynamaktadır. Bilgiye ilişkin bu yorum bilgi yönetimi yazınında yaygın bir biçimde kullanılmaktadır ve bilgiye yönelik geleneksel bilişsel yaklaşımdan ayrılmaktadır. Geleneksel yaklaşımda bilgi dışsal ve nesnel bir gerçeğe dayanmaktadır (Fowler ve Pryke, 2003: 258). Bu bilgi türü bilimsel bilgidir. Bilimsel bilginin temel özelliği değerler yerine olgulara dayalı olmasıdır. Olgular ise insan bilincinden bağımsız, insanlar arasında nesnel bağlantıyı sağlayan araçlar olma rolünü üstlenmektedir.

İnsan toplumsal bir varlıktır; birtakım değer, anlam ve ilkelerle dolu bir çevreye sahiptir. Bu nedenle insanların üzerinde durdukları, birbirleriyle paylaştıkları bilgiler her zaman

bilimsel nitelikte olmayabilir. Bu şekildeki bir bilgi, esasen bilime aykırılık taşımaksızın, içerdiği değer yargıları nedeniyle toplumsal bir nitelik gösterecektir. Ne var ki toplumda hiç de ussal olmayan birtakım bilgilerin de var olabileceğinin altı çizilmelidir.

Özel sektör bilimsel bilgi üzerine nispeten daha fazla odaklanmıştır (McAdam ve Reid, 2000, 320). Politika geliştirmeyi içeren devlet işlevleri yoğun bir biçimde toplumsal etkileşime dayanmaktadır. Toplumsal kaynaklı bilginin elde edilmesi, özel sektörün nispeten daha fazla üzerinde durduğu bilimsel kaynaklı bilginin elde edilmesine göre daha zordur (Riege ve Lindsay, 2006: 28). Kamu sektörü, özel sektörden farklı olarak siyasal bir çevreye sahiptir. Siyaset olgusu, kamu yararını hedefleyen yönlendirici ilkeler doğrultusunda bir değer dağıtım sürecini ifade etmektedir. Oysaki özel sektörün toplumla ilişkileri, kâr elde etmek gibi daha dar bir amaca odaklanmaktadır. Bu süreçte özel sektörün toplumla iletişimi, ekonomik kaygılara dayalı teknik bir nitelik taşımaktadır. Dinamik ve değişken bir çalışma yaşamındaki başarı için bilimsel bilginin kullanımı özel sektörde daha ön plana çıkmaktadır.

Bilgi toplumu, yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşamasıdır (Aktan ve Vural, 2005a: 32). Bilgi toplumunun başlangıcı genel olarak İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki yıllara dayandırılmaktadır. Bu konuda kesin bir tarih vermek mümkün olmamakla birlikte, 1957 yılı, ABD’de ilk defa beyaz yakalı işçilerin sayısının mavi yakalılarınkini geçtiği tarih olması nedeniyle bazı yazarlarca bilgi çağının başlangıcı olarak kabulüne yol açmıştır (Uçkun, Uçkun ve Latif, 2005: 90-91).

Toffler’in *üçüncü dalga* toplumu olarak betimlediği bilgi toplumu, her şeyden önce bilgiye değer veren, bilgiyi kullanmasını bilen ve üretebilen toplumdur. Bu toplum bilgi teknolojilerinden yaygın biçimde yararlanmasını bilen aktif bir toplumdur (Bensghir, 1996: 8, 11). Bilgi toplumunun yaşadığı bilgi çağını biçimlendiren öğelerin başında; hızla gelişen teknoloji, küresel rekabet, bölgesel ve ulusal gelenekleri aşan ulusal-üstü ve etkileşimli kültür gelmektedir (Öğüt, 2003: 5-6).

Bilgi toplumuna geçiş, 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren hızlı bir ivme kazanmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki başdöndürücü gelişmeler, mekân ve zaman engellerini kaldırarak insanlar arasındaki bilgi akışını ve iletişimi artırmıştır. Dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan bir olay, anında başka bir köşesindeki insanların gündemini meşgul edebilmektedir. Bilgi edinme, paylaşımı ve kullanımındaki bu hızlı gelişmeler; 1980’li yıllardan itibaren ülkeleri dışarıya açmaya yönelik dünya genelinde izlenen siyasal ve

ekonomik politikalarla birleşmiştir. Bu durum, bir yandan uluslararası düzeyde, sermaye dolaşımını kolaylaştırarak rekabeti şiddetlendirirken diğer yandan yerel kültürleri uluslararası düzleme açmıştır.

### **Bilgi yönetimi nedir?**

#### **Bilgi yönetiminin tanımı ve özellikleri**

Bilgi yönetimi, evrensel olarak kabul görmüş çok az tanım, yaklaşım ve metodolojiye sahip yeni bir disiplindir. İlk olarak 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından işletme yazınına kazandırılan bilgi yönetimi, örgütsel performansı artırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir strateji olarak tanımlanmıştır (Özgener, 2005: 270-271). Bilgi yönetimi sistemleri ve uygulamaları, örgütleri daha verimli kılmak ve kârlılıklarını artırmak için bilgi yönetimini rekabetçi bir silah olarak kullanan özel sektörden kaynaklanmaktadır (Yao, Kam ve Chan, 2007: 53).

20. yüzyılın sonlarındaki temel değişimleri anlamak isteği, bilgi yönetimi kavramına kaynaklık etmiştir (Haynes, 2005: 131). Bilgi yönetimi, belli örgütsel amaçları başarmak için tüm işgücünün ortak bilgisini uygulamakla ilgilidir. Bilgi yönetimi, doğru bilgiyi, doğru yerde ve doğru zamanda insanlara sağlamakla uğraşır (NHS National Library for Health, 2005: 3).

Bilgi yönetimi, kapsamlı ve hızlı değişimlerin yaşandığı bir ortamda, bilgiyi en etkin şekilde kullanmak suretiyle örgütleri başarıya ulaştırmayı amaçlayan bir iş stratejisidir. Bu süreçte, örgütlerin çevrelerindeki değişimlerden haberdar olmaları, değişimin gereklerine uygun bir yönetime ve işleyişe kavuşmaları çok önemlidir. Bu şekilde, örgütlerin çevrelerine karşı yabancılaşmalarının önüne geçilecektir. Aksi bir uygulama ise örgütlerin iş yaşamlarına mal olacaktır.

Bilgi yönetimini, sadece rakiplerinden geri kalmamak isteğinden kaynaklanan bir önlemler dizisi olarak algılamamak gerekir. Bilgi yönetimi için çok daha önemli olan boyut, örgütleri *yaratıcı bir yenilik* ortamına sokmaktır. Başka bir deyişle, bilgi yönetimi sürecinde örgütlerin değişimi takip etmelerinden çok onu sürüklemeleri bir hedeftir. Rakiplerinden gelen hamleleri beklemek ve onları savuşturmak için çabalamak yerine onlara karşı güçlü hamleler yapmak ana düşüncedir. Değişim sürecine yön vermek, dışsal bilgilerin güçlü bir yorumunu, profesyonel kadronun entelektüel birikim ve potansiyellerini sonuna kadar harekete geçirmeyi gerektirmektedir. Tüm bu çabalar, sonuçta örgütleri yüksek bir performans, verimlilik ve kârlılık düzeyine çıkaracaktır.

Bilgi yönetiminin yeni bir kavram gibi görünmesine rağmen, bilgi paylaşımı ve bilgi aktarımıyla ilgili uygulamaların hemen hiçbiri yeni olmayıp örgütlerin çoğunda her zaman var olmuştur. Pek çok örgüt bilgi yönetimi terimini bilmeyip kullanmamakla birlikte gerçekte bilgi yönetiminin araçlarını şimdiye kadar kullanmaktadırlar (Yao, Kam ve Chan, 2007: 52). Bilgi yönetiminin özgünlüğü ise yeni araç veya yöntemlerle bilginin toplanmasından değil, örgütsel yapı ve süreçlerin farklı bir gözle yeniden tasarlanmasına yol açacak şekilde bilginin üretken kılınmasından kaynaklanmaktadır. Örgütler böylelikle bilgiyi, malumat sahibi olmak yerine kendilerini sürekli geliştirmek, başka bir deyişle gerçekleştirmek için kullanmaktadırlar. Bilgi, kaynaklanan bir öge olmaktan çıkmış, bizzat kaynak haline gelmiştir.

