



# *Kamu Kurumlarında Bilgi Yöneticileri*

Doç. Dr. Türksel KAYA BENSGHİR  
TODAİE Öğretim Üyesi  
[tkaya@todaie.gov.tr](mailto:tkaya@todaie.gov.tr)



# Sunu Planı

---

1. *Yöntem*
2. *Bilgi Kavramları ve Bilgi Hiyerarşisi*
3. *Bilgi Yönetim Süreci*
4. *Bilgi Yöneticisi Pozisyonları, Organizasyonda Yeri ve Roller*
5. *Bilgi Yöneticilerin Nitelikleri*
6. *Ülkemizde Bakanlık Örgütlerinde Bilgi Yönetici Pozisyonlarının Yeri*
7. *Değerlendirme ve Öneriler*

# Yöntem

- Çalışma “bilgi yönetimi” alanında yazın taraması, ülkemizde bakanlık internet sitelerinin incelenmesi ve bazı kurumların bilgi yöneticileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler ışığında gerçekleştirilmiştir.



# GİRİŞ

---

- Bildiride, kamu kurumlarının bilgi kaynaklarının yönetiminden sorumlu enformasyon (CIO) ve bilgi yöneticileri (CKO) incelenmektedir. Bu bağlamda, ülkelerin bu alanda ortaya koydukları pozisyonlar ele alınarak bu pozisyonlarda görev alacak yöneticilerin nitelikleri, üstlendikleri roller ve sorunları üzerinde durulacaktır.
- Ayrıca ülkemizde bakanlık örgütlerinde bilgi yönetiminden sorumlu yöneticilerin organizasyon yapısında yeri ve sorunları tartışılacaktır.

