



T.C.  
KTO Karatay Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

# **FİRMALARDA BİLGİ YÖNETİMİ DAVRANIŞLARINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ**

Muhammet Hüdai PEKKUTUCU

KONYA

*Haziran, 2019*

FİRMALARDA BİLGİ YÖNETİMİ DAVRANIŞLARINA YÖNELİK BİR MODEL  
ÖNERİSİ

Muhammet Hüdai PEKKUTUCU

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA

*Haziran, 2019*

## KABUL VE ONAY

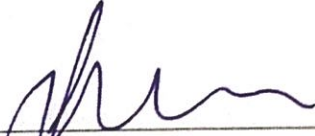
Muhammet Hüdai PEKKUTUCU tarafından hazırlanan "Firmaların Bilgi Yönetimi Davranışlarına Yönelik Bir Model Önerisi" başlıklı bu çalışma, 25.06.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif GÜNDÜZ

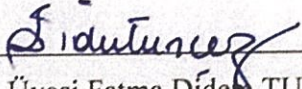


Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin Erbil ÖZYÖRÜK



Dr. Öğr. Üyesi Fatih CURA

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



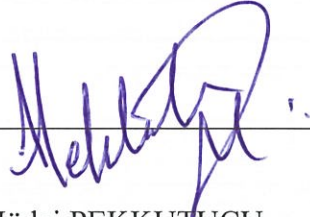
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Diden TUNÇEZ

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

25/06/2019



Muhammet Hüdai PEKKUTUCU

## TEŞEKKÜR

Birlikte çalışmaktan çok keyif aldığım, bana akademik etiği yeniden öğreten, tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif Gündüz'e emeği, desteği, tezin her aşamasındaki özenli değerlendirmeleri ve yol göstericiliği için teşekkür ederim.

Değerli jüri hocalarım Dr. Öğr. Üyesi H. Erbil Özyörük'e, Dr. Öğr. Üyesi Fatih Cura'ya değerli önerileri ve eleştirileri için teşekkür ederim.

Bana her zaman destek olan, anlayış ve fedakarlık gösteren, çalışabilmem için her türlü imkânı sağlayan sevgili annem Özgül Pekkutucu'ya ve babam İrfan Pekkutucu'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

### FİRMALARDA BİLGİ YÖNETİMİ DAVRANIŞLARINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

PEKKUTUCU, Muhammet Hüdai

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif GÜNDÜZ

Haziran, 2019

Günümüz dünyasında yaşanan sürekli değişim ve gelişim, firmaların sürdürülebilirlikleri açısından belirleyici bir unsur haline gelmiştir. Bu nedenle değişimlerin ve sürdürülebilirliklerin anahtarı olan bilginin; edinimi, yönetimi ve modelinin seçimi giderek önem ve popülerlik kazanan bir konu haline gelmiştir.

Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki hiyerarşisiyle birlikte nihai noktada bilgiye ulaşılması, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak şekilde bilginin yönetimi, bilgi modelinin belirlenmesi ve uygulamaya koyulması günümüz şartlarının bir gereği haline gelmiştir. Bu noktada ise yıllar içerisinde elde edilen deneyim ve tecrübeler ile bilginin sentez hali olan örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi günümüz rekabet ortamındaki firmaların verimlilikleri, gelişimleri açısından bir kazanç sağlayıcısı olmuştur. Belirli süreçler ve aşamalar sonucunda elde edilen bilginin, organizasyonun içerisinde uygulanmasının, nihai sonuç alabilmenin tek yolu olduğu günümüz dünyasında bilginin önemi giderek artmaktadır. Artık günümüz dünyası, firmaların süreklilik formülünün bilginin verimli bir şekilde elde edinimi, yönetimi ve uygulanması süreçlerinden oluştuğunu kabul etmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgi Hiyerarşisi, Bilgi Yönetimi, Bilgi Yönetimi Süreci, Bilgi Yönetimi Modelleri, Örtük Bilgi

# **ABSTRACT**

## **A MODEL PROPOSAL FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT BEHAVIORS IN COMPANIES**

**PEKKUTUCU, Muhammet Hüdai**

**Master of Business Administration**

**Supervisor: Asst. Prof. Dr. Mehmet Akif GÜNDÜZ**

**June, 2019**

In today's world, ever change and development has become a determining factor in the sustainability of the companies. Therefore, the acquisition, management and model selection of the knowledge, which is the key to change and sustainability, has become an increasingly important and popular issue.

