Volume / Cilt: 7, Issue / Sayı: 2, 2024,

E- ISSN: 2687-5233

İZMİR SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER DAYANIŞMA DERGİSİ, Volume/Cilt: 7, Issue/Sayı: 2, Year/Yıl:2024

ISSN: 3023-654

URL: [https://www.journals.gen.tr/](https://www.journals.gen.tr/jlecon)dayanısma

DOI: 10.69599/izd.2565

Geliş / Received : 13.05.2024 Kabul / Acccepted : 10.07.2024

HAKEMLİ YAZILAR / REFEREED PAPERS

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](mailto: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, be- lirsizliğin artması ve geleceğin tahmin edilememesi işletmelerin varlığını sürdürmesini zorlaş- tırmaktadır. İşletmelerin karşı karşıya kaldığı zorluklarla başa çıkabilmesi için üretim, lojistik ve pazarlama faaliyetlerinde rakiplerinden farklılaşmasının yanı sıra bilgiyi etkili bir şeklde 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, rakipleri- ne göre performansı artmaktadır. Bu çalışmanın amacı, bilgi yönetiminin işletme bşarısındaki rolünü kavramsal çerçevede incelemektir.

**Anahtar kelimeler:** Bilgi, Bilgi Yönetimi, İşletme

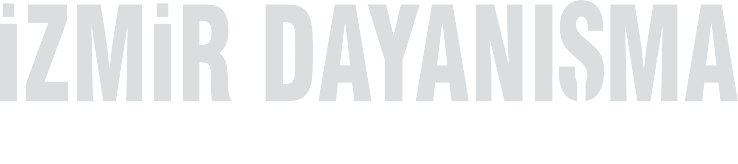
## Abstract

Today, changes and developments in every field intensify competition. Businesses strive to maintain their existence in an intensely competitive environment. Developments in the tech- nological 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](mailto: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.

# GİRİŞ

Tarihsel gelişim açısından bilgiye bakıldı- ğında, bilginin geçmişte bürokratik bir ge- reklilik ve işletmenin varlığını sürdürmesi- ni sağlayan bir güç olduğu görülmektedir. Günümüzde ise, güç, bilgiye sahip olmak- tan ziyade onun kullanabilmesine dayan- maktadır (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 olduğu- nu belirtmektedir. Bu nedenle, işletmelerin sadece veri toplaması yeterli değildir, elde edilen bilgiyi de yeniden yapılandırması gerekmektedir (Toffeler ve Toffler, 1996:36). Bu bağlamda işletmelerin etkili işleyen bir bilgi yönetim sürecini oluşturmaları gerek- mektedir. (Avcı ve Avcı, 2004).

Günümüzde bilgi ve bilgi yönetimi bütün sektörler için stratejik önem taşımaktadır. İşletmelerin hızlı değişim ve belirsizlik orta- mında rekabette üstünlüğü sağlamalarının ve sürdürmelerinin yolu bilgi ve bilgi yö- netiminden 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 ürün- ler sunma avantajı sağlamaktadır (Ciğe- rim, 2020: 21). Bilgi yönetimi, işletmelerin her alanda meydana gelen değişime uyum sağlamasını ve yeteneklerini geliştirme- sini kolaylaştırmaktadır (Karaman, 2009: 25). Bu bağlamda bilgi yönetimi, işletme- nin değerini arttırmaktadır. Bilgi yönetimi, işletmelerin hedeflerine etkili bir şekilde ulaşabilmesi için, bilginin yaratılması, depo- lanması, paylaşılması ve uygulanmasına yö- nelik eylemleri kapsayan bir süreçtir. Bu sü- reçin gelişmesi işletmelerin bilgiye ve bilgi yönetimine önem vermesine bağlıdır.

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

pektifte incelenmiştir.