Yeni olan şey, bilgi üzerine odaklanmaktır. Günümüzün örgütlerinde ve bir bütün olarak toplumda yaşanan hızlı değişim bu eğilimi güçlendirmektedir. Bilgi yönetimi, bugün hemen hemen her işin *bilgi işi* ve işlerinin el becerilerinden çok bilgiye dayanması anlamında personel kadrosunun *bilgi işçisi* kapsamına girdiğinin farkındadır. Bu bakımdan, her örgütteki neredeyse her kişinin en önemli faaliyetleri arasında, bilginin yaratımı, paylaşımı ve kullanımı yer almaktadır (NHS National Library for Health, 2005: 3). Bilgi yönetiminde bilgi, hemen hemen üretim sürecindeki herhangi bir maddi kaynak veya ürünmüş gibi analitik amaçlı bir kaynak veya varlık olarak görülmektedir. Başka bir deyişle bilgi, belli bir amacı başarmak için düzenlenmiş sürece yönelik bir girdidir (Canadian Centre for Management Development, 1999: 3). Günümüzde bilgi, anlamlı tek kaynaktır. Geleneksel üretim faktörleri ortadan kalkmış değildir; ama onlar artık ikinci plana düşmüştür (Drucker, 1993: 18, 66). Önceden, bilgi, üretim sürecindeki akışı koordine edip denetlemeye yarayan bir araç iken, bu şekilde başlı başına bir kaynak veya değer haline gelmiştir.

### **Bilgi yönetiminin öğeleri ve örtülü bilginin önemi**

Bilgi yönetimi, basitçe bilgi elde etmekten çok daha fazlasıdır. Bilgi yönetimi, şirketlerin hedefleriyle sektörlerinde rekabetçi ve kârlı olmalarına olanak veren en iyi uygulamaları birleştirmelerini sağlayan karmaşık bir süreci içerir. Bu ise işlerin en ekonomik, etkin ve verimli şekilde yapılması ve bu bilginin diğerleriyle paylaşılması demektir (Teng ve Hawamdeh, 2002: 188). Bilgi yönetimi, içsel ve dışsal bilginin en iyi kaldıraç olduğu düşüncesinden hareketle bir örgütte bilginin elde edilmesi, paylaşılması, uygulanması ve yaratılması konusu üzerinde durmaktadır (Liebowitz, 2003: 254).



Bilgi yönetiminin üç temel ögesi bulunmaktadır: Bilgi ve iletişim teknolojisi, bilgiyi kullanan insanlar ve bilginin elde edilerek paylaşılmasına olanak veren süreçler (McNabb, 2006: 7). Bilgi yönetimi; bilgi paylaşım ve kullanımını uyarıp desteklemek için insan ve örgütsel kültür üzerine, bilgiyi tespit etmek, yaratmak, ele geçirmek ve aktarmak için süreçler veya yöntemler üzerine, bilgiyi depolayıp erişilebilir kılmak, insanların bir arada olmaksızın birlikte çalışmalarına imkân vermek için teknoloji üzerine odaklanır (Cong ve Pandya, 2003: 30).

Bilgi yönetimi program ve stratejilerini etkileyen iki temel etken vardır: Örgüt içinde bilgi değerlerinin yaratımı ve bilginin aktarımı (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 97). Nonaka ve Takeuchi için örgütsel bilgi yaratımı ve transferi, örtülü ve açık bilgi arasındaki etkileşimle ifade edilen sürekli ve dinamik bir süreçtir (1995: 74-80'den aktaran Fowler ve Pryke, 2003: 260).

Açık bilgiler, sözcük veya rakamsal verileri, formüller, bilgisayar dosyaları, dokümanlar, veritabanları gibi kolayca iletilebilir ve yayılabilir bilgilerdir. Kısaca açık bilgi, belli bir düzen içerisinde kayıtlı bulunan ve isteyen herkesin erişebildiği bilgidir. Diğer taraftan örtülü bilgi, insanların zihninde olan ve bu nedenle formüle edilmesi, aktarılması ve yayılması kolay olmayan bilgi türüdür. Örtülü bilgilerin tanımı zordur, görecelidir, birçok faktöre bağlı olarak karmaşık özellikler sergilerler ve bu özellikleri nedeniyle bu tür bilgileri düzenlemek kolay değildir (Odabaş, 2005: 104-105). Örtülü bilgi, insanların karakter, bilgi birikimleri, deneyim ve akıl yetilerinin bir bileşkesidir; bu yüzden insandan insana değişen bir özellik arz eder. Örtülü bilginin değeri, insanların çevrelerini, en geniş anlamıyla yaşamlarını algılama ve anlamlandırmalarındaki farklılıkların yeni fikirlerin doğuşuna zemin oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Uygun zaman ve ortamlarda örtülü bilgi, ifade edilerek açık bilgi haline gelecektir. Bilgi çağının örgütleri, bu amaç üzerine odaklanmaktadır: İnsanların düşünce ve deneyim zenginliklerini, yeteneklerini artı değer oluşturacak şekilde örgütsel amaçlara yöneltmek.

Bilgi yaratmanın esası, örtülü ve açık bilginin iyi bir şekilde harmanlanmasına ve örtülü bilginin örgütsel sınırlar boyunca akışkan hale gelecek şekilde dönüştürülmesi ve yazılı hale getirilmesine bağlıdır (Bate ve Robert, 2002: 649). Bilgi yönetimi bağlamında, yenilik için yüksek bir potansiyele sahip olması nedeniyle örtülü bilgiye büyük bir değer verilmektedir (Fowler ve Pryke, 2003: 260).



### **Bilgi yönetiminde bilgi paylaşımı ve aktarımı**

Aletlere, süreçlere ve ürünlere veya insan işlerine uygulanan bilgi günümüzde artık bizzat bilgiye, başka bir ifadeyle sistematik yeniliğe uygulanmaktadır (Drucker, 1993: 66). Örgütlerde bir değer olarak bilginin yaratımı, örgüt çalışanlarının kapasitelerinden en üst düzeyde yararlanmaya olanak verecek şekilde kurumsal bir çabayı gerektirmektedir. Bu süreçte, yetenekli insanların örgüte çekilmesinden belki daha önemli olan konu, onların örgütü geliştirecek şekilde katkıda bulunmalarının sağlanmasıdır. Bunun için organizasyonların; ortak amaçlara hizmet edecek şekilde, çalışanlarını işbirliğine ve yenilikçi fikirlere teşvik eden bir yapıya kavuşturulması şarttır. Çalışanlarının fikirlerine değer veren, bunu eylem ve kararlarında gösteren bir örgüt, başarıya odaklanmış demektir.

Bilgi paylaşımı ise karar vermeyi geliştirmek, hizmetlerin ve programların kalitesini artırmak için yönetime stratejik avantajlar sunar (Zhang, Dawes ve Sarkis, 2005: 549). Bilgi paylaşım kültürünün temel özellikleri şunlardır (NHS National Library for Health, 2005: 52):

- Üst düzey yönetim, bilgiyi stratejik bir varlık olarak görür ve bilgi yönetimi süreçlerini teşvik eder, destekler.
- Örgüt, bilgi varlıklarını geliştirmek ve işletmek üzerine odaklanır.
- Bilgi yönetimi için gerekli araçlar ve süreçler açıkça tanımlanır.
- Bilgiyi yaratma, paylaşma ve kullanma örgütün iş süreçlerinin doğal bir parçasıdır.
- Örgüt içindeki gruplar birbirleriyle rekabet etmek yerine işbirliği yaparlar.
- Bilgi, katkıda bulunan veya kullanmak isteyen herkese açıktır.
- Ödül ve performans değerlendirmeleri, örgütün bilgi tabanına yapılan katkıları veya bunların kullanımını gösterir. Ayrıca iletişim kanalları ve yaygın bir teknolojik altyapı bilgi yönetimi faaliyetlerini destekleyip güçlendirir.

Ancak bilgi paylaşımı veya aktarımı için bir grubun veya bireylerin karşılıklı yararları doğrultusunda diğerleri ile birlikte çalışmak ve bilgiyi aktarmak için istekli olması gerekir. Bu nedenle çalışanlarının ve iş gruplarının yüksek düzeyde işbirliği davranışı göstermedikleri bir örgütte bilgi aktarımı gerçekleşmeyecektir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 96). Örgüt personelinin işbirliği içinde bilgiyi paylaşmalarında örgütlerin yönetici kadrolarının bakış açılarının rolü büyüktür; çünkü bunlar örgütü şekillendiren kararlara imza atan kişilerdir. Her şeyden önce yöneticilerin bilgiyi paylaşmada istekli ve öncü olması gerekir. Yöneticilerin kaptislerine yenilerek bilgiyi bir güç olarak görmeleri, doğaldır ki bilginin örgüt içerisinde asimetrik dağılımıyla sonuçlanacaktır.

### **Bilgi yönetimi ve e-devlet**

E-devlet, devletin bilgi ve hizmetlerinin internet veya diğer dijital araçlar aracılığıyla sunulmasıdır (West, 2004: 16). Bir başka tanıma göre e-devlet, kamu hizmetlerinin yürütülmesi ve yurttaşlara sunulması sırasında bilgi ve iletişim alanındaki teknolojik olanakların kullanılmasını ifade etmektedir (Balcı, 2003: 266).

