

İŞLETME BAŞARISINDA BİLGİ YÖNETİMİNİN ROLÜ *THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN BUSINESS SUCCESS*

Semra Tetik 

Doç. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Türkiye, e-mail: semratetik@hotmail.com

Öz

Günümüzde her alanda değişim ve gelişmeler rekabeti yoğunlaştırmaktadır. İşletmeler yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürekli kılmaya çabalamaktadır. Teknolojik çevredeki gelişmeler, işletmeler arası rekabet, tüketici ihtiyaçlarının ve isteklerinin hızla değişmesi, belirsizliğin artması ve geleceğin tahmin edilememesi işletmelerin varlığını sürdürmesini zorlaştırmaktadır. İşletmelerin karşı karşıya kaldığı zorluklarla başa çıkabilmesi için üretim, lojistik ve pazarlama faaliyetlerinde rakiplerinden farklılaşmasının yanı sıra bilgiyi etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Bilgi yönetimi, değişimin hızlı ve sürekli olması bilgiyi stratejik bir araç olarak kullanarak işletmenin başarıya ulaşmasını amaçlayan bir süreçtir. Dolayısıyla yeniliğe ve bilgi yönetimine önem veren işletmeler pazarda rekabette öne çıkmakta, rakiplerine göre performansı artmaktadır. Bu çalışmanın amacı, bilgi yönetiminin işletme başarısındaki rolünü kavramsal çerçevede incelemektir.

Anahtar kelimeler: Bilgi, Bilgi Yönetimi, İşletme

Abstract

Today, changes and developments in every field intensify competition. Businesses strive to maintain their existence in an intensely competitive environment. Developments in the technological environment, competition between businesses, rapid changes in consumer needs and desires, increasing uncertainty and the unpredictability of the future make it difficult for businesses to continue their existence. In order for businesses to cope with the challenges they face, they need to differentiate themselves from their competitors in production, logistics and marketing activities, as well as manage information effectively. Information management is a process that aims for the business to achieve success by using information as a strategic tool for rapid and continuous change. Therefore, businesses that attach importance to innovation and information management stand out in the market and increase their performance compared to their competitors. The purpose of this study is to examine the role of information management in business success within a conceptual framework.

Keywords: Information, Information Management, Business

Citation/Atıf: TETİK, S. (2024). İŞLETME BAŞARISINDA BİLGİ YÖNETİMİNİN ROLÜ. İZMİR SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER DAYANIŞMA DERGİSİ. 7(2): 227-2236, DOI: 10.69599/izd.2565

Corresponding Author/ Sorumlu Yazar:
Semra Tetik
E-mail: semratetik@hotmail.com



Bu çalışma, Creative Commons Atıf 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

1. GİRİŞ

Tarihsel gelişim açısından bilgiye bakıldığında, bilginin geçmişte bürokratik bir gereklilik ve işletmenin varlığını sürdürmesini sağlayan bir güç olduğu görülmektedir. Günümüzde ise, güç, bilgiye sahip olmaktan ziyade onun kullanılmasına dayanmaktadır (Toffler, 1992:30-35). Toffler “Yeni Bir Uygarlık Yaratmak” adlı kitabında, baş döndürücü bir hızda değişimin yaşandığını, sahip olunan bilginin yetersiz kaldığını ve geçmişteki dayanakların geçersiz olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, işletmelerin sadece veri toplaması yeterli değildir, elde edilen bilgiyi de yeniden yapılandırması gerekmektedir (Toffler ve Toffler, 1996:36). Bu bağlamda işletmelerin etkili işleyen bir bilgi yönetim sürecini oluşturmaları gerekmektedir. (Avcı ve Avcı, 2004).

Günümüzde bilgi ve bilgi yönetimi bütün sektörler için stratejik önem taşımaktadır. İşletmelerin hızlı değişim ve belirsizlik ortamında rekabette üstünlüğü sağlamalarının ve sürdürmelerinin yolu bilgi ve bilgi yönetiminden geçmektedir. Dolayısıyla bilgi yönetimi, işletmelerin başarılarının temelini oluşturmaktadır (Uyan ve Şanal, 2022: 478). Bilginin işletmeler için stratejik bir kaynak olması, işletmelerin bilgiye ulaşması ve elde ettikleri bilgiyi etkili yönetebilmeleri daha yenilikçi ve müşteriye değer yaratan ürünler sunma avantajı sağlamaktadır (Çiğirim, 2020: 21). Bilgi yönetimi, işletmelerin her alanda meydana gelen değişime uyum sağlamasını ve yeteneklerini geliştirmesini kolaylaştırmaktadır (Karaman, 2009: 25). Bu bağlamda bilgi yönetimi, işletmenin değerini arttırmaktadır. Bilgi yönetimi, işletmelerin hedeflerine etkili bir şekilde ulaşabilmesi için, bilginin yaratılması, depolanması, paylaşılması ve uygulanmasına yönelik eylemleri kapsayan bir süreçtir. Bu sürecin gelişmesi işletmelerin bilgiye ve bilgi yönetimine önem vermesine bağlıdır.