Reaching the knowledge in the ultimate point with the hierarchy between data, information, and knowledge, providing a competitive advantage with the management of the knowledge, the identification and implementation of the knowledge model have become a requirement of the present global environment. At this point, the transformation of acquired experiences over years and tacit knowledge into explicit knowledge has been an acquisition in terms of the productivity and development of the companies in today's competitive environment. In today's world where the application of knowledge obtained from certain processes and stages is the only way to achieve the ultimate result, the importance of knowledge is increasing. However, the world of today accepts that the sustainable formula of companies consists of stages of efficient acquisition of knowledge, knowledge management and implementation of knowledge.

**Keywords: Knowledge, Knowledge Hierarchy, Knowledge Management, Knowledge Management Process, Knowledge Management Models, Tacit Knowledge**

# İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ .....	1

## 1. BÖLÜM

### BİLGİ KAVRAMI

1.1 BİLGİYE GİDEN SÜREÇ .....	3
1.2.VERİ KAVRAMI .....	3
1.3. ENFORMASYON KAVRAMI.....	4
1.4. BİLGİ KAVRAMI.....	5
1.5. FARKLI DİSİPLİNLER VE BİLGİ .....	8
1.6. BİLGİ HİYERARŞİSİ.....	9
1.7. BİLGİ TÜRLERİ .....	11
1.7.1. AÇIK BİLGİ .....	13



1.7.2. ÖRTÜK BİLGİ .....	13
1.8. BİLGİ STRATEJİLERİ .....	15

## 2.BÖLÜM

### BİLGİNİN YÖNETİMİ

2.1. BİLGİ YÖNETİMİ .....	18
2.2. BİLGİ YÖNETİMİ AMACI VE ÖZELLİKLERİ.....	20
2.3. FİRMALAR AÇISINDAN BİLGİ YÖNETİMİ .....	24
2.4. BİLGİ YÖNETİM SİSTEMİ.....	27
2.5. BİLGİ YÖNETİMİ MODELİ.....	29
2.6. SECI MODELİ .....	29
2.6.1. SECI MODLARI .....	33
2.6.1.1. SOSYALLEŞME .....	33
2.6.1.2. DIŞSALLAŞTIRMA .....	33
2.6.1.3. KOMBİNASYON-BİRLEŞTİRME .....	34
2.6.1.4. İÇSELLEŞTİRME.....	34
2.6.2. ORGANİZASYONEL BİLGİ OLUŞTURMA .....	35
2.6.3. BA .....	37
2.6.4. BİLGİ VARLIKLARI.....	40
2.7. BİLGİ YÖNETİMİ ARAÇLARI.....	42
2.8. BİLGİ YÖNETİMİ UNSURLARI .....	45
2.8.1. İNSAN SİSTEMİ VE KÜLTÜR .....	48
2.8.2. YAPI VE YÖNETİMİ .....	49

2.8.3. BİLGİ VARLIKLARI.....	49
2.8.4. İŞ SÜREÇLERİ .....	50
2.8.5. TEKNOLOJİ.....	51
2.9. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ.....	52
2.9.1. BİLGİNİN EDİNİMİ.....	54
2.9.2. BİLGİNİN KULLANIMI .....	56
2.9.3. BİLGİNİN PAYLAŞIMI.....	58
2.9.4. BİLGİNİN DEPOLANMASI.....	60
2.10. BİLGİ GÜVENLİĞİ.....	61