Teknolojik bir düzlem olarak e-devlet veya benzer girişimler, kamu hizmetlerinin sunulma tarzı üzerinde derin bir etkiye sahip olacağından bilgi yönetimi için merkezi bir öneme sahiptir (Cong, Li-Hua ve Stonehouse, 2007:260). Bununla birlikte e-devleti sadece teknolojik olanakların kullanımı olarak görmek büyük bir eksikliklerdir. Çünkü bu uygulamalar; insan kaynaklarının, iş süreçlerinin ve hizmet kullanıcılarının potansiyellerinin maksimize edilerek değerlendirilmesini içeren bir felsefe değişimini de kapsamaktadır (Balcı, 2003: 266). Bu şekilde e-devlet uygulamaları, kamu kurumlarındaki hizmetlerin görülmesinin sadece kolaylaştırıcı bir yöntemi olmakla kalmayıp, aynı zamanda hizmetlerin varlık nedenleri ile sunulma tarzlarını sorgulayıcı bir ölçüt haline almaktadır. Daha hızlı ve ucuz olmasının yanı sıra kamu hizmetlerinin daha kaliteli ve verimli sunumu büyük bir önem kazanmaktadır. Bu durum yönetim anlayışında bir değişimi zorunlu olarak beraberinde getirmektedir: Halka yönelik daha şeffaf, hızlı ve duyarlı bir hizmet sunmak.

Bilgi yönetimi, belli kurumsal amaçları başarmak için tüm işgücünün ortak bilgisini uygulamakla ilgilidir. Bilgi yönetimi, doğru bilgiyi, doğru yerde ve doğru zamanda insanlara sağlamakla uğraşmaktadır (NHS National Library for Health, 2005: 3). Pek çok devlet, artan ölçüde daha yüksek kalite standartları, nezaket ve duyarlılık isteyen halkın gereksinimlerini karşılamak için bilgi yönetimi projelerini etkin bir biçimde uygulamaya koymuştur. Bu çabalara ilaveten, bilgi teknolojileri aracılığıyla bilgiye ve hizmetlere daha gelişmiş bir erişim sağlamak, aynı zamanda yurttaşlar, iş çevreleri ve diğer örgütlerle daha iyi ilişkiler geliştirmek suretiyle daha verimli süreçleri özendirilen e-devlet girişimlerine yer verilmiştir. Burada bilgi yönetimi, devlet ve diğer gruplar arasında bilginin verimli bir biçimde akışını sağlamakta anahtar bir rol oynamaktadır (Goh ve diğerleri, 2008: 349).

Bilgi yönetimi, e-devletin uygulanmasında ve sürdürülmesinde doğrudan ve önemli bir katkıya sahiptir. Bu bakımdan, Voss, Roeder ve Marker, bilgi yönetiminin üç özelliğinden söz etmektedir. Birincisi, çok taraflı süreçleri ve sıklıkla halk katılımını içeren işbirliği faaliyetlerinin temelinde entelektüel sermayenin yer almasıdır. İkincisi, hem devletin yeniden yapılandırılması hem de e-devlet modellerindeki temel öğelerin, öğrenen örgüt ve süreç etkinleştirme gibi kavramlardan oluşmasıdır. Üçüncüsü *bilgi tabanı* (a knowledge base)

kavramının e-devletteki işbirliği içerisinde bir planlama süreci için önemli olmasıdır. *Bilgi tabanı* kavramı, geleneksel olarak, uzman bir sistem uygulamasını gerçekleştirmeye yönelik bilgi edinme ve derleme aşamalarının ürettiği veriye atıfta bulunmaktadır (2003'ten aktaran McNabb, 2006: 15-16). Bilgi yönetimi, e-devlet girişimlerini uygulamak için zorunlu bir strateji olarak görülmektedir. Bu noktada en azından üç amaç güdülmektedir. Bunlardan birincisi, hizmetlerden yararlananların daha kaliteli bir hizmet almak ve bilgiye erişmek için artan beklentilerini karşılamaktır. İkincisi, ileriye gören, erkenden harekete geçebilen bir devlete kavuşmaktır. Üçüncüsü ise e-devlet ve seçmenleri arasındaki etkileşimi kolaylaştırmaktır (Goh ve diğerleri, 2008: 349-350).

E-devlet girişimleri, yönetim ve halk arasındaki ilişkilerin algılanışında bir dönüşüme işaret etmektedir. Bu uygulamalar, yönetimi ve kamu hizmetlerini halka daha fazla açarak yakınlaştırmaktadır. Toplum dışlayan, tek yönlü, dışarıya kapalı yönetim modelleri artık geride kalmıştır. Halkın beklenti ve gereksinimlerinin yönetim tarafından dikkate alınması, yönetim ve halk arasında sağlıklı bir bilgi akışının, kurum içerisinde ise sağlıklı bir fikir alışverişinin sağlanması bu süreçte önem kazanmıştır. Bu noktalar ise bilgi yönetiminin varlık gerekçesini oluşturmaktadır. Yurttaşların istek ve durumlarına ilişkin sağlıklı bilgi temini, bu bilginin kurumsal hedef veya stratejiler bağlamında düzenli bir biçimde değerlendirilerek işlenmesi, kararların doğru zamanlamayla doğru şekilde verilerek doğru yerlere ulaştırılması bir gerekliliktir.

Bu uygulamaların sonucunda toplumsal sözleşmenin yeni bir türü ortaya çıkmaktadır. Devletler yurttaşlarla etkileşimli bir bağ kurmanın altyapısını sağlamakta, kamu hizmetlerinin özündeki bilgiyi ve bilgi işleme süreçlerini dağıtmakta, e-devlet için sağlam kurallar koymakta ve en önemlisi bireylerin daha büyük bir rol oynamaları için yeteneklerine güven duymaktadır. Diğer yandan yurttaşlar ise daha ucuz, daha verimli bir yönetimden, herhangi bir yer ve zamanda hizmetlere erişim rahatlığından, beklenti ve tercihlerinin daha fazla dikkate alınması olanağından, güçlendirilmiş olmalarının eşlik edeceği bir tatmin duygusundan yararlanmaktadır (Long, 2002: 12).

### **Kamu yönetimi için bilgi yönetimi: Temel ilkeler**

Genel olarak, özel örgütler için geliştirilen bilgi yönetimi yaklaşımları kamu örgütleri ile oldukça ilgilidir. Kamu yönetimini etkin kılmak için bilgiyi yönetmek yeni bir olgu değildir. Kamu görevlilerini birer uzman haline getirmek geleneksel bir yaklaşımdır. Eğitim programları, yeterlilik sınavları, sertifikalar ve diğer yaklaşımlar uzun süredir başarıyla

uygulanmaktadır. Bunlar, yeteneklerin geliştirilmesine, yetkilerin denetlenmesine, halka iyi hizmet edilip edilmediğini ve kamu yararı ile gündeminin uygun bir biçimde izlenip izlenmediğini araştırmaya yardım etmektedir (Wiig, 2002: 230). Yeni olan özellik, bilgi yönetiminin bilinçli bir strateji olarak kamu yönetiminde kullanılmasıdır. Bu gelişmeler, esasen, 1980'lerdeki ekonomik ve siyasal neo-liberalizmin ve ona eşlik eden küreselleşmenin dünya çapında egemenlik kazanmasının bir sonucudur.

Neo-liberalizm; zayıf bir sosyal devleti, düşük vergi miktarını ve esnek emek piyasalarını teşvik etmek için 1980'ler ve 1990'lar boyunca uygulanan bir dizi politikalara, ekonomik sorunlara yönelik serbest piyasa çözümlerini tercih eden temel ilkeler aracılığıyla neo-klasik ekonomiye derin ve güçlü bir inanç beslemektedir (Guarneros-Meza ve Geddes, 2010: 116). Neo-liberalizmin özünde, *bırakınız yapsınlar* düşüncesi vardır (Boréus, 1997: 259). Neo-liberalizm, toplumun merkezine bireyi yerleştirmekte, özgürlüğün dağıtımında ve yeniden üretiminde en verimli ve etkin araçlar olarak piyasaları ele almakta ve müdahaleci devleti hem piyasaların hem de bireylerin özgürlüğü için başlıca bir engel olarak görmektedir (Hackworth ve Moriah, 2006: 523). Bu şekilde, 1980'li yıllardan itibaren kamu sektörünü özel sektöre açma, piyasalaştırma çabalarına ağırlık verilmiştir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin yanı sıra dünya çapında yaygınlaşan neo-liberal politikalar, *insan yaşamının ve etkinliklerinin tüm alanlarda daha fazla bütünleşmesini ve yakınlaşmasını* (Cheung, 2009: 1034) ifade eden küreselleşme olgusunu beraberinde getirmiştir. Küreselleşme sürecinde ise yeni kamu yönetimi, kamu yönetiminin küresel bir formu niteliği kazanmıştır (Smith, 1998: 55). Özel sektör tarzı yöntem, araç ve felsefesinin kamu sektöründe etkin bir biçimde kullanılmasını öngören yeni kamu yönetimi yaklaşımı, sonuçta kamu yönetimini yapısal ve işlevsel olarak bir dönüşüme uğratmıştır. Bilgi yönetimi uygulamaları, işte bu yeni koşulların gerekli kıldığı bir yöntem olarak ortaya çıkmıştır.