Bu çalışma kapsamında bilgi kavramı, bilgi türleri, bilgi yönetimi, bilgi yönetiminin amaçları, ilkeleri, süreci ve bilgi yönetiminin işletme başarısındaki rolü kavramsal pers-

pektifte incelenmiştir.

2. BİLGİ KAVRAMI

Gelecekte rakiplerine fark atarak başarıya ulaşmanın ve sürdürülebilir başarıyı sağlamanın yolu güç kaynaklarını öngörebilmek, bu kaynakları kullanabilmek ve denetleyebilmekten geçmektedir. Günümüzde bilginin stratejik bir kaynak haline gelmesi, işletmelerin ortaya çıkabilecek yeni durumlarda odaklanabilecekleri vazgeçilmez faktörlerin başında yer almaktadır. Bilgi, işletme fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde stratejik bir kaynaktır (Selimoğlu, 2005: 30).

Bilgi, bir işletmenin sürdürülebilir gelişmesinin temeli olarak kabul edilmekte ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün anahtarı ve en değerli varlık olarak görülmektedir. Ancak bilgi, tanımlanması güç bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Aslan, 2022: 78). Literatürde bilgi kavramına ilişkin birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Bilgi; işlenmiş, analiz edilmiş ve yorumlanmış enformasyondur. Bu açıdan bilgi, enformasyonun özümzenecek, teste tabi tutulacak ve/veya doğrulanması sağlanacak biçimde analizden geçirilerek rafine edilmiş halidir (Liew, 2007; Khudhur, 2022: 8). Bilgi, insan aklının erişebileceği olgu, gerçek ve ilkeler bütünüdür. Yani bilgi; öğrenerek, araştırarak ya da gözlemleyerek ulaşılan gerçekler veya çeşitli veri ve enformasyonu yorumlayarak anlamlı hale getirme yeteneğidir (Yıldırım, 2010: 1313). Diğer bir ifadeyle bilgi, gerçekliği kanıtlanmış inanıştır (Uçak, 2010: 707).

Nonaka (1991) bilgi kavramını, “kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı” olarak tanımlamaktadır (Sabancı Bayramoğlu, 2023: 6). Bell (1973) ise bilgiyi, “mantıklı bir yargı veya deneysel bir sonuç ortaya koyan, başkalarına çeşitli iletişim araçlarıyla sistematik bir şekilde iletilebilen, düzenlenmiş fikirler veya olgular bütünü” şeklinde ifade etmektedir (Çoban Kumbalı, 2018: 9). Davenport vd. (1998)’ne göre bilgi; “deneyim, bağlam, yorumlama ve yansıtma ile birleştirilen ve eylemlerde karar verme

için uygulanabilen yüksek bir enformasyon biçimidir” (Sabancı Bayramoğlu, 2023: 6). Bilgi, işletme değerini artıracak şekilde işlevsel hale getirilen getirilen bilgidir (Maier, 2007: 76).

İşletmeler topladıkları verileri anlamlı bilgiye dönüştürmekte ve bu bilgileri kullanarak müşteri beklentilerine uygun değer taşıyan mal ya da hizmet üretmektedir. Bu nedenle işletmeler için hangi bilgilerin stratejik önem taşıdığı, hangi bilgilerin depolanması gerektiği ve hangi bilgilerin dağıtılması gerektiği çok önemlidir. İşletmeler açısından bilginin değer taşıması için gerekli özellikler şu şekilde sıralanabilir (Çukacı, 2005; Demir, 2010; Ciğerim, 2020):

- **Doğruluk:** Gerçek durumun tespit edilebilmesi için bilgilerin doğru olması gerekir.
- **İlgililik:** Emek ve zamanın gereksiz yere harcanmaması için bilginin konu ile ilgili olması gerekir.
- **Tamlık:** Doğru sonuçlara ulaşabilmek açısından bilgi tam olmalıdır.
- **Zamanlılık:** Zamanında ulaşılamayan bilginin önemini ve değerini yitireceği için ihtiyaç duyulduğu anda bilgi hazır olmalıdır.
- **Ulaşılabilirlik:** Bilgiye ihtiyaç duyulduğu her an kolay erişilebilir olmalıdır.
- **Anlaşılabilirlik:** Bilgi, kullanan kişileri ikilemde bırakmayan, anlaşılması kolay olmalıdır.
- **Güvenilirlik:** Kullanılan bilgi güvenilir olmalı ve tereddüt etmeden kullanılabilirliktir.
- **Etkin Maliyet:** Bilginin maliyeti bilginin sağlayacağı yarardan az olmalıdır.

3. BİLGİ TÜRLERİ

Kaynağına göre iki tür bilgi vardır. Bunlar: açık bilgi ve örtük bilgi (Nonaka vd., 1996: 205).