# BİLGİ KAVRAMI

Gelecekte rakiplerine fark atarak başarıya ulaşmanın ve sürdürülebilir başarıyı sağla- manın yolu güç kaynaklarını öngörebilmek, bu kaynakları kullanabilmek ve denetleye- bilmekten geçmektedir. Günümüzde bilgi- nin stratejik bir kaynak haline gelmesi, işlet- melerin ortaya çıkabilecek yeni durumlarda odaklanabilecekleri vazgeçilmez faktörlerin başında yer almaktadır. Bilgi, işletme fonk- siyonlarının geçekleştirilmesinde stratejik bir kaynaktır (Selimoğlu, 2005: 30).

Bilgi, bir işletmenin sürdürülebilir gelişme- sinin temeli olarak kabul edilmekte ve sür- dürülebilir rekabet üstünlüğünün anahtarı ve en değerli varlık olarak görülmektedir. Ancak bilgi, tanımlanması güç bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Aslan, 2022: 78). Literetürde bilgi kavramına ilişkin bir- çok tanım yapıldığı görülmektedir. Bilgi; işlenmiş, analiz edilmiş ve yorumlanmış enformasyondur. Bu açıdan bilgi, enformas- yonun özümsenecek, 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, araştıra- rak ya da gözlemleyerek ulaşılan gerçekler veya çeşitli veri ve enformasyonu yorumla- yarak anlamlı hale getirme yeteneğidir (Yıl- dırım, 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 iş- levsel 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 de- polanması gerektiği ve hangi bilgilerin da- ğıtılması gerektiği çok önemlidir. İşletmeler açısından bilginin değer taşıması için gerek- li özellikler şu şekilde sıralanabilir (Çukacı, 2005; Demir, 2010; Ciğerim, 2020):

* *Doğruluk:* Gerçek durumun tespit edilebil- mesi için bilgilerin doğru olması gerekir.
* İlgililik*:* Emek ve zamanın gereksiz yere harcanmaması için bilginin konu ile ilgili ol- ması gerekir.
* *Tamlık:* Doğru sonuçlara ulaşabilmek açı- sından bilgi tam olmalıdır.
* *Zamanlılık:* Zamanında ulaşılamayan bil- ginin önemini ve değerini yitireceği için ih- tiyaç duyulduğu anda bilgi hazır olmalıdır.
* *Ulaşılabilirlik:* Bilgiye ihtiyaç duyulduğu her an kolay erişilebilir olmalıdır.
* *Anlaşılabilirlik:* Bilgi, kullanan kişileri iki- lemde bırakmayan, anlaşılması kolay olma- lıdır.
* *Güvenilirlik:* Kullanılan bilgi güvenilir ol- malı ve tereddüt etmeden kullanılabilmeli- dir.
* *Etkin Maliyet:* Bilginin maliyeti bilginin sağlayacağı yarardan az olmalıdır.

# BİLGİ TÜRLERİ

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

## Açık Bilgi

Açık bilgi; söz, yazı, resim ya da başka sem- bollerle 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 ev- rensel ilkeler biçiminde kolayca iletilebilen ve paylaşılabilen bilgi” olarak tanımlamak- tadır (Stevens vd., 2010; Khudhur, 2022: 10). Açık bilginin belgelendirilmesi ve paylaşıl- ması enformasyon teknolojileri vasıtasıyla sağlanmaktadır. Doğru şekilde belgelen- miş ve geçişken bilgidir. Açık bilgi, hem dokümanlarda hem de veri tabanlarında depolanmaktadır. Kullanıcıların erişimi- ne 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 tanımlanabi- lir (Çoban Kumbalı, 2018: 15). Açık bilgiler işletmede ne kadar yeterli düzeyde olursa, ürüne değer katacak bilgi de o kadar yeter- li olacak ve rekabette avantaj sağlayacaktır (Selimoğlu, 2005: 35).

## Örtük Bilgi

Örtük bilgi, tam olarak ifade edilemeyen, kolay paylaşılamayan, 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 sa- hip 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, “bireyle- rin 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 bilgile- rin potansiyel gücü bir işletme için çok de- ğerlidir. 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 paylaşılabilir 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).

# BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI

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

Bilgi yönetimi kavramı ilk kez Wiig (1986) tarafından işletme literatürüne kazandırıl- mıştır. Bilgi yönetimi, işletme başarısını ar- tırmak amacıyla bilgiyi eyleme geçirmeye ilişkin etkili bir stratejidir (Yıldırım, 2010: 1314). Hume ve Hume (2008)’e göre bilgi yönetimi; işletmelerin stratejik plan yapa- bilmeleri, işletmenin değerini arttırabilmele- ri için gerekli bilginin elde edilmesi, tasnif edilmesi, analize tabi tutulması ve paylaşıl- masına ilişkin bir süreçtir (Fettahlıoğlu vd., 2017: 663). Bilgi yönetimi “bir işletmenin sahip olduğu varlıkları desteklemeye ve ge- liştirmeye yönelik bir araya getirilen, çeşitli yönetim yöntemleri ve araçlarıyla destekle- nen işletme genelinde uygulanan bir stra- tejidir” (Gloet ve Berrell’e 2003: 80; Yılmaz, 2021: 11).

King (2009) bilgi yönetimi kavramını, iş- letmenin bilgiye dayalı varlıklarının geliş- tirilmesi ve verimli olarak kullanılmasını sağlamak için, işletmede çalışanların, iş süreçlerinin ve işletme sisteminin plan- lanması, örgütlenmesi, koordine edilme- si ve denetlenmesi olarak tanımlamakta- dır (İpçioğlu ve Kahya, 2016: 181). Beijerse

(1999)’e göre ise bilgi yönetimi, “örgüt stra- tejisi vasıtasıyla motive edilen bilgi çalışan- larının veri ve bilgilere anlam verme ve yo- rumlama yeteneklerinin geliştirilmesi ve bu yeteneklerden faydalanılarak kurumsal he- deflere ulaşılmasıdır” (Öztürk, 2021: 33). Bil- gi yönetimi, işletme performanını artırmaya yönelik bilginin yaratılması, ele geçirilmesi, dağıtılması, uygulanması ve geliştirilmesi için kullanılalacak yeni yollar şeklinde ta- nımlanabilir (Barutçugil, 2002: 49).

Buckman (2004) bilgi yönetimini, “bilginin elde edilmesi ve değer yaratması, doğru za- manda doğru insana iletilebilmesini sağla- mak üzere kullanılan sistematik yaklaşım” olarak tanımlanmaktadır (Khudhur, 2022: 16). Bilgi yönetimi, işletmede bilginin üretil- mesi ve uygulanmasına ilişkin eylemleri içe- ren bir süreçtir (Nonak vd., 1996: 205). Baş- ka bir tanımla bilgi yönetimi, bilgiye kimin, nerede, ne zaman ihtiyacı olduğunu dikkate almadan işletme için var olan ve kullanıla- bilir duruma getiren görüş ve deneyimi içe- ren bir süreçtir (Yılmaz, 2010: 61). Yalın bir ifadeyle bilgi yönetimi, geçmişteki ve mev- cut bilgiyi nihai kullanıcının anlayabileceği şekilde kullanma sürecidir (McAdam, 2000: 238).

Bilgi yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde işleyebilmesi için yönetimin birtakım un- surları dikkate alması gerekmektedir. Söz konusu unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Ça- par, 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 paylaşılabileceği, objektif bir ödül sistemi bulunan, katılımcı ve iletişime açık bir örgüt kültürünün oluşturulması ve yaygınlaştırıl- ması.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlü- ğünü sağlayabilmesi ve başarıya ulaşabilme- sinin temelinde bilgi yönetimi vardır. Bilgi

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

# BİLGİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Bilgi yönetimi, işletmelerin bilgiye dayalı ekonomik sistemde karşılaştıkları problem- lerin üstesinden gelmelerini sağlayan bir araçtır. İşletmelerin bilgi yönetiminden fay- dalanmak istemelerinin başlıca nedenlerin- den biri, çalışanlarının ve bir bütün olarak işletmenin faaliyetlerini daha akıllı ve etkili yürütmek ve müşteri memnuniyetini arttır- mak istemeleridir (Selimoğlu, 2005: 43).