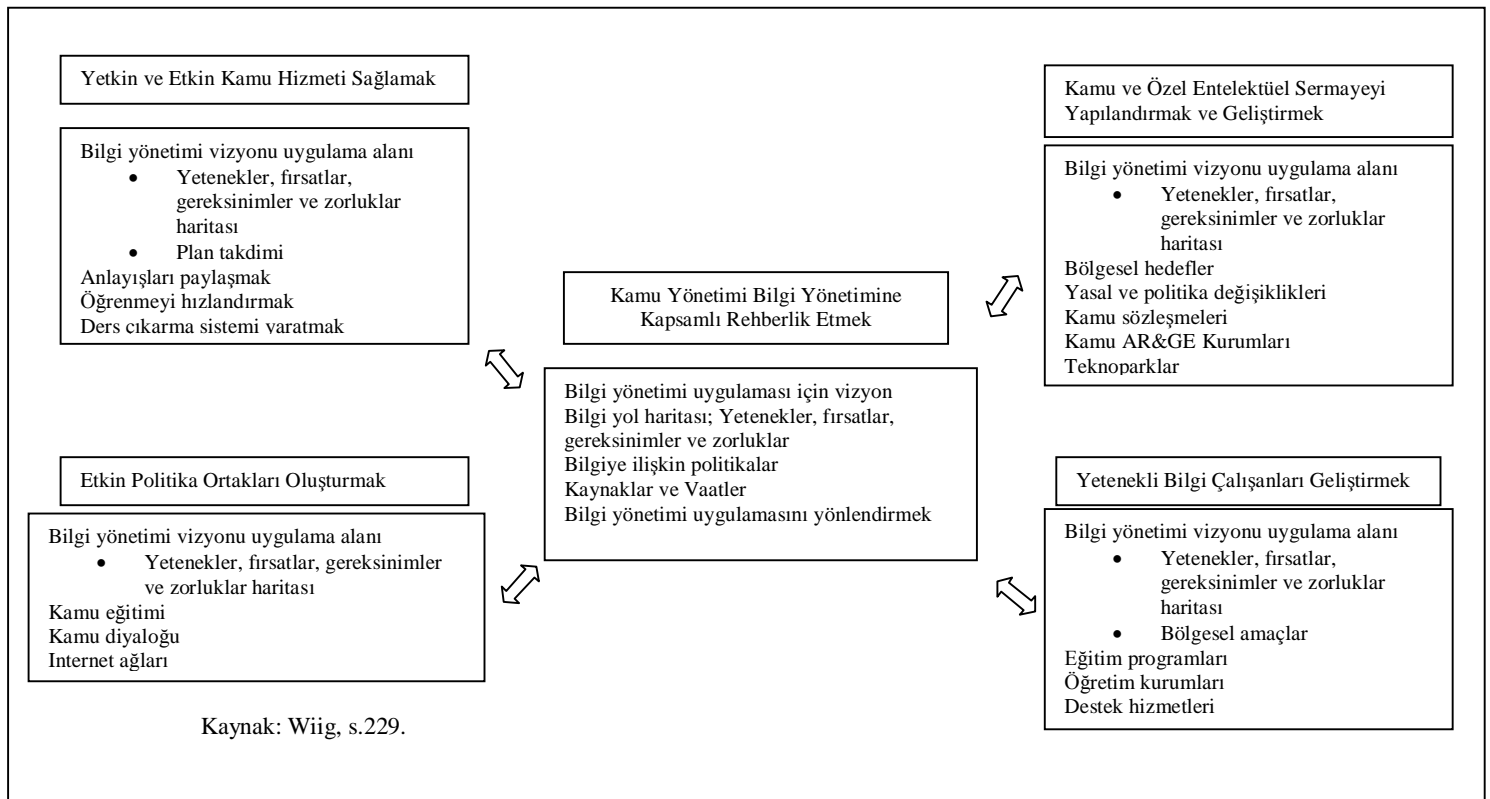
Bilgi yönetimi, kamu hizmetlerinin sunumunda devlet kurumlarının daha yetkin ve rekabetçi olmalarını sağlayan örgütsel bilginin toplanması, süreci ve elde edilmesi ile ilgili bir dizi süreç, uygulama ve yönetim felsefesini ifade etmektedir (McNabb, 2006: 22). Kamu yönetiminde bilgi yönetimi dört açıdan önemli bir rol oynayabilmektedir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 97):

- Kamu hizmetlerinde karar vermeyi güçlendirmek,
- Karar verme sürecine etkin katılımı için halka yardımcı olmak,

- Toplumsal entelektüel sermaye yeteneklerini temellendirmek,
- Bilgi yönetimine dayalı işgücünü geliştirmek.

Bu bakımdan bilgi yönetimi; bilgi akışını besleyecek şekilde kamu örgütlerindeki her türlü iletişim kanallarını güçlendirmeyi, hizmet sunulan alanlardaki gelişmeleri, beklentileri ve rakip politikaları sıkı sıkıya takip etmeyi; rekabetçi, yenilikçi ve dinamik bir personel kadrosuna, kamu politikalarına ve kurumsal altyapıya sahip olmayı içeren bir anlam taşımaktadır.

Şekil 1. Kamu Yönetiminde Bilgi Yönetimi Uygulamasının Öğeleri



Kamu sektöründe bilgi yönetiminin hedefleri; e-devlet aracılığıyla bilgi yönetimini uygulamak, kamu sektörünün rekabetçi görünümünü artırmak, en iyi uygulamaları paylaşarak kıstas almak, liderliği ve karar vermeyi desteklemek, insan sermayesini koruyup takım ruhunun gelişmesine yardım etmek, stratejik politika planlama yaklaşımlarını güçlendirmek, yurttaşların ve kamu görevlilerinin devlete güvenini artırmaktır. Performans değerlendirmeleri bu bakımdan ayrıca büyük bir önem taşımaktadır (Chia-Cheng, 2007: 7-8).

### **Özel sektöre açılma ve piyasalaşma**

Bir iş kavramı olarak bilgi yönetimi, şimdiye kadar rekabet üstünlüğü sağlamak ve kârları artırmak, işleri çoğaltmak ve geliştirmek için kâr amaçlı örgütlere uygulanmıştır. Bununla birlikte bilgi yönetimi kâr amaçlı olmayan örgütlere de uygulanabilmektedir (Teng ve Hawamdeh, 2002:188). Nitekim yeni kamu yönetimi uygulamaları, özel şirketlerden kaynaklanan bilgi yönetimi kavram ve uygulamalarının kamu sektöründe kullanılabileceğini göstermiştir (Cong, Li-Hua ve Stonehouse, 2007:252). Yirmi yılı aşkın bir süredir hem teorik ve pratik olarak Batı Avrupa'da hem de yaygınlık kazanan gelişmekte olan ülkelerde yeni kamu yönetiminin gelişimi, kamu sektöründe uygulanması için bilgi yönetiminin yolunu açarak ona sağlam bir zemin hazırlamıştır (Cong ve Pandya, 2003: 28). Nitekim yeni kamu yönetimi uygulamaları, kamu sektörünün özelleştirmeler yoluyla küçültülmesini, elde kalan kamu hizmetlerinin rekabete açılarak özel sektör tarzı bir yönetim anlayışıyla yürütülmesi gerekliliğinin altını çizmektedir.

Bilgi ekonomisi, dinamik ve değişken bir yapıya sahiptir. Bu tür ekonomik değişim, bir örgütün kaderini çok daha fazla teknik ve profesyonel personel kadrosunun eline vermiştir; çünkü bu çalışanlar, potansiyel olarak yönetsel kadronun açık kavrayışlarının ötesinde, sonuçlar üreten bilgi işçileridir (Haynes, 2005:131). Bilgi işinde kuruluş giderek daha çok uzmanlardan kurulu olmaktadır. Bu insanların her birinin kendi alanındaki bilgisi, kuruluştaki herkesten fazladır. Eski tip kuruluşlarda, ast tarafından yapılan işlerin üstler tarafından bilindiği varsayılırdı; çünkü o üst de daha birkaç yıl öncesinde ast konumunda olduğu düşünülürdü. Bilgiye dayalı kuruluşun ise üstlerin hiç de astların işlerini bilmediğini varsayması zorunludur; çünkü bu üstler hiçbir zaman öyle işlerde çalışmamışlardır (Drucker, 1993: 155).