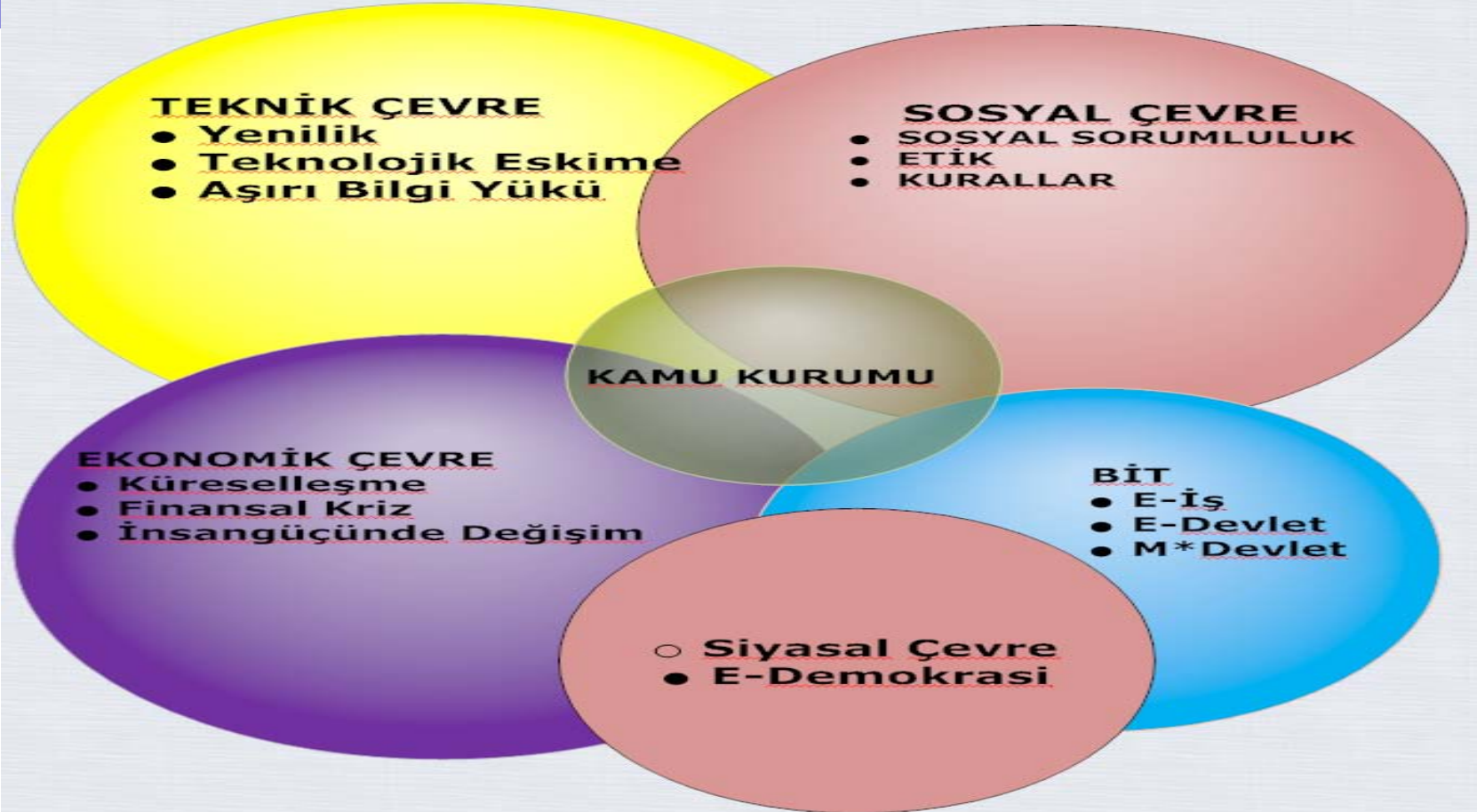
# GİRİŞ

- Günümüzde kamu kuruluşları bilgi toplumuna dönüşümde bir taraftan aktif rol alarak dönüşümü şekillendirmekte; diğer taraftan bu dönüşümden kendileri de etkilenererek bilgiye dayalı kurumlar olma yönünde önemli çabalarda bulunmaktadır.
- Kamu yönetimi alanı, kurumların e-devlet uygulamaları ve e-dönüşüm projeleryle kabuk değiştirmektedir.
- **"Bilgi"** kamu kurumlarında stratejik bir kaynak olarak, kurumun yenilik yaratma potansiyelini artıran bir faktör olarak önem kazanmaktadır.

# GİRİŞ

- Örtük (tacit) ve açık bilgi varlıklarını iyi yöneten kamu kurumları bilgiye dayalı kurumlar olmada daha hızlı yol almaktadır.
- **“Soyut varlıklar”** olarak değerlendirilen bilgi kaynaklarının kurumsal düzeyde yönetimi rastlantılara bırakılmayacak kadar önem kazanmaktadır.

## Bilgi Toplumunda Kamu Kuruluşlarının Kuşatan Temel Baskılar



# Giriş

- Günümüzün küreselleşen dünyasında varlığını korumak ve gücünü artırma arayışı içinde olan organizasyonlar, bilgiyi bir kaynak olarak ele alarak ve bu kaynağı geliştirme ve yönetme yolları aramaktadırlar.
- Bu bağlamda, konuyla ilgili çeşitli eğitimlerin, seminerlerin ve konferansların sayısının gün geçtikçe arttığını görmekteyiz.
- Bu alanda ilk bilgi yönetimi konferansı, "21. Yüzyıla Doğru Bilgi Varlıklarının Yönetimi", 1987 yılında, Purdue üniversitesinde gerçekleştirilmiştir.





# Giriş

---

- Üniversiteler ve IRI, Mc Kinsey ve Ernest&Young gibi danışmanlık kuruluşları bilgi yönetimi konusunda çeşitli toplantılar ve konferanslar düzenlemişlerdir.
- 1998 de yapılan bir sempozyumda kurumların BİT alanına önemli yatırımlar yaparak "*bilgi nehirlerine ulaşmak isterken, veri selleri arasında boğuldukları*" vurgulanmıştır.

# *Konferanslarda dile getirilen ortak konular şunlar olmuştur:-1*

- Kurumlarda bilgi korunmaz, değerlendirilmez ve geliştirilmez ise "*yok*" olur.
- Bilgi "*değer*" taşır. Kurumlar bu değeri ölçmelidir.
- Finansal yöntemler bilgininin değerini ölçmede yetersizdir. Başka ölçme yöntemleri geliştirilmedi.

## *Konferanslarda dile getirilen ortak konular şunlar olmuştur:-2*

- Bilgi, “**BİT ve insan**” kapasitesinin uyumu ile üretilebilir ve paylaşılabilir. Her ikisinin birlikteliğini destekleyecek ortamlar yaratılmalıdır.
- Değer üreten personeli, varlık olarak personel giderleri içinde göstermek yanlıştır. İnsana yatırım yapmanın yolları aranmalıdır.



## *Konferanslarda dile getirilen ortak konular şunlar olmuştur:-3*

---

- Bilgi üretim ve paylaşımını destekleyecek organizasyonel yapılar kurulmalıdır.
- Bürokratik-hiyerarşik yapılar bilgi üretim ve paylaşımının önünde engeller oluşturabilmektedir.
- Kurumlarda bilgi birikimi rastlantılara bırakılmamalıdır.



# GİRİŞ

---

- Bilgi yönetimi, yalnızca teknoloji yönetimi demek değildir.... (Newman, 1991).
- Bilgi yönetimi aynı zamanda **ilişkiler (relations) ve etkileşim** (interactions) yönetimidir.

# Örgütlerde Bilgi Kavramı

Enformasyon

**Akıl-Hikmet (Wisdom)**

•Bilgi, deneyim ve sezgi

# Kamu Kurumlarında “Bilgi”nin Önemi

---

- **Bilgi, emek, toprak, sermaye** gibi temel üretim faktörü
- Kişisel ve örgütsel kararların temeli

# Bilgi Sistemleriyle Değer Yaratma

- Bir bilgi sisteminde veri işleme sürecinin girdileri verilerdir. Veriler üzerinde bir takım işlemler yapılarak, işlenerek bilgiye dönüştürülür.
- Kuruluşlar gereksinim duydukları bilgi sistemleri tasarımına giderken veri, bilgi ve üstbilgi kavramları arasındaki farkı göz önüne alan bir sistem geliştirmeleri beklenir.
- Örgütler, geliştirilen bilgi sistemleriyle ilave değer kazanırlar. Bu kazancın ölçüsü ise örgütsel değişime ve kültürel uyuma bağlıdır.