işletmelerde bilgi yönetiminin amaçları bir- çok araştırmacı tarafından şu şekilde sıra- lanmıştır (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 saye- sinde süreçlerini iyileştirmek ve gelecekte ya- şayabilecekleri 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 yakla- şımda olması gerekmektedir. Bilgi yönetimi daha etkili oldukça, bilgi seviyeleri ve yete- nekleri artan çalışanların işletme faaliyetleri- ne kattığı değer ve inovasyon düzeyi artarak işletme başarıya ulaşmaktadır (Erdağ, 2024: 32). Aslında işletmeler açısından bilgi yö- netiminin en önemli amacı, sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak için bilgiyi et- kili kullanarak ürün ve hizmetlerin değerini arttıracak şekilde yararlı hale dönüştürmek olduğu söylenebilir (Selimoğlu, 2005: 43).

# 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 ge- rektirdiği için maliyetlidir.
* Bilgi yönetimi bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır.
* Bilgiyi yaymak ve kullanmak genelde ken- diliğinden gerçekleşmez.
* Bilgi yönetimi ilgili süreçlerin iyileştiril- mesine katkıda bulunur
* Bilgi yönetiminin başarısı için güven ve inanç gerekir.

# 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 yö- netimi, bir işletmenin en değerli varlığı olan bilgiyi stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmasını sağlayan bir süreçtir. İş- letmelerin rekabet üstünlüğünü sağlayarak başarılı olabilmeleri için bu süreci etkili bir şekilde yönetmeleri bir zorunluktur (Çoban Kumbalı, 2018: 24). Bilgi yönetimi işletme- lerde stratejik kararların alınması, sorunları ortadan kaldırma ve planlama gibi konular- da gerekli olan bilgiyi elde etme, organize etme ve dağıtma sürecidir. Bu nedenle bil- ginin oluşturulması, değerlendirilmesi, ak- tarılması, depolanması ve paylaşılması gibi bazı faaliyetlerin yerine getirilmesi gerek- mektedir (İşcan, 2020: 193).

Literatüre bakıldığında bilgi yönetimi süre- cinin farklı araştırmacılar tarafından benzer aşamalarla açıkladığı görülmektedir. Wiig (1993)’e göre “bilgi yönetimi süreci bilgi- nin toplanması, üretilmesi, dönüştürülme- si, yayılması, kullanılması” aşamalarından oluşmktadır (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 (bil- ginin üretilmesi ve geliştirilmesi, sınıflandı- rılması ve depolanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve değerlendiril- mesi) incelemişlerdir (Çoban Kumbalı, 2018: 25).

## Bilginin Üretilmesi

Bu aşama, işletmenin açık ve örtük bilgi- si kapsamında yeni içerik yaratmayı ya da mevcut içerikte değişiklik yapmayı kapsa- maktadır (Sabancı Bayramoğlu, 2023: 10). Bilginin üretilmesi aşaması, işletmelerin ge- rek iç kaynaklardan gerekse dış kaynaklar- dan yararlanarak bilgi elde etmesi olarak ta- nımlanmaktadır. 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 ifa- de edilmektedir. İşletmeler faaliyette bu- lundukları çevre ile etkileşimi sonucunda enformasyon elde eder, onu bilgiye dönüş- türür ve kendi yetenekleri, deneyimi ve içsel dinamiklariyle sentezleyerek kullanır. Bilgi üretmeden işletmelerin örgütlenmesi ve iş- leyen bir sistem olarak varlığını sürdürebil- mesi mümkün değildir (Davenport ve Pru- sak, 1998:52).

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

## Bilginin Depolanması

Bildinin depolanması, üretilen bilginin ih- tiyaç duyulan zamanda ve doğru yerde ilgili kişilere sunulmak üzere hazır bir şe- kilde saklanması faaliyetidir (Igbinovia 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. İş- letme bu bellek sayesinde beşeri ve yapısal kaynaklarına dağıtılmıştır. İşletme karar sürecinde ve uygulama sürecinde kulla- nabilmesi 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 yönyemlerle eri- şildiğinde işletmeye kattığı değer artmakta- dır (Çakar v.d., 2010: 76).