Bilgiye dayalı kuruluşlar, hizmetlerin gerektirdiği görevleri üstlenen kişilere artık ömür boyu istihdam güvencesi sağlamamaktadır. Teknik bilgisi, uzmanlık birikimi ve performansı, kurum personelini o işyerinde tutan başlıca kıstaslar haline gelmiştir. Bilgiye dayalı kuruluşlardaki boş pozisyonların, kıdem esasına göre içeriden doldurulması yerine teknik bilgi ve beceriye göre dışarıdan doldurulması yolu tercih edilmektedir. Bunun iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, ekonomik koşullarla ilgilidir. Bilgi çağında uzun vadede bir kuruluşun, yetişmiş uzmanları çalıştırmamasının maliyeti, insangücünü yetiştirerek kuruluştaki tutmasının maliyetinden daha düşük olacaktır. Şiddetli rekabet koşulları içerisinde, bir yandan yetişmiş ya da yetiştirilmiş işgücünün başka kuruluşlara transfer olasılığı diğer yandan yetişmiş işgücüne göre yetiştirilmiş işgücünün fırsat maliyeti daha yüksektir. İkincisi

ise bu tür kuruluşlardaki mevki ve görevlerin, herhangi bir kişinin üstlenebileceği ya da doldurabileceği bir nitelikten uzaklaşmış olmasıdır. Eski tip kuruluşlardaki çalışanların basit ve sıradan görevlerle işe adım atarak elde ettikleri deneyimler sayesinde daha karmaşık ve zor görevlere doğru yükselmeleri şeklindeki bir uygulama artık geride kalmıştır. Bilgiye dayalı kuruluşlardaki görevlerin hemen hepsi karmaşık, kendine özgü bir teknik bilgi ve beceriyi gerektirmektedir. Bu durum, doğal olarak, uzmanlaşmış işgörenleri ve profesyonel yöneticileri ortaya çıkarmakta, bürokratik yapılardaki hiyerarşik yapılanma derin ve kapsamlı bir değişime uğramaktadır.

1990'lı yıllarda birlikte, İngiltere, ABD gibi Anglo-Sakson ülke kamu yönetimleri artan ölçüde bilgi sistemlerini dışarıya kaynaklandırma yoluyla özelleştirme uygulamalarına yer vermiştir (Lacity ve Willcocks, 1997: 106). Bu doğrultuda, bilginin paylaşılıp kullanılmasını cesaretlendirmek, insan sermayesinin anlaşılması ve stratejik yönetimi için kamu kurumlarında yeni birtakım pozisyonlar oluşturulmaktadır (Cong, Li-Hua ve Stonehouse, 2007:256). Bunun yanı sıra, üst düzey yöneticiler ve bilgi sistemleri yöneticilerinden kurulu karar verme takımları oluşturulmaktadır. Üst düzey yöneticiler, daha geniş bir iş perspektifini ve kararları uygulamak için gerekli gücü sağlamakta; bilgi sistemleri yöneticileri ise tekliflere ilişkin isteklerde bulunmak, satıcı tekliflerini değerlendirmek ve sağlam sözleşmeler müzakere etmek ve yönetmek için gerekli teknik uzmanlık hizmetini vermektedir (Lacity ve Willcocks, 1997: 104). Böylelikle bilgi yönetimi uygulamaları, kamu kurumlarının piyasa mantığına dönük bir düşünüşe ve yapıya sahip olmalarına yol açmaktadır.

### **Müşteri önceliği ve performans odaklılık**

Bilgi yönetimi, örgütün tüm yetenek ve potansiyelini ortaya koymaya yönelik bilgi kaynaklarının ayrıntılı ve ussal bir biçimde belirlenmesi, elde edilmesi, değerlendirilmesi, işlenmesi ve kullanılması sürecini ifade etmektedir. Bilgi yönetiminin başlıca hedefi, yüksek bir performans düzeyinin yakalanarak, kurumun ürün ve hizmetlerinin hedef kitleler veya müşteriler tarafından talep edilmesinin sürekliliğini sağlamaktır. Bu bakımdan bilgi yönetimi, toplam kalite yönetimi ile yakın bir ilişki içerisinde. Toplam kalite yönetimi, bilgi yönetiminin başarısında önemli rol oynayan bir yönetim modelidir.

Toplam kalite yönetimi, müşterilerin gereksinimlerini ve örgütsel hedefleri karşılamak üzere tüm örgütsel işlevleri bütünleştirmeye çalışan bir yönetim felsefesidir. Bu yaklaşım; yöneticileri, çalışanları ve müşterileri bir araya getirerek katılımcı bir sorun çözme yöntemini kullanan, müşteri isteklerini karşılarken yeniliği, yaratıcılığı ve risk üstlenmeyi destekleyen



bir ortamın yaratımı üzerinde durmaktadır (Ehigie ve McAndrew, 2005: 926). Toplam kalite yönetimi, bir örgüt içindeki tüm işlevleri ve süreçleri bütünleştirerek ve ürünlerle hizmetlerin kalitesini sürekli iyileştirerek müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamayı amaçlamaktadır (Prajogo ve McDermott, 2005: 1103). Bu bakımdan, bir örgütün her düzeyindeki tüm çalışanlarının örgütün her bir faaliyetini iyileştirmek için çabalamaları çok önemlidir (Mehra ve Ranganathan, 2008: 913).

Bilgi yönetimi, örgütsel performansı artırmak için ortak bilginin yaratılması, örgütlenmesi ve desteklenmesine yönelik bir dizi uygulamayı açıklamaktadır (Canadian Centre for Management Development, 1999: 2). Örgütler kendi iş performanslarını ve yenilik kapasitelerini artırmaya çalışırken, dikkatlerini bilgiyi nasıl yönetecekleri üzerine yoğunlaştırmaktadırlar (European Committee for Standardization, 2004: 4).

Bilgi yönetimi, örgüt içindeki bilgi kaynaklarına erişimi sistematik olarak geliştirmek, korumak ve kolaylaştırmakla ilgilidir. Bu ise örgütlerin kendileri hakkında daha fazlasını kavrayarak müşterilerine hizmet etmek için daha fazla çaba göstermelerini gerektirir. Bu şekilde örgütler, çalışanlarının yeni ürünler ve hizmetler geliştirmelerine yönelik sahip oldukları bilgiyi destekler ve besler (Fowler ve Pryke, 2003: 254). Bilgi yönetimi, örgütün en değerli kaynağının çalışanlarının bilgisi olduğu düşüncesine dayanır. Bu yüzden örgüt çalışanları, diğer unsurlarla birlikte ne ölçüde yeni bilgi yaratır, örgütte paylaşır ve en iyi etkiyi yaratacak şekilde kullanırsa, örgüt o ölçüde iyi performans gösterecektir (NHS National Library for Health, 2005: 3). Yüksek bir performans-talep sarmalının kurulması ise ürün ve hizmetlere dönük örgütün yeni fikirlerinin müşterilerce benimsenmesini sağlayacak, müşterilerin değişen gereksinim ve beklentilerini karşılayacak bir sürekli geliştirme çabası ile olanaklıdır. Böyle bir çabayla başarılı sonuçlar elde etmek, örgütün entelektüel sermayesinin zenginliğine ve yenilikçi gücüne derinden bağlıdır.

Bilgi ekonomisinde devletler, hem uluslararası hem de ulusal düzeyde hizmet sunumu ve politika yapımı konularında artan ölçüde bir rekabetle karşılaşmaktadırlar. Özel şirketler, pek çok alandaki mal ve hizmet sunumunda kamu sektörü ile doğrudan rekabet etmektedir. Böylelikle müşteriler, bir yandan bilgi merkezli şirketlerden daha fazla müşteri tercihlerini göz önünde tutan isteklerde bulunur ve bunları elde ederken diğer yandan kamu sektöründen de benzer yararlar beklemektedirler (Colesca, 2005: 57). Yurttaşların birer müşteri olarak görülmesi, müşterilerin yönetsel karar, işlem ve eylemlerin başlıca hedefi haline gelmesi, kamu sektöründe müşteri ilişkileri yönetimini gündeme getirmiştir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, esasen devlet yönetimi sürecini bir özel yönetim süreci olarak görmekte, devletle bağlantılı olan tüm varlıkları müşteriler olarak ele almaktadır. Bilgi yönetimi, müşteri ilişkileri yönetiminin bir parçası olarak kullanılabilir. Bu kapsamda bilgi yönetimi; müşterilerin gereksinim ve isteklerini tanımlamak, memnuniyeti ölçmek, bilgi dağıtım kanallarını belirlemek ve iyileştirmek, hizmetleri sunmak, hizmet kalitesini sağlamak, soruşturanlara yanıt vermek gibi müşterilerle ilgili süreçleri iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Goh ve diğerleri, 2008: 350).

### **Hiyerarşik yapılanmadan ağ yapılanmasına geçiş**

Kamu sektöründe bilgi yönetiminin tesisi, teknolojiyi yönetmeye ilişkin standartlaşmış bir yaklaşıma değil; yöneticiler, profesyoneller ve hizmetlerden yararlananlar arasında bilgiyi paylaşmayı, kullanmayı ve yaratmayı ön plana çıkaran bir ortaklık ilişkisinin geliştirilmesine bağlıdır (Haynes, 2005: 134). Bilgi yönetimi süreci kamu sektörü için geleneksel yönetim anlayışından uzak yeni bir yönetim tarzını gerektirmektedir. Bilginin serbestçe dolaşımı ve paylaşımı kamu sektöründe bilgi yönetiminin başarısının temel şartıdır.