### **3. BÖLÜM**

#### **BİR MODEL ÖNERİSİ: PETEK MODELİ**

3.1. PETEK MODELİ.....	62
3.1.1. PETEK MODELİNİN TEMELLERİ VE KAVRAMSAL DAYANAKLARI..	62
3.1.2. PETEK MODELİNİN BİLİME KATKILARI (YENİLİKLERİ).....	63
3.2. PETEK MODELİ VE AŞAMALARI.....	64
3.2.1. PETEK MODELİ AŞAMA BİR; BİLGİ HİYERARŞİSİ.....	65
3.2.2. PETEK MODELİ AŞAMA İKİ; BİLGİ YÖNETİMİ UNSURLARI.....	66
3.2.3. BİLGİ EDİNİMİ .....	68
3.2.4. BİLGİ KULLANIMI .....	69
3.2.5. BİLGİ PAYLAŞIMI .....	69
3.2.6. BİLGİ DEPOLAMA.....	70

3.2.7. BİLGİ DEĞER ÖLÇÜMÜ .....	71
3.2.7.1. BİLGİ DEĞER ÖLÇÜMÜNÜN EDİNİM DEĞERİ .....	73
3.2.7.2. BİLGİ DEĞER ÖLÇÜMÜNÜN KULLANIM DEĞERİ.....	74
3.3. PETEK MODELİ AŞAMA ÜÇ.....	75
3.3.1. BİLGİ EDİNİMİ PARADİGMA ETKENLERİ VE YENİLİK .....	76
3.3.2. BİLGİ KULLANIMI PARADİGMA ETKENLERİ VE ÜRETKENLİK .....	79
3.3.3. BİLGİ PAYLAŞIMI PARADİGMA ETKENLERİ VE İSTEKLİLİK.....	80
3.3.4. BİLGİ DEPOLAMA PARADİGMA ETKENLERİ VE YETERLİLİK.....	82
3.3.5. BİLGİ DEĞER ÖLÇÜMÜ PARADİGMA ETKENLERİ VE DÖRT OLGU...	83
3.4. PETEK MODELİ AŞAMA DÖRT .....	86
3.5. PETEK MODELİ AŞAMA BEŞ.....	88
3.6. PETEK MODELİNİN YÖNETİMSEL ETKİLERİ VE FAYDALARI.....	89
3.7. PETEK MODELİNİN BİLİME KATKILARI .....	93
3.8. PETEK MODELİNİN BİLİMSEL SONUCU VE TARTIŞMA SORUSU .....	94
KAYNAKÇA.....	97
ÖZGEÇMİŞ .....	104

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. SECI Modları ve Geçişleri.....	32
Tablo 2. Müşteriler, Çalışanlar ve Bilgi Dönüşümü.....	35



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 . Veri, Enformasyon ve Değer Kazanımı.....	4
Şekil 2 . Veri, Enformasyon, Bilgi ve Değer Kavramı.....	7
Şekil 3 . Alt Kavramlar ve Bilgi.....	10
Şekil 4 . Açık, Örtük ve Farkındalık Oluşmamış Bilgi.....	12
Şekil 5 . Örtük Bilgi ve Organizasyon Performansı.....	15
Şekil 6 . Bilgi Yönetimi Sistemi Karakteri.....	19
Şekil 7 . Bilgi Yönetimi Mimari Yapısı.....	22
Şekil 8 . Bilgi Yönetimi Stratejisi ile Sistemi Arasındaki İlişki.....	27
Şekil 9 . SECI Modeli.....	30
Şekil 10. Organizasyon İçindeki Bilgi Geliştirme Spiralleri.....	36
Şekil 11. BA'nın Dört Tipi.....	39
Şekil 12. SECI, BA, Bilgi Varlıkları Arası İlişki.....	41
Şekil 13. Kendi Kendini Aşan Süreç; SECI.....	42
Şekil 14. Entelektüel Sermaye ve Etkenleri.....	44
Şekil 15. Sıralama Pramidi.....	47
Şekil 16. Öğrenme Dinamiği.....	54
Şekil 17. Bilgi Edinimi.....	57
Şekil 18. Bilginin; Birey ve Org. Bazında Paylaşımı ve Yeni Bilgi Oluşumu.....	59
Şekil 19. Bilginin Birincil Depoları.....	60
Şekil 20. Petek Modeli.....	64