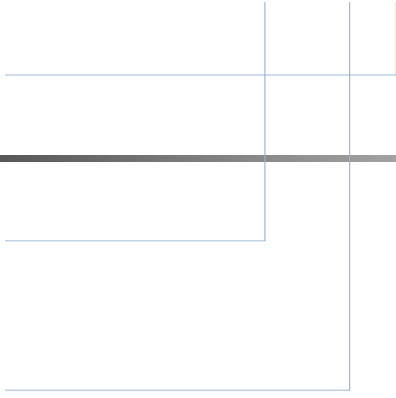
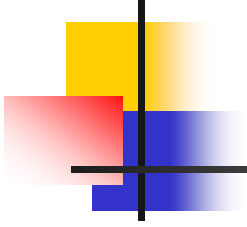
# Kaynağına göre Bilgi (Barutçu, 2002)

---

- **Örtük Bilgi (Tacit).** Düşüncemizde var olan ve beynimizde taşıdığımız bilgi.Çoğunlukla bu bilgiye sahip olduğu kişi tarafından bilinmez. Ancak bu bilgiyi açığa çıkaracak bir eylemle farkına varılabilir.
- Kurum çalışanlarının örtük bilgilerini açığa çıkaracak zeminler hazırlanması, BY'nin temel sorunsalıdır.
- **Açık Bilgi (Explicit).** Söz, resim ve diğer araçlarla ifade edilebilen bilgi.

# Örtük ve Açık Bilgi

<i>ÖZELLİK</i>	<i>ÖRTÜK BİLGİ</i>	<i>AÇIK BİLGİ</i>
Transferi	Zor, Maliyetli	Kolay
Tür-Yapı	Öznel- Nasıl? Bilgisi	Nesnel- Ne? Bilgisi
Açığa Çıkışı	Uygulamalar sonucu	İletişimle



○  
○  
○  
○  
○

○  
○  
○

○  
○  
○

# Kamu Kurumlarında Örtük Bilgi Hani Yollarla Açıya Çıkarılabilir?

---

- **Sosyalleşme** (Socialization)
  - İnfomal ortamlar
- **Koçluk ve Danışmanlık** –Mentorship
- **Usta-Çırak İlişkisi** –Apprenticeship
- **Yüzyüze İletişim**



# BY'nin İşlevi

(Barutçu, 2002)

---

- BY'nin temel işlevi bilgi varlıklarının yerini ve niteliğini belirleyerek yönetilmesini sağlar.
- Kurumlar bu varlıkları yönetmek için bilgi sistemleri geliştirmektedirler.



# Kamu Kurumlarında Bilginin Kaynağı ve Bilginin Elde Edilmesi

---

- Kurumlarda ihtiyaç duyulan bilginin üretilmesi sürecinde kullanılan veriler makro ve mikro çevre kaynaklarından sağlanır.
- Mikro çevre kaynakları, örgüt içinde yer alan alt sistemler ve çalışanlardan oluşur. Bu tür bilgiler genellikle önceden olmuş ve sonuçlanmış olaylara ilişkindir.
- Makro çevre kaynakları ise örgüt dışında yer alan verileri sağlarlar. Bunların arasında vatandaşlar, tedarikçiler, diğer kurumlar ya da özel kuruluşlar sayılabilir.

# Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak Bilgi Yönetimi



---

- Kurumlar başarılı olabilmek için bilginin üretilmesi, değerlendirilmesi, saklanması, dağıtılması, koordinasyonu gibi konuların üzerinde titizlikle durmaları gerekmektedir (Nonaka, 1995:32).

# Bilgi Yönetim Süreci



---

Genel olarak;

- bilgi keşfetme,
- yaratma,
- yayma ve kullanma sürecidir.