3.1. Açık Bilgi

Açık bilgi; söz, yazı, resim ya da başka sembollerle kodlanmış, kaydedilmiş bilgilerdir (Barutçugil, 2002: 63). Nonaka ve Takeuchi

(1995) açık bilgiyi, “kelimeler ve sayılarla ifade edilebilen ve somut veriler, bilimsel formüller, kodlanmış prosedürler veya evrensel ilkeler biçiminde kolayca iletilebilen ve paylaşılabilen bilgi” olarak tanımlamaktadır (Stevens vd., 2010; Khudhur, 2022: 10). Açık bilginin belgelendirilmesi ve paylaşılması enformasyon teknolojileri vasıtasıyla sağlanmaktadır. Doğru şekilde belgelenecek ve geçişken bilgidir. Açık bilgi, hem dokümanlarda hem de veri tabanlarında depolanmaktadır. Kullanıcıların erişimine açıktır ve kolaylıkla erişilebilir (Sabancı Bayramoğlu, 2023: 7). Diğer bir ifadeyle açık bilgi; açıkça ortaya konulan, farkına varılan, kodlanan, çeşitli şekillerde belgelenebilen, saklanabilen, görülebilen veya duyulabilen, başkalarına aktarılabilen, raporlanabilen ve öğrenilebilen bilgi olarak tanımlanabilir (Çoban Kumbalı, 2018: 15). Açık bilgiler işletmede ne kadar yeterli düzeyde olursa, ürüne değer katacak bilgi de o kadar yeterli olacak ve rekabette avantaj sağlayacaktır (Selimoğlu, 2005: 35).

3.2. Örtük Bilgi

Örtük bilgi, tam olarak ifade edilemeyen, kolay paylaşılabilen, uzun bir süreçte bir kişiden diğerine aktarılan ve herkeste olan yetenekler ve teknik bilgiler şeklinde tanımlanabilir (Nonaka vd., 1996: 205). Başka bir ifadeyle örtük bilgi; kişinin sahip olduğu deneyim, sezgi, tutum, inanç ve değerler gibi ifade edilebilmesi zor olan, düşünmeden kendiliğinden oluşan bilinçaltına ait bilgidir (Nemati vd., 2002: 145). Polanyi (1966) örtük bilgiyi, “bireylerin deneyimlerinin kendilerine nüfuz etmiş hali” olarak tanımlamaktadır. Kakabadse (1991’e göre ise örtük bilgi, “deneyimlerin yansımasıdır” (Kakabadse vd., 2001: 139). Örtülü bilgi; içimizdeki ve beynimizdeki bilgidir. İşletmede her bir çalışan bu tür örtülü bilgiye sahiptir. Örtülü tüm bilgilerin potansiyel gücü bir işletme için çok değerlidir. İnsanların zihnindeki bilgi daha cazip ve açık bilgiye göre daha değerlidir. Kayıtlı olmadığı için örtülü bilgiye ulaşmak kolay değildir. Bunun nedeni, genel olarak insanlar sahip olduğu bu bilginin veya bu

bilginin başkalarına muhtemel yararlarının farkında değildir. Örtük bilgi açık bilgiye dönüşürse, bilgi paylaşılabılır hale gelir ve karşılıklı etkileşimle son derece yararlı olabilir (Pasher ve Ronen, 2011: 91; Yılmaz: 2021: 11) Ancak örtülü bilginin en zor tarafı, ne zaman faydalı olacağını bilmek ve nasıl kullanılabilir duruma getirileceğini tespit etmektir (Yeniçeri ve İnce (2005:135).

4. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Literatüre bakıldığında bilgi yönetiminin temelde, entelektüel sermaye ve enformasyon yönetimi etkileşiminin bir fonksiyonu olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ile yakından ilişkilidir. Entelektüel sermaye, işletmenin pazardaki değeri ile finansal değerleri arasındaki farktır (Doğan ve Kılıç, 2009: 88). Bilgi yönetimi kavramının birçok tanımı olmakla birlikte yapılan tanımlara bakıldığında küçük farklılıklar dışında benzer tanımlar olduğu söylenebilir.

Bilgi yönetimi kavramı ilk kez Wiig (1986) tarafından işletme literatürüne kazandırılmıştır. Bilgi yönetimi, işletme başarısını artırmak amacıyla bilgiyi eyleme geçirmeye ilişkin etkili bir stratejidir (Yıldırım, 2010: 1314). Hume ve Hume (2008)'e göre bilgi yönetimi; işletmelerin stratejik plan yapabilmeleri, işletmenin değerini arttırabilmeleleri için gerekli bilginin elde edilmesi, tasnif edilmesi, analize tabi tutulması ve paylaşılmasına ilişkin bir süreçtir (Fettahlıoğlu vd., 2017: 663). Bilgi yönetimi "bir işletmenin sahip olduğu varlıkları desteklemeye ve geliştirmeye yönelik bir araya getirilen, çeşitli yönetim yöntemleri ve araçlarıyla desteklenen işletme genelinde uygulanan bir stratejidir" (Gloet ve Berrell'e 2003: 80; Yılmaz, 2021: 11).