Şekil 21. Bilgi Hiyerarşisi.....	66
Şekil 22. Bilgi Yönetimi Unsurları ve Bilgi Değer Ölçümü.....	67
Şekil 23. Bilgi ve Kullanıcı Değeri.....	74
Şekil 24. Petek Modeli Paradigma Etkenleri.....	75
Şekil 25. Bilgi Edinimi Paradigma Etkenleri.....	77
Şekil 26. Bilgi Kullanımı Paradigma Etkenleri .....	79
Şekil 27. Bilgi Paylaşımı Paradigma Etkenleri .....	81
Şekil 28. Bilgi Depolama Paradigma Etkenleri .....	82
Şekil 29. Bilgi Değer Ölçümü Paradigma Etkenleri .....	84
Şekil 30. Bilginin Yönetimi ve Dört Olgu.....	85
Şekil 31. Açık ve Örtük Bilgi.....	86
Şekil 32. Süreklilik Sağlayıcılar.....	88
Şekil 33. Bilgi, Yenilik ve Ticarileşme.....	90
Şekil 34. Bilginin Yönetim Yapısı.....	90
Şekil 35. Petek Modeli Yenilikleri.....	93

## KISALTMALAR LİSTESİ

BY: Bilgi Yönetimi

GTK: Grup Örtük Bilgisi (Group Tacit Knowledge)

QGTK: Grup Örtük Bilgi Kalitesi (Quality of Group Tacit Knowledge)

Ar-Ge: Araştırma ve Geliştirme

IT: Bilişim /Bilgi (Yönetimi) Teknolojileri

SECI: Socialization, Externalization, Combination, Internalization (Sosyalleşme,  
Dışsallaştırma, Kombinasyon-Birleştirme, İçselleştirme)

# GİRİŞ

Veride yaşanan değer ve özgünlük artışıyla enformasyon, enformasyonda yaşanan değer ve özgünlük artışıyla ise bilgi elde edilmektedir. Elde edilmesi için değer ve özgünlük artışına ihtiyaç olan bilginin, boyutuna göre birçok çeşitlendirmesi bulunmaktadır. Bu noktada ise açık ve örtük bilgi ön plana çıkmaktadır. Kolaylıkla erişilebilen ve aktarımı kolay olan açık bilgi ile deneyimler sonucu oluşan ve aktarımı zor olan örtük bilgi arasındaki ilişkinin yönetimi, organizasyonların amaçlarına varmasında temel oluşturmaktadır.

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı dijitalleşmeyle birlikte bilgiyi elde etmek kolaylaşmış fakat faydalı ve doğru bilgiye elde etmek zorlaşmıştır. Söz konusu durum ise bilginin yönetiminin gerekliliğini artırmıştır. Bilginin, organizasyon içerisinde etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesiyle organizasyona fayda sağlanmasının amaçlandığı bilgi yönetimi süreci, günümüz dünyasında giderek artan bir öneme sahiptir. Ayrıca günümüzde sermaye kavramları da değişim yaşamış ve sadece bina, araç, gereç gibi tek tip sermaye anlayışı terk edilerek, fayda sağlayıcı bilginin temelini oluşturan entelektüel sermaye kavramı da önem kazanmıştır.

Bilgi hiyerarşisi sonucunda bilgi elde edilmesiyle başlayan bilgi yönetimi sürecinde önemli bir noktada bireylerin ortak amaç ve vizyon içerisinde hareket edeceği bir yapının oluşturulmasıdır. Yapı içerisinde sağlanan ortak amaç ve yüksek etkileşimli ortam ise organizasyonun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Organizasyonlar, bilgiyi elde etme ve yönetmede bir modele ihtiyaç duymaktadırlar. Model seçiminde organizasyonlar yapılarına ve imkanlarına göre kendilerine en uygun modeli seçmeleri gerekmektedir.