Genel bir yönetim sanatı olarak bilgi yönetimi, personel kadrosunun geliştirilerek örgütte tutulması ile yakından ilgilenilmesini gerektirir. Bu ise meslektaşların yakınlaşmasını, takım halinde çalışmalarını, en iyi uygulamaları paylaşmalarını cesaretlendirecektir. Böyle bir yaklaşım beraberinde ağ yapılarının (networks) geliştirilmesini gündeme getirecektir (Haynes, 2005: 132). Kuramsal olarak, ağ yapıları, bilginin üretimini ve aktarımını kolaylaştırması nedeniyle büyük örgütlerdeki hiyerarşik yapılara göre daha üstündür (Bate ve Robert, 2002: 651). Bu noktada üst yönetimin yapacağı en iyi şey, engelleri ortadan kaldırmak, kendi kendini örgütleyen gruplara veya ekiplere ortam hazırlamaktır (Nonaka, 1999: 48).

Ast-üst ilişkisinin derinleştiği örgütlerde, çalışanlar arasındaki duygu, düşünce, genel anlamda bilgi paylaşımı, biçimsel gerekliliklerin ötesinde sınırlı bir nitelik taşıyacaktır. Oysaki bilgi yönetimi için, daha serbest, yaratıcı ve etkileşimli bir düzen içerisinde çalışmak, örgütsel yeteneğin keşfini sağlayacaktır. Ortak bir kurum kimliğinin, güven duygusunun inşa edildiği bir ortam, kurumsal hedeflere katkı sağlayacak yeni fikirlerin doğuşuna zemin hazırlayacaktır.

Bilgiye dayalı kuruluşlar daha düz bir yapıya sahip olmaktadır. Önceden bilginin tümü en tepedeki insanların elinde kalırken diğerleri genellikle aynı işi yapan ve söyleneni yerine getiren yardımcılar veya işçilerdi. Bilgiye dayalı kuruluşta ise bilgi, esas olarak tabanda, farklı bir çalışma yapan ve kendi kendilerini yönlendiren uzmanların kafalarında (Drucker, 1999:

15). Bu şekilde eski hiyerarşik yönetim zincirinin işlevi değişmektedir. Yönetim kadrosu, talimat vermek yerine, engelleri kaldırmakta, kaynakları hızlandırmakta, araştırmalar yapmakta ve danışman işlevi görmekte, yeni kültürün ifade edilmesine destek ve yardımcı olmaktadır (Quinn, Anderson ve Finkelstein, 1999: 190). Prahalad ve Ramaswamy'ye göre günümüz yöneticileri, başarılı olmak istiyorlarsa sadece maliyet, süreç ve işlemler üzerine odaklanmanın ötesinde yenilikçi ve yaratıcı yeni kaynaklar için de çaba göstermelidirler (2004'ten aktaran Green, 2008: 21). Bu yüzden bilgi yönetimi, bir kurumun yetki alanı içerisinde sıkı bir emir-komuta zincirini içeren hiyerarşik yapılar yerine kurum içi ve dışındaki pek çok birim ve organizasyonun etkileşimine dayalı bir ağ veya şebeke tarzı yapılanmaları ön plana çıkarmaktadır.

Ağ yapısı, toplumsal aktörler arasındaki bir karşılıklı bağımlılık modelidir. Bu yapılar, birden fazla örgütten veya bir örgütün birimlerinden oluşmaktadır (O'Toole ve Meier, 2004: 682). Ağ yapılarının yaygınlığı üç düzeyde irdelenebilir: Bunlar; 1) Aynı örgütün farklı birimleri arasında bilgi paylaşımının bulunduğu örgüt içi ağ, 2) Tek bir yönetimin yetki alanı içerisindeki örgütlerarası bir ağ, 3) Farklı yetki alanları, sektörler ve yönetim düzeyleri arasındaki örgütlerarası bir ağ (Dawes, Cresswell ve Pardo, 2009: 393).

Kamu sektörü ağ yapılarının önemli yararları vardır. Bu ağlar, katılımcılara diğerlerinin bilgi ve deneyimlerine erişim olanağı veren iletişim kanalları kurar. Bu kanallar, daha kaliteli, zamanında ve tam bilgiye erişimi sağlayarak kamu örgütlerinin belirsiz ve karmaşık bir çevreye uyum sağlama yeteneklerini geliştirmelerine yardım edebilir. Ayrıca örgütlerarası bilgi paylaşımı, profesyonel ve kurumsal yeniliğin başlıca kaynağıdır (Dawes, Cresswell ve Pardo, 2009: 392-393). Eğer ağ yapıları varsa o zaman örtülü bilgi bir kişi veya yerden bir diğerine geçebilir. Bu aktarım, tamamen kaynak ile alıcı arasındaki ilişkinin kalitesine ve bu ilişkinin güç ve yoğunluğuna bağlıdır (Bate ve Robert, 2002: 658-659).

### **Öğrenen örgütlenmenin önemi**

Ağ yapıları, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla ortak hedefler doğrultusunda çeşitli birim ve kuruluşların birlikte çalışmalarını içeren esnek bir ilişkiler örüntüsünü ifade etmektedir. Bu oluşum içerisinde yer alanların birer kurucu öge veya birer paydaş olarak görülmesi, ağları güçlü kılan bir özelliktir. Nitekim böyle bir yaklaşım, katılımcılar arasında bilginin yaratımını ve paylaşımını kolaylaştırarak güvence altına alacaktır.

Paydaşlara karşı politika sonuçlarına ilişkin açık iletişim kurmaya ve bunu paydaşlarla hep birlikte başarmaya yönelik girişimler, rekabetçi olmayan kamu sektöründeki örgütlerin

dinamik ve bilgi yoğun bir öğrenen örgüte dönüşümü için bir başlangıç noktası olabilir (Riege ve Lindsay, 2006: 25). Bilgi yönetimi açısından kamu sektöründeki örgütlerin hem dışa dönük hem de iç dinamikleri güçlü ve etkin bir görünüme kavuşmasında ağ yapılanmasının büyük bir önemi vardır. Ağ yapılanması; bilgi yaratımını, paylaşımını ve kullanımını güçlendirmesi nedeniyle bir organizasyonu öğrenen bir örgüt haline getirmenin bir gerekliliğidir.

Öğrenen örgüt, bilgiyi oluşturma, edinme, aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için değiştirme becerisine sahip olan bir örgüttür (Kutaniş, 2002: 258). Öğrenen örgütün temel nitelikleri; çevresindeki gelişmelere karşı titiz bir duyarlılık göstermesi, dışsal veya örgütsel bilgilerini özümseyerek işlevsel bir biçimde kullanması, çalışanlarının yeteneklerini ortaya çıkararak örgütsel amaçlara ve performansa katkı sağlayacak şekilde yönlendirmesi, dinamik ve girişken olmasıdır.

Bilgi yaratımı ve aktarımı örgütsel öğrenme bağlamında özel bir öneme sahiptir (Rashman ve Hartley, 2002:528). Öğrenen örgüt paradigması, hizmet sunumunda karşılaşılan sorunları çözmek için bilginin stratejik kullanımına dayanmaktadır. Öğrenen örgütte tüm çalışanlar, sorunlar üzerine odaklanarak bu sorunları tanımlamak ve çözmek için gereken sorumluluğu paylaşırlar. Bu şekilde örgütler sürekli olarak deneyimlerin yaşandığı, kendini geliştirdiği ve kapasitesini artırdığı mekânlar haline gelmektedir (Brown ve Brudney, 2003: 31).

Örgütsel öğrenme, geçmişteki deneyimlerden yararlanmayı, bir işin içyüzünü kavramayı ve geçmişteki konularla eylemler arasında çağrışımlar kurmayı içerir; bu yüzden basitçe bireylerin bilgilerinin toplamından daha fazlasını ifade eder (Fowler ve Pryke, 2003: 259). Örgütsel öğrenme olgusu, örgütlerin canlı birer organizma gibi algılanmasına yol açmaktadır. Öğrenen örgütler, deneysel temele sahip, değişime açık yapılardır. Bu tür örgütlerde, çalışanların eylemlerini düzene sokmak yerine onların kurumsal hedeflere hizmet edecek her türlü düşünce ve beklentilerine yanıt vermek esastır. Bu durum, çalışanların örgüte daha fazla bağlılık ve güven duymalarını, bireysel bilgi ve yeteneklerini örgütsel hedeflere yöneltmelerini sağlayacaktır.