# Bilgi Yönetim Süreci



---

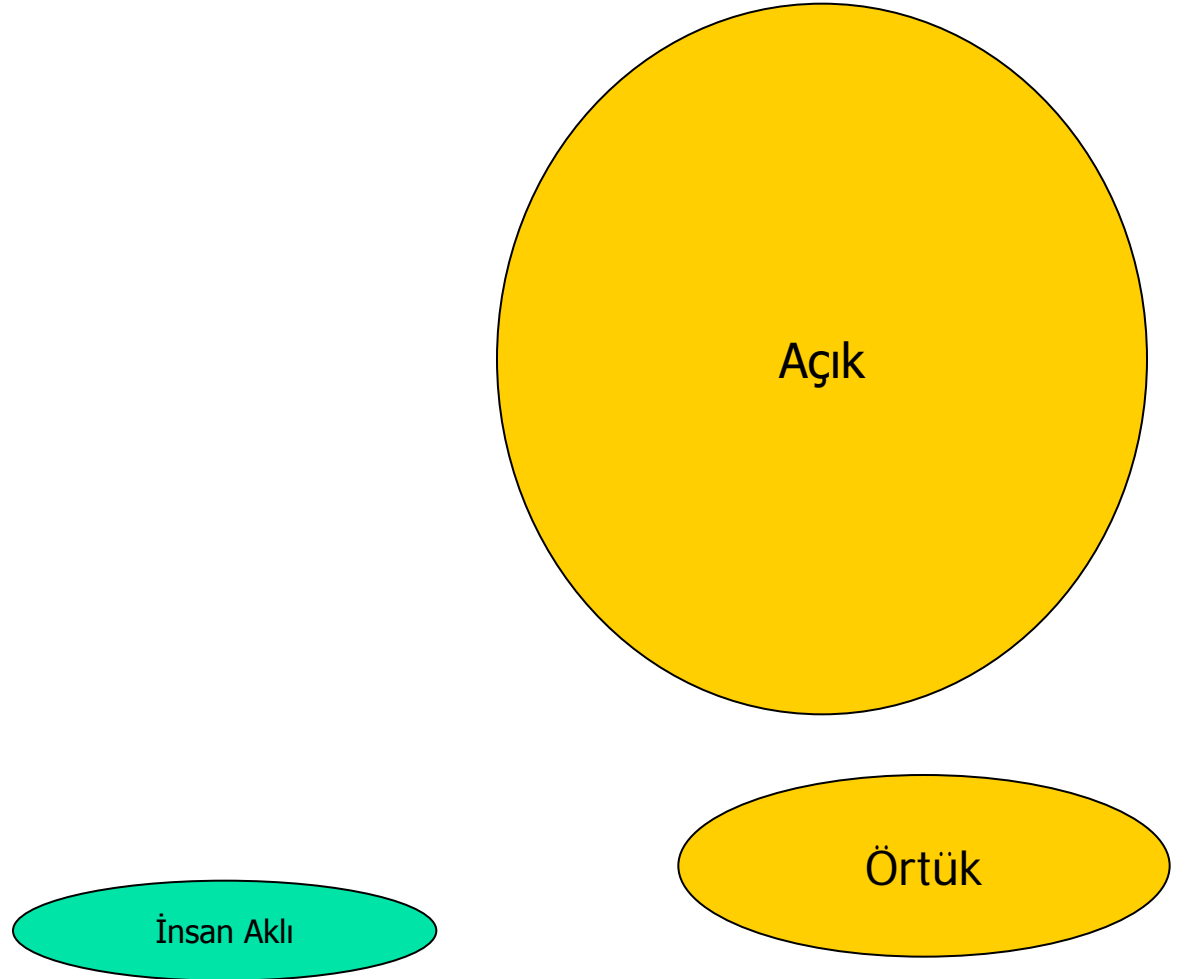
- Bilginin kurumda;
  - kimde ve nerede olduğu,
  - kimin tarafından kullanıldığı,
  - bu bilgiyle nelerin yapılabileceği,
  - bilgiyi kullanmak için hangi kurumsal ve davranışsal engellerin ortadan kaldırılması gerektiği gibi sorulara yanıt arar.

# Bilgi Yönetim Süreci

- Kurumda bilgi ağlarının haritaları çıkarılır.
- Bu ağlarda kimlerin kimlere danıştığı, kimlere güvendiği, bilgi akışı yönünün nasıl olduğu gibi ilişkiler belirlenir.
- Böylece bilgi boşluklarının nerelerde oluştuğunu ve bir sorun çözüleceği zaman veya teknik bir bilgi gerektiğinde kilit kişilerin kimler olduğunu anlamak olanaklıdır.

# 5 Katmanlı Bilgi Yönetim Hiyerarşisi

(Hicks, Dattero ve Galup, 2006)'dan uyarlanmıştır.





# Kurumlarda

## Bilgi yönetiminde Temel Sorunlar-1

---

- **Bilgi paylaşımı**-Kurumlarda bilgi řu nedenlerle paylaşılmaz:
  - Bilginin dl ve yükselmenin kaynağı olarak görülmesi-gücü paylařmama isteđi
  - Birçok insan bilgiyi kiminle ve nasıl paylaşacağını bilmemesi
  - ğrendiklerinin başkaları için değerinin farkına varılmaması.
  - Çalışanların çoğunlukla meşgul olmaları ve paylaşımın zaman alması

# Kurumlarda

## Bilgi yönetiminde Temel Sorunlar-2

---

- Organizasyonel pozisyonları ve rolleri açıkça belirlenmiş **bilgi yöneticilerin olmaması**
- **Yöneticilerin BY sürecini bilmemeleri-**  
Kurumlarda üst düzey yöneticilerin bilginin üretilmesi ve yönetilmesi gereken bir kaynak olduğunu bilmemeleri ya da gözardı etmeleri

# Kurumlarda

## Bilgi yönetiminde Temel Sorunlar-3

---

- **Sahip olunan bilgi varlıklarından haberdar olmamak-** Bir çok kurum çalışanların zihinlerinde bulunan ve dosyalarda yer alan bilgi varlıklarından habersizdir.
- **Bilgi transferinin zor olması** -Kurum içinde birimler ve bölümler arasında çoğu zaman bilgi zor transfer edilebilir. Ya da bu transfer teşvik edilmez.

# Kurumlarda

## Bilgi yönetiminde Temel Sorunlar-4

---

- **Bilgi varlıklarını ölçmek zordur** - bilgi soyut bir kavramdır. Buna uygun yöntemler geliştirmek gerekir.
- **Bilgi güvenliğini sağlamak zordur** - ya bilgi güvenliği yönetimine yeterli önem verilmemekte ya da bilgi güvenliği modelinin kurumda bilgi paylaşımını yok edecek tarzda yönetilmesi.