## Bilginin Paylaşılması

İşletmelerde bilgi yönetiminin diğer bir aşaması, bilginin ihtiyaç duyuldu zamanda doğru yerlere aktarılmasıdır. Bilginin paylaşılabilmesi için bilgi paylaşma ortamının sağlanması gerektirmektedir (Alavi ve Leidner, 2001: 119). Bilginin payla- şılması, çalışanların bilgiye hızlı ve kolay bir şekilde erişebilmesni sağlayan bütün uygu- lamaları ve sistemleri içermekte ve bilginin paylaşılmasında bilgi teknolojilerinden yük- sek düzeyde faydalanılmaktadır. Bu kap- samda bilgiye “elektronik bilgi haritaları, web sayfaları, e-posta ve mobil haberleşme uygulamaları, organizasyon içi yerel ve ge- niş ağ sistemleri, doküman yönetim sistem- leri gibi araçlarla” ulaşılmaktadır (Dinçmen, 2010: 23).

Bilgi yönetimi sürecinin etkinliği ve verim- liliği 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 iş- letmelerin en önemli kaynağı olan bilginin değerinin alaşılması için onun paylaşılması gerekmektedir. Bir işletmenin bilgiyi rakip- lerinden daha hızlı hareket ederek paylaşma ve aktarma yeteneği, işletme açısından stra- tejik öneme sahip bir rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlar (Yılmaz, 2021: 15).

## Bilginin Kullanılması

Bilgi yönetimi sürecinin son aşaması, bilgi- nin etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Bu aşa- ma işletmenin ürettiği, depoladığı, paylaş- tığı ve yorumladığı bilginin yönetim, yeni ürün geliştirme, pazarlama gibi işletme faa- liyetlerinin yerine getirilerek bilgiden yarar- lanılmasını içermektedir (Türk, 2003:125). Bilgi erişilebilir duruma geldiğinde kulla- nıma açık hale gelir ve muhtemel durumla- ra 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 kullanıl- dığında işletme amaçlarına verimli ve etkin bir şekilde ulaşarak başarılı olur (Sabancı Bayramoğlu, 2023: 11). Bilgi üretilip, saklan- dıktan ve etkili araçlarla paylaşıldıktan son- ra kullanıma hazır duruma gelmektedir. Bil- ginin kullanılması, bilgi yönetimi sürecinin en önemli aşamasıdır. Bilgi amaç doğrultu- sunda etkili bir şekilde kullanılmadığında bilgi yönetimi sürecinin diğer aşamalarında yapılan çalışmaların hiçbir yararı olmamak- tadır (Çakar v.d., 2010: 76).

# İŞLETME BAŞARISINDA BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İşletmelerin değişime uyum sağlamak ve yoğun rekabet koşullarında müşteri ihti- yaçlarına 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 sa- hip oldukları bilgi, işletmelerin sürdürülebi- lir rekabet üstünlüğü sağlamalarında kendi- lerine rehberlik eden en stratejik kaynaktır. Dolayısıyla bilgi yönetimi süreci, işletme performansını artırmak açısından önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Her- nandez vd., 2016; Ciğerim, 2020: 23).

İşletmelerin gelecekte sürdürülebilir reka- bet avantajını elde etmesinin yolu, gelecek- teki güç kaynaklarını doğru öngörmek ve bu kaynakları etkili kullanmaktan geçmek- tedir. Hızlı ve sürekli değişimin yarattığı be- lirsizlik koşullarında en önemli kaynak bil- gidir (Selimoğlu, 2005: 42). Zira başarmanın anahtarı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün anah- tarı ise işletmenin sahip olduğu bilginin ve ilave olarak neleri bilmesi gerektiğinin ayır- dında olması ve bu bilginin yarattığı değeri anlaması gerekmektedir (McIver vd., 2013: 617; Öztürk, 2021: 33).