King (2009) bilgi yönetimi kavramını, işletmenin bilgiye dayalı varlıklarının geliştirilmesi ve verimli olarak kullanılmasını sağlamak için, işletmede çalışanların, iş süreçlerinin ve işletme sisteminin planlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi olarak tanımlamaktadır (İpçioğlu ve Kahya, 2016: 181). Beijerse

(1999)'e göre ise bilgi yönetimi, "örgüt stratejisi vasıtasıyla motive edilen bilgi çalışanlarının veri ve bilgilere anlam verme ve yorumlama yeteneklerinin geliştirilmesi ve bu yeteneklerden faydalanılarak kurumsal hedeflere ulaşılmasıdır" (Öztürk, 2021: 33). Bilgi yönetimi, işletme performansını arttırmaya yönelik bilginin yaratılması, ele geçirilmesi, dağıtılması, uygulanması ve geliştirilmesi için kullanılacak yeni yollar şeklinde tanımlanabilir (Barutçugil, 2002: 49).

Buckman (2004) bilgi yönetimini, "bilginin elde edilmesi ve değer yaratması, doğru zamanda doğru insana iletilebilmesini sağlamak üzere kullanılan sistematik yaklaşım" olarak tanımlanmaktadır (Khudhur, 2022: 16). Bilgi yönetimi, işletmede bilginin üretilmesi ve uygulanmasına ilişkin eylemleri içeren bir süreçtir (Nonak vd., 1996: 205). Başka bir tanımla bilgi yönetimi, bilgiye kimin, nerede, ne zaman ihtiyacı olduğunu dikkate almadan işletme için var olan ve kullanılabilir duruma getiren görüş ve deneyimi içeren bir süreçtir (Yılmaz, 2010: 61). Yalın bir ifadeyle bilgi yönetimi, geçmişteki ve mevcut bilgiyi nihai kullanıcının anlayabileceği şekilde kullanma sürecidir (McAdam, 2000: 238).

Bilgi yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde işleyebilmesi için yönetimin birtakım unsurları dikkate alması gerekmektedir. Söz konusu unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Çapar, 2005: 53-54; Fettahlıoğlu vd., 2017: 664):

- Bilgi yönetiminin, yöneticiler tarafından bir işletme stratejisi olarak kabul edilmesi,
- İşletmede bilginin yaratılması, saklanması, erişilmesi, paylaşılması ve kullanılmasını sağlayacak teknolojik altyapının oluşturulması
- İşletmede güvenle bilginin paylaşılacağı, objektif bir ödül sistemi bulunan, katılımcı ve iletişime açık bir örgüt kültürünün oluşturulması ve yaygınlaştırılması.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi ve başarıya ulaşabilmesinin temelinde bilgi yönetimi vardır. Bilgi

yönetiminin işletmelere faydalı olabilmesi için işletmenin bilgi yönetiminin amaçlarını, ilkelerini, sürecini ve önemini doğru şekilde anlaması son derece önemlidir (Erdağ, 2024: 28).

5. BİLGİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Bilgi yönetimi, işletmelerin bilgiye dayalı ekonomik sistemde karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelmelerini sağlayan bir araçtır. İşletmelerin bilgi yönetiminden faydalanmak istemelerinin başlıca nedenlerinden biri, çalışanlarının ve bir bütün olarak işletmenin faaliyetlerini daha akıllı ve etkili yürütmek ve müşteri memnuniyetini arttırmak istemeleridir (Selimoğlu, 2005: 43).

işletmelerde bilgi yönetiminin amaçları birçok araştırmacı tarafından şu şekilde sıralanmıştır (Selimoğlu, 2005: 43; Çapar, 2003; Erdağ, 2024: 31):

- Rekabet üstünlüğü sağlamak,
- Karar alma sürecini etkin hale getirmek,
- Çalışanların verimliliğini arttırmak,
- Mal ve hizmet kalitesini arttırmak,
- Zaman ve maliyet tasarrufu sağlamak,
- Çalışanların bilgi saklamasını engellemek ve bilgiyi paylaşmalarını özendirmek,
- İşletmede bilgi paylaşımını teşvik ederek işbirliği kültürünü geliştirmek,
- İşletmelerin performansını arttırmak,
- Öğrenen bir organizasyon oluşturmak,
- İşletmede bilgiye ulaşma yollarını geliştirmek,
- Çalışanların bilgi okur yazarı olmalarını sağlamak,
- Yeni bilginin üretilmesi,
- Müşteri memnuniyetini arttırmak,
- Müşteri hizmetlerini iyileştirmek,
- İşletme kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlamak.