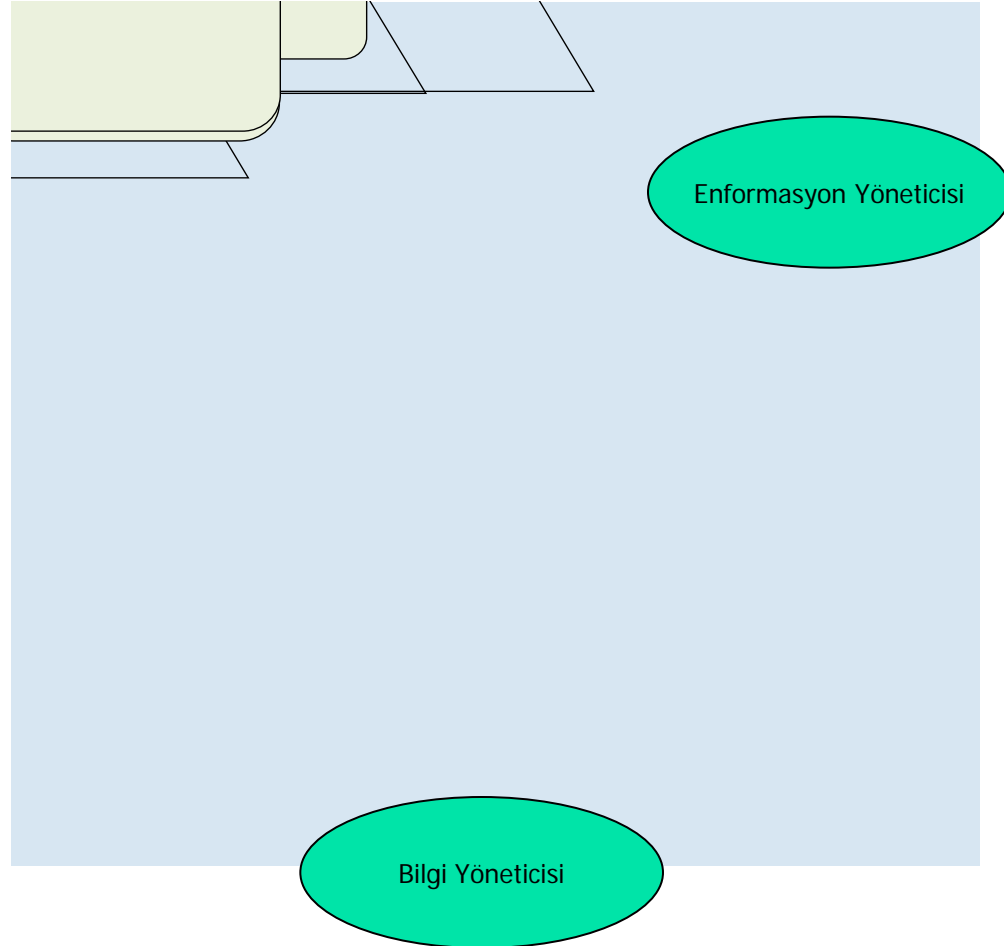
# Kamu Kurumlarında Bilgi Yönetimde Temel Zorlukların Kaynağı

---

- **Karmaşıklık**
  - Çok sayıda dikkate alınması gerekli olguları eşgüdümleme sorunu
- **Belirsizlik**
  - Olgusal veri eksikliği
  - Çıkarımlarda güvensizlik
  - Öngörüde bulunma gereksinimi
- **Muğlaklık**
  - Anlam bulanıklığı
  - Örüntülere ait yetersiz bilgi
- **Müphemlik**
  - Durum ve olgulara yönelik çok sayıda yorum



# Kurumsal Bilgi Yönetiminde Başarı için Gerekenler



# Kurumsal Bilgi Yönetiminde

- Akıl-zekayı kullanma, yenilikçi ve yaratıcı düşünme, bilgiye değer verme ve paylaşmayı özendiren örgüt kültürü yaratmak gerekir.
- BY süreci stratejik bir konu olarak üst yönetim tarafından iyi algılanmalı, kurumsal bilgi yönetimi sorumluluğu üst düzeyde yetkilendirilmiş bilgi yöneticilerine verilmelidir.