Öğrenen örgütler kurumsal bir belleğe ve beceriye sahip yapılardır. Bu örgütlerde elde edilen sonuçlar, belli bir andaki örgütsel varlıkların veya değerlerin basit bir bileşkesi olarak görülmez. Örgütsel süreçte çalışanların edindikleri bilgi ve deneyimler, kuruma mal edilerek, kurumsal yapının şekillenmesinde anahtar bir rol üstlenmektedir. Öğrenen örgütler; daha üstün bir aşamaya ulaşma ereğiyle, geçmişte yaşanan kurumsal deneyimlerle bağlantılı bir

biçimde hedeflerini, bu hedeflere ulaştıracak araç ve yöntemlerini sürekli gözden geçirerek biçimlendirmeye elverişli bir altyapıya sahip örgütlenmelerdir.

### **Sonuç**

Bilgi yönetimi, yoğun bir rekabet ortamında örgütlerin performans ve verimliliğini artıracak yönde bilgiyi en etkin şekilde kullanmasıyla ilgili bir iş stratejisidir. Bilgi yönetiminin esası, örgütlerin sektörlerinde öncü olmalarını sağlayacak veya onları bir adım ileriye taşıyacak şekilde bilginin stratejik kullanımına dayanmaktadır. Bilgi yönetiminin başarısı; bilginin yaratımı, kullanımı ve paylaşımına olanak verecek bir örgütsel yapının kurulmasına bağlıdır.

Bilgiye dayalı örgütler, yeni bir yönetim felsefesine ve yapısına sahiptir. Bu tür örgütlerde, çalışanların bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanmak, örgütü değişime uyum sağlayabilecek esnek bir yapıya kavuşturmak esastır. Bilgi yönetimi, bunu sağlamanın bir aracı olmuştur. Bilgiye dayalı örgütlerde, geleneksel yönetim tarzındaki hiyerarşik yapılar yerini daha düz örgütlenmelere ve ağ yapılanmalarına bırakmış, çalışanların sıkı bir emir-komuta zinciri içerisinde tutulması yerine onların bilgi ve potansiyellerini açığa çıkarıp örgütsel hedeflere yöneltmelerini sağlayacak bir yol izlenmiştir.

Bilgi yönetimi, ilk olarak özel sektördeki şirketler tarafından uygulanmış ve çok geçmeden kamu yönetiminin gündemine girmeye başlamıştır. Ne var ki kamu yönetimi için bilgi yönetiminin ne kadar önemli olduğuna, nasıl uygulanabileceğine ve ne tür sonuçlar doğuracağına ilişkin ilgili yazın hâlâ gelişim halindedir. Bu konuda girişimlerde bulunan ülkeler arasında bir uygulama birlikteliğinden söz etmek de mümkün değildir.

Kamu yönetiminde bilgi yönetimi uygulamaları, yeni kamu yönetimi yaklaşımının izlerini taşımaktadır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımının, kamu sektörünü daraltarak piyasaya açma çabaları, kamu yönetiminde bilgi yönetimi uygulamalarının yolunu açmıştır. Bilgi yönetimi uygulamaları, kamu yönetiminde gereksinim duyulan bilginin yapısında, elde edilme ve değerlendirilme yöntemlerinde bir değişimi beraberinde getirmiştir.

Kamu yönetiminde bilgi yönetimi, kamu sektörünün serbest piyasa felsefesine göre yeniden düzenlenmesi çabalarının ardından gündeme gelmiştir. Kamu kurum ve kuruluşlarının sayısının azaltılarak küçültülmesi, var olanların pek çoğunun siyasal değerler yerine daha çok ekonomik verileri dikkate alan bir görünüme kavuşturulması, kamu yönetiminin piyasaya dönük kesin, ölçülebilir bilgi gereksinimini daha fazla ön plana çıkarmıştır. Öte yandan, devletin bizzat hizmet sunmak yerine bunun kolaylaştırıcısı olma

rolünü üstlenmesi, kamu politikalarının oluşumunda yeni bir yaklaşımı beraberinde getirmiştir. Kamu politikaları; var olan aksaklıkları gidermek, engelleri kaldırmak ve gerekli önlemleri almak için kamu örgütleriyle ve toplumsal kesimlerle daha sıkı bir ilişki içerisinde bilgiler edinmek suretiyle belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu girişimler ve e-devlet uygulamaları, kamu yönetiminde ağ yapılarının önemsenmesine yol açmıştır. Doğaldır ki bu süreçte, kamu örgütlerinin, örgütsel öğrenmeye, yetenekli bilgi çalışanlarına olan gereksinimi artmıştır.

Rekabet, belirsizlik ve risklerle dolu, hızla değişen çevre koşullarında örgütlerin varlıklarını sürdürerek kârlılıklarını artırabilmeleri için bilgi başlı başına bir değer veya kaynak haline gelmiştir. Bu süreçte; zamanında, yerinde ve gereken bilginin temini, işlenerek örgüt içerisindeki dağılımı ve örgütün buna uyarlanması önemli olmakla birlikte, bilginin yenilik getirecek şekilde kullanılması veya bilgi yaratımı çok daha ön plana çıkmıştır. Ne var ki bu durumda kamu yönetiminin kendine özgü koşullarına göz ardı etmemek gerekir.

Kamu yönetiminde bilgiye, bilginin kullanımına ve paylaşımına önem verilmesi, bilgi yönetimi uygulamaları için yeterli bir koşul değildir. Başka bir ifadeyle, bilgi yönetimi bilginin önemsenmesiyle bağdaştırmamak gerekir; çünkü bilgi yönetimi uygulamaları, neticede kamu kurumlarının piyasa mantığına dönük bir düşünüşe ve yapıya sahip olmasına yol açmaktadır. Kamu yönetiminde bilgi yönetimi, sektörler arasında yönetim farklılığını önemsemeyen yeni kamu yönetimi yaklaşımının kamu örgütlerini piyasa koşullarına açmasından kaynaklanmıştır. Özel sektör tarzı yöntem ve araçların yoğun bir biçimde kullanılması, kamu yönetimini yapısal ve işlevsel bir dönüşüme uğratmıştır. Bilgi yönetimi uygulamaları, bu yeni koşulların gerekli kıldığı bir yöntem olarak ortaya çıkmıştır.

Bununla birlikte kamu yönetiminin, farklı bir ortama, doğaya ve amaca sahip olduğu hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir. Kamu yönetiminin faaliyetlerini, ne iflas kaygısı ne de kâr etme güdüsü yönlendirir. Ayrıca kamu yönetiminin muhatabı olan yurttaşın, müşteri kavramıyla sınırlandırılıp ifade edilmesi ciddi sorunlara yol açmaktadır.

Bu durum, kamu yönetiminin yeni gelişmelerden yararlanmasına bir engel değildir. Bu bakımdan kamu yönetiminin, bir yandan değişimi yakından izlerken diğer yandan kamu yararını ve kamusal değerleri göz önünde tutması büyük bir önem taşımaktadır. Kamu yönetiminin değişime açık, sorun çözmeye odaklanmış, halkın beklenti ve gereksinimlerine en iyi şekilde yanıt veren bir görünüme kavuşturulması şarttır. Burada bireylerin kişisel ve ekonomik yararları kadar siyasal ve toplumsal bağlarının da düşünülmesi gereklidir. Bu bağlamda, bilgi yönetimi, stratejik yönetim ya da toplam kalite yönetimi gibi günümüzün



çağdaş yönetim anlayışlarından yararlanılabilir. Sorun; yeni yönetim anlayışlarının içerdiği araç ve yöntemlerin, kamu yönetiminin doğasına uygun bir tarzda adapte edilmesi yerine özel sektör yaklaşım tarzıyla aynen kamu yönetimine aktarılmaya çalışılmasından ya da kamu yönetiminin hizmet sahasının bizzat özel sektöre bırakılmasından kaynaklanmaktadır.