Genel olarak İşletmeler bilgi yönetimi sayesinde süreçlerini iyileştirmek ve gelecekte yaşayabilecekleri problemleri en kısa zamanda

çözebilmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla yönetimin yaşam boyu öğrenmeyi özendiren, çalışanlarda merak uyandırarak araştırmaya, yararlı ve güvenilir bilgileri bulmaya, yeni bilgiler ortaya koymaya ve bu bilgileri paylaşmaya motive eden bir yaklaşımda olması gerekmektedir. Bilgi yönetimi daha etkili oldukça, bilgi seviyeleri ve yetenekleri artan çalışanların işletme faaliyetlerine kattığı değer ve inovasyon düzeyi artarak işletme başarıya ulaşmaktadır (Erdağ, 2024: 32). Aslında işletmeler açısından bilgi yönetiminin en önemli amacı, sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak için bilgiyi etkili kullanarak ürün ve hizmetlerin değerini arttıracak şekilde yararlı hale dönüştürmek olduğu söylenebilir (Selimoğlu, 2005: 43).

6. BİLGİ YÖNETİMİNİN İLKELERİ

İşletmeler bilgi yönetimi ile ilgili temel ilkelerini belirlemeli ve bu ilkeler doğrultusunda faaliyetlerini yürütmelidir. Söz konusu ilkeler (Barutçugil, 2002: 84-89):

- Bilgi yönetimi sürekli devam eden uzun bir süreçtir.
- Bilgi yönetimi sürekli olarak yenilenen bir süreçtir.
- Bilgi yönetimi, bilgi ekipleri, çalışanları ve yöneticileri gerektirir.
- Etkili bilgi yönetimi, insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
- Bilgi yönetimi para ve emek yatırımı gerektirdiği için maliyetlidir.
- Bilgi yönetimi bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır.
- Bilgiyi yaymak ve kullanmak genelde kendiliğinden gerçekleşmez.
- Bilgi yönetimi ilgili süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunur
- Bilgi yönetiminin başarısı için güven ve inanç gerekir.

7. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ

İşletmeler açısından bilgi yönetiminin bir süreç olarak ele alınması 1990'lı yıllardan itibaren genel kabul görmektedir (Kalkan ve Keskin, 2005: 183). Bu bağlamda bilgi yönetimi, bir işletmenin en değerli varlığı olan bilgiyi stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmasını sağlayan bir süreçtir. İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlayarak başarılı olabilmeleri için bu süreci etkili bir şekilde yönetmeleri bir zorunluktur (Çoban Kumbalı, 2018: 24). Bilgi yönetimi işletmelerde stratejik kararların alınması, sorunları ortadan kaldırma ve planlama gibi konularda gerekli olan bilgiyi elde etme, organize etme ve dağıtma sürecidir. Bu nedenle bilginin oluşturulması, değerlendirilmesi, aktarılması, depolanması ve paylaşılması gibi bazı faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir (İşcan, 2020: 193).

Literatüre bakıldığında bilgi yönetimi sürecinin farklı araştırmacılar tarafından benzer aşamalarla açıklandığı görülmektedir. Wiig (1993)'e göre "bilgi yönetimi süreci bilginin toplanması, üretilmesi, dönüştürülmesi, yayılması, kullanılması" aşamalarından oluşmaktadır (North ve Kumta, 2018; Erdağ, 2024: 40). Alavi ve Leidner (2001), Wong ve Aspinwall (2004), Zaim (2004), Calvo-Mora ve arkadaşları (2015), Downes ve Marchant (2016) yaptıkları çalışmalarda, bilgi yönetimi sürecini birbiriyle ilişkili dört aşamada (bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, sınıflandırılması ve depolanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesi) incelemişlerdir (Çoban Kumbalı, 2018: 25).

7.1. Bilginin Üretilmesi

Bu aşama, işletmenin açık ve örtük bilgisi kapsamında yeni içerik yaratmayı ya da mevcut içerikte değişiklik yapmayı kapsamaktadır (Sabancı Bayramoğlu, 2023: 10). Bilginin üretilmesi aşaması, işletmelerin gerek iç kaynaklardan gerekse dış kaynaklardan yararlanarak bilgi elde etmesi olarak tanımlanmaktadır. Gold ve diğerlerine (2001) göre, bilgi yönetimi sürecinin ilk aşaması olan bilginin üretilmesi literatürde "bilgiyi

elde etme", "bilgi arama", "bilgi yaratma", "bilgi yakalama" gibi farklı sözcüklerle ifade edilmektedir. İşletmeler faaliyette buldukları çevre ile etkileşimi sonucunda enformasyon elde eder, onu bilgiye dönüştürür ve kendi yetenekleri, deneyimi ve içsel dinamikleriyle sentezleyerek kullanır. Bilgi üretmeden işletmelerin örgütlenmesi ve işleyen bir sistem olarak varlığını sürdürebilmesi mümkün değildir (Davenport ve Prusak, 1998:52).

Bilginin üretilmesinde, öncelikle elde edilen bilginin güvenilir olması önemlidir. Sonrasında, işletmeler kendi ihtiyaçları doğrultusunda ve rekabet avantajı sağlayacak bilgiyi üretmelidir. İşletme bilgi üretebilmesi için kendi üstün ve zayıf yönlerini analiz etmeli, ne tür bilgiye ihtiyacı olduğunu belirlemeli ve geniş bir dış çevre analizi yapmalı ve bilginin nasıl üretileceğine karar vermelidir (Zaim, 2005: 166). Bilginin üretilmesi işlevsel sınırlar dahilinde bilgi kaynaklarını geliştirme derecesiyle ilgilidir. Bilginin üretilmesi işletmenin rekabet avantajı sağlamak için bilgiyi kullanma kabiliyeti olarak görülebilir. Yapılan araştırmalar bilginin üretilmesi ile işletme başarısı arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir (İpçioğlu ve Kahya, 2016: 182).