Bilgi yönetiminin sistematik olarak işlet- me çalışanlarının kullanımına sunduğu

bilgiler inovatif fikirlerin yaratılmasında kullanılmaktadır. İşletme süreçlerinde yeni bilgilerle sağlanan iyileştirmeler ve ino- vasyonun işletmelere kazandırdığı rekabet üstünlüğünden dolayı giderek bilgi yöneti- minin önemi artmaktadır (Bosua ve Venki- tachalam, 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 bilgi- leri sınıflandırmak, güvenilir ve yararlı olan bilgileri belirlemek, işletme içinde paylaşa- rak doğru zamanda ve yerde kullanılmasını sağlamak, var olan bilgilerle harmanlayarak yeni bilgiler yaratmak, yeni ürünler sunarak müşterilere kattıkları değeri yükseltmektir. Böylece rekabet avantajı sağlayarak verimli- liklerini ve karlılıklarını sürdürebilmek için bilgi yönetimine önem vermektedir. Son yıl- larda bilgi yönetimi ile işletme performansı- nın arttırılması yaygın bir süreç haline gel- miştir (Ayoğlu, 2023: 44).

# SONUÇ

Günümüzde bilgi, en önemli üretim kay- naklarından biri haline gelmiştir. Dola- yısıyla bilginin yönetilmesi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamala- rının ve başarılı olmalarının temelini oluş- turmaktadır. Bilgi yönetimi süreci, bilginin üretilmesiyle başlamakta, üretilen bilginin yararlı hale getirilmesiyle devam etmekte, kullanılması ve değerlendirilmesiyle ta- mamlanmaktadır (Avcı ve Avcı, 2004). Bil- gi yönetimiyle işletme rekabet üstünlüğü- nün sağlanması performansının artırılması amaçlanmaktadır. Bilgi yönetimi günümü- zün gittikçe yoğunlaşan rekabete bağlı ola- rak önemli hale gelen bir kavramdır. Bilgi yönetimi süreci, işletmelerin ulaşmaları ge- reken bir amaç olarak değil, işletme amaç- larını geçekleştirmeyi kolaylaştıran bir araç olarak değerlendirilmelidir (Doğan ve Kı- lıç, 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). Know- ledge 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 Bil- gi Yönetimi Etkileşiminde Entelektüel Sermayenin Aracı Rolü. Yüksek Li- sans 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.

Ciğerim, E. (2020). Entelektüel Sermaye Ve Bilgi Yönetiminin Performansa Etkile- ri. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniver- sitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Çakar, N. D., Yıldız, S., ve Dur, S. (2010). Bil- gi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İliş- kisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı- nın 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 Büyükakın, Fi- gen Büyükakın, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Çoban Kumbalı, H. (2018). Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Da- yanıklılık İlişkisi. Doktora Tezi, Pa- mukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Çukacı, Y. C. (2005). Ekonomik Değer Olarak Bilginin Muhasebe, İşletmeler ve Genel Ekonomi Açısından Değer- lendirilmesi. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 3(3), 11-19.

Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998). *Wor- king Knowledge: How Organizations Ma- nage What They Know.* Boston: Harvard Business School Press.

Demir, B., (2010). Muhasebe Bilgi Sistem- lerinde Bilgi Kalitesi. *Muhasebe ve Fi- nansman 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 Yöneti- minde Liderliğin Rolü Üzerine Kav- ramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fa- kültesi Dergisi*, 14(2), 87-111.

Downes, T., ve Marchant, T. (2016). The Ex- tent and Effectiveness of Knowledge Management in Australian Commu- nity Service Organisations. *Journal of Knowledge Management*, 20(1), 49-68.