### Kaynaklar

- Aktan, Coşkun Can ve İstiklal Yaşar Vural (Ed.) (2005a), “Bilgi Toplumu, Yeni Temel Teknolojiler ve Yeni Ekonomi”, *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Çizgi Kitabevi, Konya, ss.31-81.
- Aktan, Coşkun Can ve İstiklal Yaşar Vural (Ed.) (2005b), “Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi”, *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Çizgi Kitabevi, Konya, ss.1-30.
- Balcı, Asım (2003), “E-Devlet: Kamu Yönetiminde Yeni Perspektifler, Fırsatlar ve Zorluklar”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, (Ed. Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Nazım Kemal Öztürk ve Bayram Coşkun), Seçkin Yayınları, Ankara, ss.265-280.
- Bate, S. P. ve G. Robert (2002), “Knowledge Management and Communities of Practice in the Private Sector: Lessons for Modernizing the National Health Service in England And Wales”, *Public Administration*, Vol.80, No.4, ss.643-663.
- Bensghir, Türksel Kaya (1996), *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE, Ankara.
- Boréus, Kristina (1997), “The Shift to the Right: Neo-Liberalism in Argumentation and Language in the Swedish Public Debate since 1969”, *European Journal of Political Research*, Vol.31, ss.257-286.
- Brown, Mary Maureen ve Jeffrey L. Brudney (2003), “Learning Organizations in the Public Sector? A Study of Police Agencies Employing Information and Technology to Advance Knowledge”, *Public Administration Review*, Vol.63, No.1, January/February, ss.30-43.
- Canadian Centre for Management Development (1999), “A Primer on Knowledge Management in the Public Service”, April 4, [http://www.cspsefpc.gc.ca/pbp/pub/pdfs/W10\\_e.pdf](http://www.cspsefpc.gc.ca/pbp/pub/pdfs/W10_e.pdf) (27.05.2009).
- Cheung, Anthony B. L. (2009), “A Response to ‘Building Administrative Capacity for the Age of Rapid Globalization: A Modest Prescription for the Twenty-First Century’”, *Public Administration Review*, November/December, ss.1034-1036.
- Chia-Cheng, Lin (2007), “Knowledge Management in Public Institutions: The Taiwan Experience”, <http://www.moex.gov.tw/public/Data/711> (27.05.2009).
- Colesca, Sofia Elena (2005), “Aspects of Knowledge Management in the Public Sector”, *Administratie și Management Public*, No.5, ss.55-60.
- Cong, Xiaoming ve Kaushik V. Pandya (2003), “Issues of Knowledge Management in the Public Sector”, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol.1, Iss.2, ss.25-33.
- Cong, Xiaoming, Richard Li-Hua ve George Stonehouse (2007), “Knowledge Management in the Chinese Public Sector: Empirical Investigation”, *Journal of Technology Management*, Vol.2, No.3, ss.250-263.
- Dawes, Sharon S., Anthony M. Cresswell ve Theresa A. Pardo (2009), “From ‘Need to Know’ to ‘Need to Share’: Tangled Problems, Information Boundaries, and the Building of Public Sector Knowledge Networks”, *Public Administration Review*, May/June, ss.392-402.



Yıldırım, M. (2010). Kamu yönetiminde bilgi yönetiminin gerekliliği üzerine bir inceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:1 Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

- Drucker, Peter F. (1993), *Kapitalist Ötesi Toplum*, İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
- Drucker, Peter F. (1999), “Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı”, *Bilgi Yönetimi*, (Çev. Gündüz Bulut), *Harvard Business Review Dergisi*’nden Seçmeler, MESS, İstanbul, ss.11-28.
- Ehigie, Benjamin Osayawe ve Elizabeth B. McAndrew (2005), “Innovation, Diffusion and Adoption of Total Quality Management (TQM)”, *Management Decision*, Vol.43, No.6, ss.925-940.
- European Committee for Standardization (2004), “European Guide to good Practice in Knowledge Management – Part 1: Knowledge Management Framework”, <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-01-2004-Mar.pdf> (27.05.2009).
- Fowler, Alan ve Julia Pryke (2003), “Knowledge Management in Public Service Provision: The Child Support Agency”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.14 No.3, ss.254-283.
- Goh, Dion Hoe-Lian ve diğerleri (2008), “Knowledge Access, Creation and Transfer in e-Government Portals”, *Online Information Review*, Vol.32, No.3, ss.348-369.
- Green, Daryl (2008), “Knowledge Management for a Postmodern Workforce: Rethinking Leadership Styles in the Public Sector”, *Journal of Strategic Leadership*, Vol.1, Iss.1, ss.16-24.
- Guarneros-Meza, Valeria ve Mike Geddes (2010), “Local Governance and Participation under Neo-liberalism: Comparative Perspectives”, *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol.34, ss.115-129.
- Hackworth, Jason ve Abigail Moriah (2006), “Neoliberalism, Contingency and Urban Policy: The Case of Social Housing in Ontario”, *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol.30, ss.510-527.
- Hançerlioğlu, Orhan (2000), *Felsefe Sözlüğü*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Haynes, Philip (2005), “New Development: The Demystification of Knowledge Management for Public Services”, *Public Money&Management*, April, ss.131-135.
- Kutaniş, Ranâ Özen (2002), “Öğrenen Organizasyonlar”, *Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, (Ed. İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık), Beta, İstanbul, ss.257-282.
- Lacity, Mary C. ve Leslie Willcocks (1997), “Information Systems Sourcing: Examining the Privatization Option in USA Public Administration”, *Info Systems Journal*, No.7, ss.85-108.
- Liebowitz, Jay (2003), “A Knowledge Management Implementation Plan at a Leading US Technical Government Organization: A Case Study”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 10, No.4, ss.254–259.
- Long, Malcolm (2002), “Beyond Traditional Boundaries: Government in the Information Age”, *Australian Journal of Public Administration*, Vol.61, No.1, March, ss.3-12.
- McAdam, Rodney ve Renee Reid (2000), “A Comparison of Public and Private Sector Perceptions and Use of Knowledge Management”, *Journal of European Industrial Training*, Vol.24, No.6, ss.317-329.
- McNabb, David E. (2006), *Knowledge Management in the Public Sector*, M. E. Sharpe Inc., USA.
- Mehra, Satish ve Sampath Ranganathan (2008), “Implementing Total Quality Management with a Focus on Enhancing Customer Satisfaction”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.25, No.9, ss.913-927.
- NHS National Library for Health (2005), “ABC of Knowledge Management”, <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/> (27.05.2009).

- Nonaka, Ikujiro (1999), “Bilgi Yaratan Şirket”, *Bilgi Yönetimi*, (Çev. Gündüz Bulut), *Harvard Business Review Dergisi*’nden Seçmeler, MESS, İstanbul, ss.29-50.
- O’Toole, Laurence J. ve Kenneth J. Meier (2004), “Desperately Seeking Selznick: Cooptation and the Dark Side of Public Management in Networks”, *Public Administration Review*, Vol.64, No.6, November/December, ss.681-693.
- Odabaş, Hüseyin (2005), “Bilgi Yönetimi Sistemi”, *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, (Ed. Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural), Çizgi Kitabevi, Konya, ss.101-120.
- Öğüt, Adem (2003), *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel, Ankara.
- Özgener, Şevki (2005), “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, (Ed. Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural), Çizgi Kitabevi, Konya, ss.267-295.
- Prajogo, Daniel I. ve Christopher M. McDermott (2005), “The Relationship Between Total Quality Management Practices and Organizational Culture”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.25, No.11, ss.1101-1122.
- Quinn, James Brian, Philip Anderson ve Sydney Finkelstein (1999), “Mesleki Zekânın Yönetimi: En İyi Yönetimden Azami Yarar Sağlamak”, *Bilgi Yönetimi*, (Çev. Gündüz Bulut), *Harvard Business Review Dergisi*’nden Seçmeler, MESS, İstanbul, ss.175-197.
- Rashman, Lyndsay ve Jean Hartley (2002), “Leading and Learning? Knowledge Transfer in the Beacon Council Scheme”, *Public Administration*, Vol.80, No.3, ss.523-542.
- Riege, Andreas ve Nicholas Lindsay (2006), “Knowledge Management in the Public Sector: Stakeholder Partnerships in the Public Policy Development”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.10, No.3, ss.24-39.
- Smith, Martin J. (1998), “Reconceptualizing the British State: Theoretical and Empirical Challenges to Central Government”, *Public Administration*, Vol.76, ss.45-72.
- Syed-Ikhsan, Syed Omar Sharifuddin bin ve Fytton Rowland (2004), “Knowledge Management in a Public Organization: A Study on the Relationship between Organizational Elements and the Performance of Knowledge Transfer”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.8, No.2, ss.95-111.
- Teng, Sharon ve Suliman Hawamdeh (2002), “Knowledge Management in Public Libraries”, *Aslib Proceedings*, Vol.54, No.3, ss.188-197.
- Uçkun, Seher, Gazi Uçkun ve Hasan Latif (2005), “Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi”, *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, (Ed. Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural), Çizgi Kitabevi, Konya, ss.83-100.
- Vural, İstiklal Yaşar (2005), “Bilgi Yönetimi, Entelektüel Sermaye ve Yenilikçilik”, *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, (Ed. Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural), Çizgi Kitabevi, Konya, ss.229-248.
- West, Darrell M. (2004), “E-Government and the Transformation of Service Delivery and Citizen Attitudes”, *Public Administration Review*, Vol.64, No.1, January/February, ss.15-27.
- Wiig, Karl M. (2002), “Knowledge Management in Public Administration”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, No.3, ss.224-239.
- Yao, L. J., T. H. Y. Kam ve S. H. Chan (2007), “Knowledge Sharing in Asian Public Administration Sector: The Case of Hong Kong”, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol.20, No.1, ss.51-69.
- Zhang, Jing, Sharon S. Dawes ve Joseph Sarkis (2005), “Exploring Stakeholders’ Expectations of the Benefits and Barriers of e-Government Knowledge Sharing”, *The Journal of Enterprise Information Management*, Vol.18, No.5, ss.548-567.