# BİLGİ YÖNETİM EKİBİ



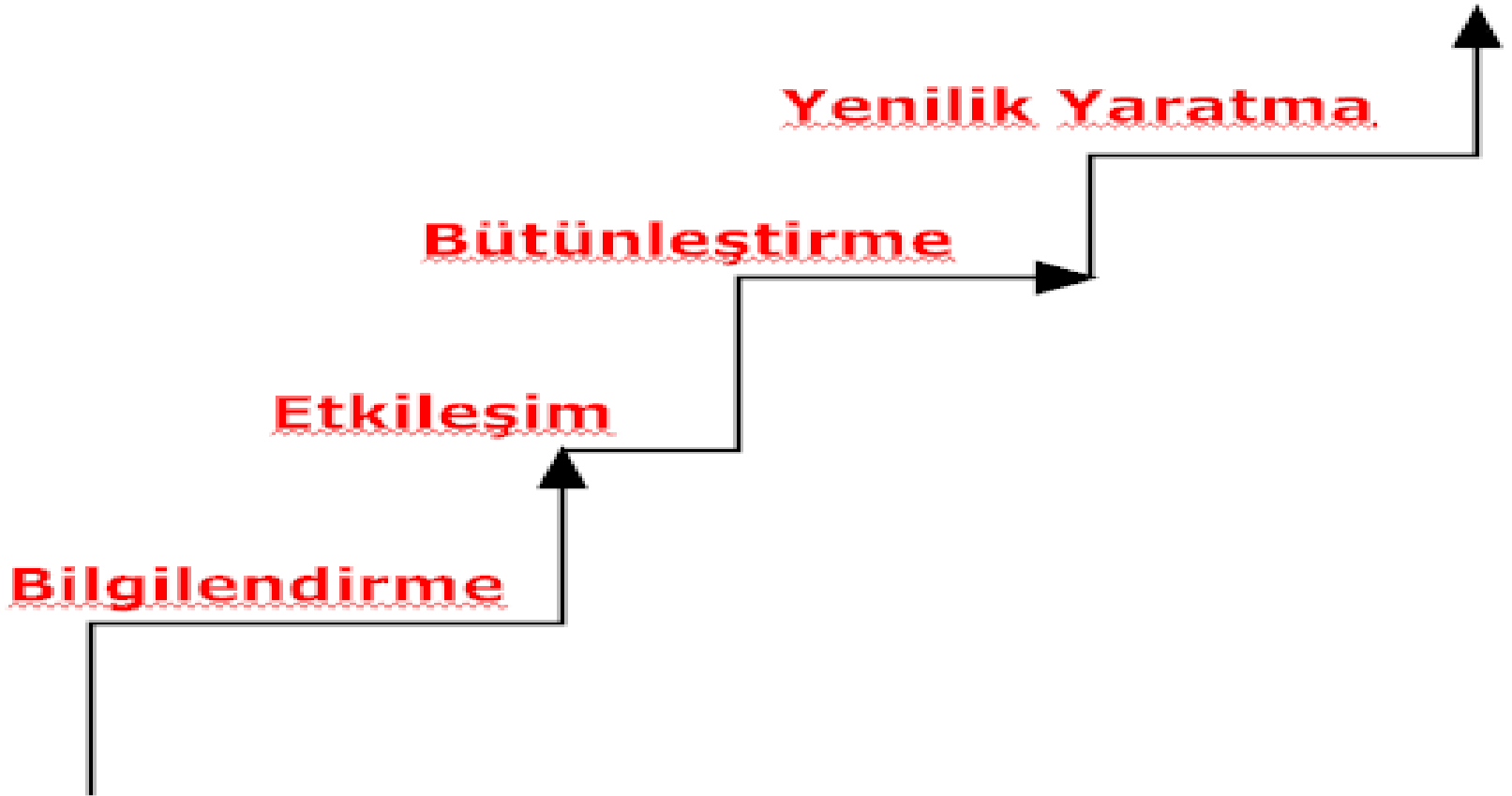
# İşletmelerde ve Kamu Kurumlarında Bilgi Yöneticisi Pozisyonları

- Enformasyon Yöneticisi- CIO  
(Chief Information Officer)
- Bilgi Yöneticisi-CKO  
(Chief Knowledge Officer)
- Güvenlik Yöneticisi -CSO  
(Chief Security officer)
- Öğrenme Yöneticisi-CLO  
(Chief Learning officer)

# Enformasyon Yöneticisi- CIO ve Bilgi Yöneticisi-CKO Rollerini Farklı mı?

- Enformasyon Yöneticisi- CIO -**Chief Information Officer**)
  - Enformasyon-Information- üretimini ve paylaşımını etkili kılacak teknolojik altyapıyı kurma
- Bilgi Yöneticisi-CKO- (**Chief Knowledge Officer**)
  - Bilgi-Knowledge- üretimini ve paylaşımını etkili kılacak teknolojik ve bilgi altyapısını kurma
  - Öğrenen kurum olma çabalarını desteklemek
  - Özellikle süreçlerde yenilik ve yaratıcılığı ortaya çıkaracak ortamlar oluşturmak
  - Örtük bilgiyi açık bilgiye transferini kolaylaştıracak sosyal ortamlar yaratmak

# Kamu Kurumlarında Kurumsal e-olgunluk Oluřturmada Bilgi Yöneticisinin Rolü



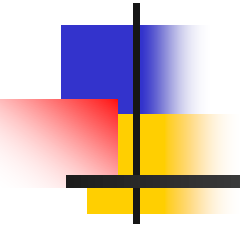


# Bilgi Yöneticisinden Sahip Olması Beklenen Nitelikler

---

- Vizyoner liderlik
- İletişim becerisi
- Stratejik düşünme becerisi
- Değişim lideri-ajanı
- Uzmanlık bilgisi
- İşbirliği ve ekip kurma becerisi
- Bilgisayar ve bilgi sistemleri okur yazarlığı
- BİT alanındaki yenilikleri izleme ve kuruma taşıma becerisi
- İş-ekonomi dünyasını bilme

# Ülkemizde Kamuda Bilgi Yöneticileri





# Ülkemizde Bakanlıklarda Bilgi Yöneticileri Hangi Pozisyonlarda Yer alıyor?

- Bilgi İşlem Birim Yöneticiliği
  - Yardımcı Hizmetler birimi olarak
    - Daire Başkanlığı
    - Müdürlük
- Strateji Başkanlığı
  - Denetim ve Danışma Birimi
    - Müsteşar
    - Müsteşar Yard.
- Strateji Başkanlığı- Yönetim Bilgi Sistemi Birim Yöneticiliği