Erdağ, T. (2024). Çevresel Belirsizliğin Or- ganizasyonel Yenilik Üzerine Etki- sinde Bilgi Yönetimi, Organizasyonel Öğrenme ve Değişime Açıklığın Rolü: Türk İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Fettahlıoğlu, Ö. O., Hırlak, B., ve Sayın, F. (2017). İşletmelerde Bilgi Yönetiminin, Örgütsel Kültür Üzerinde Etkisi. *Jour- nal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR),* 4(5), 661-672.

Gloet, M. ve Berrell, M. (2003). The Dual Paradigm Nature of Knowledge Ma- nagement: Implications for Achieving Quality Outcomes in Human Resour- ce 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 Inbolvement. *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 Yöne- timi Sürecinin Örgütsel Performansa Etkisi ve Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniver- sitesi 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 Kakaba- dse, A. (2001). From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Levera- ging Invisible Assets. *Knowledge and Process Management*, 8(3), 137-154.

Kararman, A. E. (2009). İnşaat Firmaları İçin Bir Bilgi Yönetimi Modeli Öneri- si: Türk İnşaat Firmaları Kapsamında Değerlendirilmesi. Doktora Tezi, Balı- kesir Üniversitesi Fen Bilimleri Ensti- tüsü, Balıkesir.

Khudhur, F. N. K. (2022). Yükseköğretim Kurumlarında Bilgi Yönetimi: Bir Mo- del Önerisi. Yüksek Lisans Tezi, İstan- bul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitü- sü, İstanbul.

Liew, A. (2007). Understanding Data, Infor- mation, Knowledge and Their Interre- lationships. *Journal of Knowledge Mana- gement Practice*, 8(2), 1-16.

Maier, R. (2007). *Knowledge Management Sys- tems*. Springer, Heidelberg.

McAdam, R. (2000). Knowledge Manage- ment as a Catalyst for Innovation within Organizations: A qualitative Study. *Wiley Periodicals Inc*. 3(4), 233-

247.

McIver, D., Lengnick-Hall, C. A. ve Lengni- ck-Hall, M. L. (2013). Understanding Work and Knowledge Management from a Knowledge-in-Practice Perspe- ctive. *The Academy of Management Re- view,* 38(4), 597-620.

Nemati, H. R., Steiger, D. M., Iyer, L. S., ve Herschel, R. T. (2002). Knowledge Wa- rehouse: 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. *Tech- nology 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 Comple- te Guide to Knowledge Management: A Strategic Plan to Leverage Your Compan- y’s* İntellectual *Capital*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey

Sabancı Bayramoğlu, A. (2023). Bilgi Yönetimi ve Yapay Zeka Alanları Ara- sındaki Bilgi ve Teknoloji Yakınsama- sının Öngörülmesi. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Selimoğlu, N. (2005). Süreç Yönetimi ve Sü- reç İyileştirmede Bilgi Yönetiminin Rolü ve Uygulamaya İlişkin Bir Araş- tırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Stevens, R. H., Joshua M. ve Sondra, C. (2010). Waves of Knowledge Manage- ment: 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: Al- tın Kitaplar Yayınevi.

Toffler, A., ve Toffler, H. (1996). *Yeni Bir Uy- garlık Yaratmak*. (Çev: Zülfü DİCLELİ), İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İş- letmelerde Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Uçak, N. Ö. (2010). Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kav- ram. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(4), 705-

722.

Uyan, U., ve Sanal, M. (2022). The Concept of Knowledge Management: Rational vs. Multifaceted Perspectives. In Handbo- ok of Research on Cyber Approaches to Public Administration and Social Policy, (ss. 477-500). IGI Global.

Wong, K. Y., ve Aspinwall, E. (2004). Cha- racterizing 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 Bil- gi Yönetiminin Gerekliliği Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1311-1334.

Yılmaz, Z. F. (2021). Bilgi Yönetimi ve İşlet- meler Açısından Sonuçları: Bir Alan Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Kah- ramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahraman- maraş.

Zaim, H. (2004). Bilgi Yönetimi Süreçleri ve Siemens Business Services Türkiye Uygulaması. *Sosyal Siyaset Konferans- ları Dergisi*, 47, 35-60.

Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İstanbul: İşaret Yayınları.