7.2. Bilginin Depolanması

Bilginin depolanması, üretilen bilginin ihtiyaç duyulan zamanda ve doğru yerde ilgili kişilere sunulmak üzere hazır bir şekilde saklanması faaliyetidir (İgbinovia ve Ikenwe, 2017: 31). İşletme içinden ve dışından elde edilen bilgi izleyen aşamada depolanmaktadır. Depolanmayan bilgi ise sonraki aşamalar için saklanmamaktadır. İç kaynaklardan ve dış kaynaklardan elde edilen bilgi işletme belleğine kaydedilir. İşletme bu bellek sayesinde beşeri ve yapısal kaynaklarına dağıtmıştır. İşletme karar sürecinde ve uygulama sürecinde kullanabilmesi için depolanmasına ilişkin olup enformasyon teknolojisi, örgütsel süreçler, işletme kültürü ve paylaşılan bir vizyon gibi faktörlerin birleşiminden oluşmaktadır (Ayoğlu, 2023: 41). Bilgi, doğru bir şekilde

depolandığında ve uygun yöntemlerle erişildiğinde işletmeye kattığı değer artmaktadır (Çakar v.d., 2010: 76).

7.3. Bilginin Paylaşılması

İşletmelerde bilgi yönetiminin diğer bir aşaması, bilginin ihtiyaç duyuldu zamanda doğru yerlere aktarılmasıdır. Bilginin paylaşılabilmesi için bilgi paylaşma ortamının sağlanması gerekmektedir (Alavi ve Leidner, 2001: 119). Bilginin paylaşılması, çalışanların bilgiye hızlı ve kolay bir şekilde erişebilmesini sağlayan bütün uygulamaları ve sistemleri içermekte ve bilginin paylaşılmasında bilgi teknolojilerinden yüksek düzeyde faydalanılmaktadır. Bu kapsamda bilgiye “elektronik bilgi haritaları, web sayfaları, e-posta ve mobil haberleşme uygulamaları, organizasyon içi yerel ve geniş ağ sistemleri, doküman yönetim sistemleri gibi araçlarla” ulaşılmaktadır (Dinçmen, 2010: 23).

Bilgi yönetimi sürecinin etkinliği ve verimliliği bir işletmenin yeni bilgi üretebilme ve var olan bilgiyi aktarabilme kapasitesine bağlıdır. Bu nedenle bilginin paylaşılması ve işletme başarısı arasında yakın bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Aynı zamanda işletmelerin en önemli kaynağı olan bilginin değerinin alışımlası için onun paylaşılması gerekmektedir. Bir işletmenin bilgiyi rakiplerinden daha hızlı hareket ederek paylaşma ve aktarma yeteneği, işletme açısından stratejik öneme sahip bir rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlar (Yılmaz, 2021: 15).

7.4. Bilginin Kullanılması

Bilgi yönetimi sürecinin son aşaması, bilginin etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Bu aşama işletmenin ürettiği, depoladığı, paylaştığı ve yorumladığı bilginin yönetim, yeni ürün geliştirme, pazarlama gibi işletme faaliyetlerinin yerine getirilerek bilgidan yararlanılmasını içermektedir (Türk, 2003:125). Bilgi erişilebilir duruma geldiğinde kullanıma açık hale gelir ve muhtemel durumlara göre gereken biçimlerde ve yöntemlerde kullanılır. Bilginin kullanılması, işletmenin sahip olduğu bilgi kaynaklarının ürünler ya da süreçler kanalıyla işletmenin değer ya-

ratma sisteminde somut hale getirilmesini ifade etmektedir. Bilgi etkili olarak kullanıldığında işletme amaçlarına verimli ve etkin bir şekilde ulaşarak başarılı olur (Sabancı Bayramoğlu, 2023: 11). Bilgi üretilip, saklandıktan ve etkili araçlarla paylaşıldıktan sonra kullanıma hazır duruma gelmektedir. Bilginin kullanılması, bilgi yönetimi sürecinin en önemli aşamasıdır. Bilgi amaç doğrultusunda etkili bir şekilde kullanılmadığında bilgi yönetimi sürecinin diğer aşamalarında yapılan çalışmaların hiçbir yararı olmamaktadır (Çakar v.d., 2010: 76).