# Bazı Bakanlıklarda Bilgi Yönetiminden Sorumlu Birimler ve Örgüt Yapısındaki Yeri

Bakanlık	Bilgi İşlem	Organizasyondaki Yeri	Strateji Birimi	Organizasyondaki Yeri
<b>Adalet Bakanlığı</b>	Bilgi İşlem Daire Bşk	Müsteşar Yrd. Yardımcı Hizmetler	Strateji Geliştirme Başkanlığı <b>Yönetim Bilgi Sistemleri Şubesi</b>	<b>Müsteşar Yrd.</b> Danışma ve Denetim Birimi
<b>İçişleri Bak.</b>	Bilgi İşlem Daire Bşk	Müsteşar Yrd. Yardımcı Hizmetler	Strateji Geliştirme Başkanlığı <b>Yönetim Bilgi Sistemleri Şubesi</b>	Müsteşar Yrd. Danışma ve Denetim Birimi
<b>Ulaştırma Bakanlığı</b>	-		Strateji Geliştirme Başkanlığı <b>Yönetim Bilgi Sistemleri Şubesi</b>	<b>Müsteşar</b> Danışma ve Denetim Birimi
<b>MEB</b>	<b>Eğitim Teknolojileri Genel Müd.</b>	<b>Müsteşar Yrd. Ana hizmet Birimi</b>	Strateji Geliştirme Başkanlığı <b>İstatistik ve Bilgi Sistemleri Şubesi</b>	Müsteşar. Danışma ve Denetim Birimi
<b>Maliye Bakanlığı</b>	Bilgi İşlem Daire Bşk	Müsteşar Yrd. Yardımcı Hizmetler	Strateji Geliştirme Başkanlığı <b>Yönetim Bilgi Sistemleri Şubesi</b>	Müsteşar. Danışma ve Denetim Birimi



# “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”

---

- Maliye Bakanlığı'nın 29/12/2005 tarihli ve 31281 sayılı yazısı üzerine, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 60 inci maddesi ile 22/12/2005 tarihli ve 5436 sayılı Kanunun 15 inci maddesine göre, Bakanlar Kurulu'nca 6/1/2006 tarihinde yürürlüğe konmuştur.

# Strateji geliştirme birimlerinin görevleri:

- **Madde 4**
- a) Stratejik yönetim ve planlama.
  - 1) Misyon belirleme
  - 2) Kurumsal ve bireysel hedefler oluşturma.
  - 3) **Veri-analiz ve araştırma-geliştirme.**
- b) Performans ve kalite ölçütleri geliştirme.
- c) **Yönetim bilgi sistemi**
- d) Malî hizmetler
  - 1) Bütçe ve performans programı.
  - 2) Muhasebe, kesin hesap ve raporlama
  - 3) İç kontrol.

# Yönetim bilgi sistemi fonksiyonu

- **Madde 8** — Yönetim bilgi sistemi fonksiyonu kapsamında yürütülecek görevler şunlardır:
- a) Yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri varsa ilgili birimlerle işbirliği içinde yerine getirmek.
- b) Yönetim bilgi sisteminin geliştirilmesi çalışmalarını yürütmek.
- c) İstatistikî kayıt ve kalite kontrol işlemlerini yapmak.

# Çalışmalarda işbirliği ve uyum

- **Madde 31** — Strateji geliştirme birimlerinin faaliyet ve çalışmalarını değerlendirmek ve gerekli önlemleri almak amacıyla, strateji geliştirme birimi yöneticisinin başkanlığında alt birim yöneticilerinin katılımı ile ayda bir defadan az olmamak üzere düzenli toplantılar yapılır.
- Bu toplantılarda, strateji geliştirme birimlerinin faaliyetleri ve gerçekleştirilen işlemler, sorunlar, görüş ve öneriler değerlendirilerek bilgi paylaşımı, işbirliği ve uyum sağlanır.

Örtük bilgilerin açığa çıkmasına yönelik ortam

# İçişleri Bakanlığı

## Yönetim Bilgi Sistemi Başkanlığının Görevleri-1

- Bakanlığın yönetim bilgi sistemini tasarlamak, yazılımını kurmak, işletmek, geliştirmek, güvenliğini sağlamak, güncelleştirmek, diğer yönetim bilgi sistemleri ile entegrasyonunu sağlamak,
- Yönetim bilgi sistemlerine yönelik süreçleri modelleme, izleme ve raporlama çalışmalarını yaparak Bakanlık nezdinde uygulanmasını koordine etmek,
- Başkanlık nezdindeki yönetim bilgi sistemlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak,
- Verinin istenen şekil, süre ve standartlarda eksiksiz, doğru bir şekilde veri tabanına kaydedilmesini sağlayarak istatistikî kayıt ve kontrol işlemlerini yürütmek,
- Verilerin analiz edilebilmesi için gerekli teknik alt yapıyı oluşturarak, çeşitli raporların üretilmesini sağlamak,
- Bilgi sistemlerinin kullanıcı eğitim programlarını geliştirmek ve uygulanmasını sağlamak,