8. İŞLETME BAŞARISINDA BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İşletmelerin değişime uyum sağlamak ve yoğun rekabet koşullarında müşteri ihtiyaçlarına ve isteklerine etkin bir şekilde karşılık verebilmek için yeni yetenekleri öne çıkarmalıdır. İşletmelerin bilginin hızlı üretilmesi ve yararlı hale dönüştürülmesi, bu bilginin rakiplerden daha iyi ve hızlı bir şekilde kullanması, yani bilgi üstünlüğünü ele geçirmeleri stratejik önem taşımaktadır. İşletmelerin entelektüel sermaye olarak sahip oldukları bilgi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamalarında kendilerine rehberlik eden en stratejik kaynaktır. Dolayısıyla bilgi yönetimi süreci, işletme performansını artırmak açısından önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Hernandez vd., 2016; Ciğerim, 2020: 23).

İşletmelerin gelecekte sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesinin yolu, gelecekteki güç kaynaklarını doğru öngörmek ve bu kaynakları etkili kullanmaktan geçmektedir. Hızlı ve sürekli değişimin yarattığı belirsizlik koşullarında en önemli kaynak bilgidir (Selimoğlu, 2005: 42). Zira başarmanın anahtarı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün anahtarı ise işletmenin sahip olduğu bilginin ve ilave olarak neleri bilmesi gerektiğinin ayırında olması ve bu bilginin yarattığı değeri anlaması gerekmektedir (McIver vd., 2013: 617; Öztürk, 2021: 33).

Bilgi yönetiminin sistematik olarak işletme çalışanlarının kullanımına sunduğu

bilgiler inovatif fikirlerin yaratılmasında kullanılmaktadır. İşletme süreçlerinde yeni bilgilerle sağlanan iyileştirmeler ve inovasyonun işletmelere kazandırdığı rekabet üstünlüğünden dolayı giderek bilgi yönetiminin önemi artmaktadır (Bosua ve Venkitachalam, 2013: 331). Bilgi yönetimini önem kazanmasının başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Erdağ, 2024: 33):

- Karar verme süreçlerini desteklemek,
- Öğrenmeyi sürekli hale getirmek,
- Örgütsel yeniliği teşvik etmek.

Sonuç olarak işletmeler erişebildikleri bilgileri sınıflandırmak, güvenilir ve yararlı olan bilgileri belirlemek, işletme içinde paylaşarak doğru zamanda ve yerde kullanılmasını sağlamak, var olan bilgilerle harmanlayarak yeni bilgiler yaratmak, yeni ürünler sunarak müşterilere kattıkları değeri yükseltmektir. Böylece rekabet avantajı sağlayarak verimliliklerini ve karlılıklarını sürdürebilmek için bilgi yönetimine önem vermektedir. Son yıllarda bilgi yönetimi ile işletme performansının artırılması yaygın bir süreç haline gelmiştir (Ayoğlu, 2023: 44).

SONUÇ

Günümüzde bilgi, en önemli üretim kaynaklarından biri haline gelmiştir. Dolayısıyla bilginin yönetilmesi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarının ve başarılı olmalarının temelini oluşturmaktadır. Bilgi yönetimi süreci, bilginin üretilmesiyle başlamakta, üretilen bilginin yararlı hale getirilmesiyle devam etmekte, kullanılması ve değerlendirilmesiyle tamamlanmaktadır (Avcı ve Avcı, 2004). Bilgi yönetimiyle işletme rekabet üstünlüğünün sağlanması performansının artırılması amaçlanmaktadır. Bilgi yönetimi günümüzün gittikçe yoğunlaşan rekabete bağlı olarak önemli hale gelen bir kavramdır. Bilgi yönetimi süreci, işletmelerin ulaşmaları gereken bir amaç olarak değil, işletme amaçlarını gerçekleştirmeyi kolaylaştıran bir araç olarak değerlendirilmelidir (Doğan ve Kılıç, 2009: 88). Çevre koşullarında yaşanan sürekli değişim ortamında işletmelerin

başarısı bilginin edinilmesine ve bu bilginin işletme amaçlarına katkı sağlayacak şekilde kullanmasına bağlıdır

KAYNAKÇA

- Alavi, M., ve Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Aslan, A. (2022). İşletmelerde Bilgi ve Bilgi Yönetimi. İçinde: İşletme Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar ve Tartışmalar (Ed. İ. Ege ve E. E. Topaloğlu), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Avcı, U., ve Avcı, M. (2004). Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Yönetimi Süreci. *Mevzuat Dergisi*, 7(74),
- Ayoğlu, A. N. (2023). Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi Etkileşiminde Entelektüel Sermayenin Aracı Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bosua, R., Venkitachalam, K. (2013). Aligning Strategies and Processes in Knowledge Management: A Framework. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 331-346.
- Ciğirim, E. (2020). Entelektüel Sermaye Ve Bilgi Yönetiminin Performansa Etkileri. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çakar, N. D., Yıldız, S., ve Dur, S. (2010). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 71-93.
- Çapar, B. (2003). «Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?. II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı (ss. 421-432), Ed. Tahir Büyükkakın, Figen Büyükkakın, İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Çoban Kumbalı, H. (2018). Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çukacı, Y. C. (2005). Ekonomik Değer Olarak Bilginin Muhasebe, İşletmeler ve Genel Ekonomi Açısından Değerlendirilmesi. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 3(3), 11-19.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Demir, B., (2010). Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Bilgi Kalitesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 48,142-153.
- Dinçmen, M. (2010). Bilgi Yönetimine Giriş. M. Dinçmen (Der.), *Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları* içinde (s. 13-27). İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2009). Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 87-111.
- Downes, T., ve Marchant, T. (2016). The Extent and Effectiveness of Knowledge Management in Australian Community Service Organisations. *Journal of Knowledge Management*, 20(1), 49-68.
- Erdağ, T. (2024). Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Bilgi Yönetimi, Organizasyonel Öğrenme ve Değişime Açıklığın Rolü: Türk İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fettahloğlu, Ö. O., Hırlak, B., ve Sayın, F. (2017). İşletmelerde Bilgi Yönetiminin, Örgütsel Kültür Üzerinde Etkisi. *Journal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 4(5), 661-672.
- Gloet, M. ve Berrell, M. (2003). The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management: Implications for Achieving Quality Outcomes in Human Resource Management. *Journal of Knowledge Management*, 7(1),78-89.
- Hernandez, A. J. C., Jimenez, D. (2016). Knowledge Management, Flexibility and Firm Performance: The Effects of Family Involvement. *European Journal of Family Business*, 6, 108-117.
- Igbinovia, M. O., ve Ikenwe, I. J. (2017). Knowledge Management: Processes and Systems. *Journal of Information and Knowledge Management*, 8(3), 26- 27.
- İpçioğlu, İ., ve Kahya, D. (2016). Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performansa Etkisi ve Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(25), 179-204.
- İşcan, Ö. F. (2020). Bilgi Yönetimi. İçinde: *Yönetim ve Organizasyon*, Ed. Dursun Bingöl, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Kakabadse, N. K., Kouzmin, A., ve Kakabadse, A. (2001). From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets. *Knowledge and Process Management*, 8(3), 137-154.
- Kararman, A. E. (2009). İnşaat Firmaları İçin Bir Bilgi Yönetimi Modeli Önerisi: Türk İnşaat Firmaları Kapsamında Değerlendirilmesi. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Khudhur, F. N. K. (2022). Yükseköğretim Kurumlarında Bilgi Yönetimi: Bir Model Önerisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Liew, A. (2007). Understanding Data, Information, Knowledge and Their Interrelationships. *Journal of Knowledge Management Practice*, 8(2), 1-16.
- Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems*. Springer, Heidelberg.
- McAdam, R. (2000). Knowledge Management as a Catalyst for Innovation within Organizations: A qualitative Study. *Wiley Periodicals Inc.* 3(4), 233-247.

- McIver, D., Lengnick-Hall, C. A. ve Lengnick-Hall, M. L. (2013). Understanding Work and Knowledge Management from a Knowledge-in-Practice Perspective. *The Academy of Management Review*, 38(4), 597-620.
- Nemati, H. R., Steiger, D. M., Iyer, L. S., ve Herschel, R. T. (2002). Knowledge Warehouse: An Architectural Integration of Knowledge Management, Decision Support, Artificial Intelligence and Data Warehousing. *Decision Support Systems*, 33(2), 143-161.
- Nonaka, I., Umemoto, K., ve Senoo, D. (1996). From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management. *Technology in Society*, 18, 203-218.
- Öztürk, E. (2021). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Performansa Etkisi: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pasher, E. ve Ronen, T. (2011) *The Complete Guide to Knowledge Management: A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey
- Sabancı Bayramoğlu, A. (2023). Bilgi Yönetimi ve Yapay Zeka Alanları Arasındaki Bilgi ve Teknoloji Yakınsamasının Öngörülmesi. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Selimoğlu, N. (2005). Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetiminin Rolü ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stevens, R. H., Joshua M. ve Sondra, C. (2010). Waves of Knowledge Management: The flow between Explicit and Tacit Knowledge. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 129-135.
- Toffler, A. (1992). *Yeni Güçler, Yeni Şoklar*. (Çev: Belkıs ÇORAKÇI), İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Toffler, A., ve Toffler, H. (1996). *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak*. (Çev: Zülfü DİCLELİ), İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uçak, N. Ö. (2010). Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(4), 705-722.
- Uyan, U., ve Sanal, M. (2022). The Concept of Knowledge Management: Rational vs. Multifaceted Perspectives. In Handbook of Research on Cyber Approaches to Public Administration and Social Policy, (ss. 477-500). IGI Global.
- Wong, K. Y., ve Aspinwall, E. (2004). Characterizing Knowledge Management in The Small Business Environment. *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), 44-61.
- Yeniçeri, Ö. ve İnce, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldırım, M. (2010). Kamu Yönetiminde Bilgi Yönetiminin Gerekliliği Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1311-1334.
- Yılmaz, Z. F. (2021). Bilgi Yönetimi ve İşletmeler Açısından Sonuçları: Bir Alan Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Zaim, H. (2004). Bilgi Yönetimi Süreçleri ve Siemens Business Services Türkiye Uygulaması. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 47, 35-60.
- Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İstanbul: İşaret Yayınları.