# İçişleri Bakanlığı

## Yönetim Bilgi Sistemi Başkanlığının Görevleri-2

- Bakanlık kütüphane hizmetlerini yürütmek,
- Başkanlıkça çıkarılacak süreli ve süresiz yayınların basım ve dağıtım hizmetlerini yerine getirmek,
- İl Koordinasyon Kurulu toplantılarının tarihlerinin belirlenmesi ve ilanı ile İl Koordinasyon Kurul kararlarına ilişkin Valilik yazılarının takibini yapmak,
- Bakanlık merkez birimlerindeki kütüphaneler ile valilik ve kaymakamlıklarda bulunan kütüphanelerin çalışmalarını izlemek ve yönlendirmek,
- Başkanlık arşivi ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek,
- Bilgi Edinme Hakkı Kanunu çerçevesinde Başkanlığa yapılan başvurulara cevap vermek
- Bakanlığın bağlı ve merkez birimlerinin hazırlamış oldukları kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge ve diğer düzenleyici işlemlere ilişkin görüşlerin alınmasını ve yürürlük işlemlerini takip etmek,



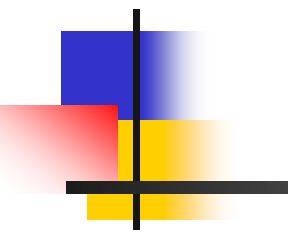


# İçişleri Bakanlığı

## Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı Görevleri

---

- a) Bakanlığın bilişim hizmetlerini ilgili birimlerle birlikte yürütmek,
- b) Bilgi İşlem projeleri ile ilgili olarak Bakanlık birimleri arasında **koordinasyon ve işbirliği esaslarını belirlemek**,
- c) Bakanlık Merkez ve Taşra kuruluşlarının **haberleşme ve her nevi elektronik sistemlerinin temin, tesis, bakım ve onarımlarına ilişkin esasları belirlemek, gerekli görülen hallerde bakım ve onarım işlerini yapmak ve yaptırmak**,
- d) Bakanlık Merkez ve Taşra birimlerinde uygulanacak bilişim teknolojileri konusunda **usül ve esasları belirlemek** üzere **yönetmelik çıkartmak**,
- e) Bakanlıkça verilecek benzeri görevleri yapmak.



# Günümüzde Kurumsal Bilgi Yönetiminde Temel Çelişki- (Dilemma)

---

**Daha çok içerik yönetimi ağırlıklı olması**

Örtük bilgiyi kavrayacak düzeyde bilgi yönetici ve çalışanlarının yetkilendirilememesi

# Ülkemizde Uygulamalara Yönelik Gözlemler ve Değerlendirme -1

- Kurumlarda açık ve örtük bilgi kaynaklarının yönetiminden hangi birimlerin sorumlu olduğu belli değildir.
- Bazı bakanlıklar bilgi yönetim işlevini BİM birimleri ile gerçekleştirmektedir. Ayrı bir YBS birimi kurmamışlardır. Kimileri ise her iki (BİM ve YBS) birime sahiptir.
- Ülkemizde kimi bakanlıklar bilgi yönetiminden sorumlu birimlerin (BİM ve YBS) görev ve sorumluk alanlarını ayırt eden düzenlemeye gittikleri gözlenirken kimilerinde ise bu birimler arasında görev geçişleri ve belirsizlikleri taşıdıkları gözlenmektedir.

# Ülkemizde Uygulamalara Yönelik Gözlemler ve Değerlendirme -2

- Bilgi işlem birimleri yardımcı hizmetler olarak örgütlenirken, strateji birimleri bünyesinde kurulan bilgi sistemleri birimleri daha üst hiyersarşik seviyede yer almaktadırlar.
- Yalnızca bilgi işlem birimleri bulunan kurumlarda bilgi yönetimi birimleri daha alt düzeyde temsil edilmektedir. Bu durum bilgi yönetiminde işlevselliği azaltabilmektedir.

# Ülkemizde Uygulamalara Yönelik Gözlemler ve Değerlendirme -3

- Kurumlarda bilgi yönetimi enformasyon yönetimi düzeyinde ele alınmaktadır. Gerek YBS birimleri gerekse BİM birimlerinin görev ve sorumlukları incelendiğinde bilgi kaynaklarının “enformasyon” düzeyinde tanımlandığı ve e-devlet projelerinin de ağırlıklı olarak enformasyon düzeyindeki bilgiyi yönetme hedefine yönelik olduğu görülmektedir.



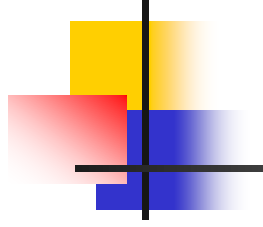
# Gözlemler ve Değerlendirme-4

---

- Gerek YBS birimleri gerekse bilgi işlem birim yöneticilerinin görevleri incelendiğinde kurumlarda **açık bilgilerin yönetiminin ağırlıklı** olduğu, örtük bilgi yönetiminin gözardı edildiği gözlenmektedir.

# Öneriler

- Kurumlarda açık ve örtük bilgi kaynaklarının yönetiminden doğrudan sorumlu birim ve yöneticileri belirlenmelidir. Bu alanda belirsizlik ve görev geçişleri yaratacak durumlardan uzaklaşılmalıdır.
- Kurum bilgi yöneticilerinin atanmasında teknik ve yönetim bilgi becerileri bir arada aranmalıdır.
- Bilgi yöneticileri bilgi üretim ve paylaşımını kolaylaştıracak güven ortamı sağlamalı, birlik ve uyum ile farklı fikirlerin açığa çıkması ve değerlendirilmesini sağlayacak ortamlar oluşturmaya özen göstermelidir.



*Teşekkür ederim...*