Bu tezin ilk bölümünde bilginin elde edildiği hiyerarşik yapı, bilginin türleri ve bilgi stratejileri incelenmiştir. Birinci bölümde konunun temeli olan bilgi kavramı ve özellikleri hakkında durularak diğer bölümler için temel oluşturulmuştur.

Tezin ikinci bölümünde bilgi yönetimi incelenmiştir. Bilginin; yönetimi, unsurları ve araçları üzerinde durularak bilginin organizasyon ve firmalar açısından önemi hakkında incelemeler yapılmıştır. Özellikle bilgi yönetimi açısından önem sahibi olan



SECI Modeli detaylı olarak incelenmiştir. Bilgi üzerine yönetiminin eklendiği bölümde, bilginin yönetimi alanında derinlik sağlanmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde ise literatür taraması sonucunda model geliştirmesi yapılarak bilgi yönetimi alanında yenilikler sunulmuştur. Literatürden destek alarak geliştirilen model, özellikle günümüz dünyanın önemli bir parçası olan dijitalleşme ve etkenler göz önünde bulundurulmasıyla geliştirilmiştir. Sonuç kısmında kapsayan bölüm, bilgi ve yönetimi hakkında yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilerden yola çıkarak çıkarımlar ve model önerisi hakkındaki görüşlerle sonuçlandırılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### BİLGİ KAVRAMI

#### 1.1. Bilgiye Giden Süreç

Gerçekliğin ham ve işlenmemiş haline veri, anlamlandırmaları üstlenen veriye enformasyon, anlamlandırmaları üstlenen enformasyona ise bilgi tanımlaması yapılmaktadır. Söz konusu kavramların her biri bilişsel bilginin birer parçasıdır (Faucher, Everett ve Lawson, 2008, ss. 3–16). Bilginin bir madde değil, süreç olduğu gerçeği göz önüne alındığında (Nonaka, Toyama ve Hirata, 2008, ss. 18–20); veri, enformasyon gibi aşamaların her birinin farklı farklı değer yapılarına sahip olduğu ve bilginin alt kavramlarına kıyasla daha komplike bir yapıda olduğu anlaşılacaktır (Chouikha, 2016, ss. 4–6).

Bilgi ve alt kavramlarının İngilizce ile Türkçe arasında yaşadığı anlam boşluklarına da bu noktada değinmek gerekmektedir. Bilgi ve alt bileşenlerinin literatürdeki karşılığı olan ‘data, information ve knowledge’ kelimeleri için Türkçede sadece ‘bilgi’ kelimesi kullanılabilir. Fakat söz konusu kelimeler ve Türkçe karşılıkları arasında anlamsal açıdan önemli farklar bulunmaktadır. Türkçede ‘data, information ve knowledge’ kelimelerinin yerine sırasıyla ‘veri, enformasyon ve bilgi’ kelimeleri kullanılmaktadır. Fakat söz konusu kelimelerin tam karşılıkları henüz Türkçe literatüre tam manasıyla konumlandırılmamıştır (Önaçan, 2015, ss. 2–5).

#### 1.2. Veri Kavramı

Çeşitli sembol, karakter, harf, rakam ve işaretlerden meydana gelen, farklı sensörlerden elde edilen, kendi başına bir anlam ifade etmeyen (Önaçan, 2015, ss. 2–5), ayrık ve nesnel edinim değerlerine veri tanımlaması yapılmaktadır. Nicel ve nitel olabilen veriler, bilgiye giden sürecin de temelini oluşturmaktadır (Chouikha, 2016, ss. 4–6).

Bilgiye giden sürecin ilk basamağı olan veri (Benbya, 2008, ss. 6–9), ilk elde edilişi itibarıyla tek başına bir anlam ifade etmezken (Bellinger, Castro ve Mills, 2004, s. 1), ancak belirli bir bağlam amacıyla işlenmesi sonucunda enformasyona dönüşebilmektedir. Enformasyon halinden sonra ise anlama ve kabiliyetle (bilgelik)

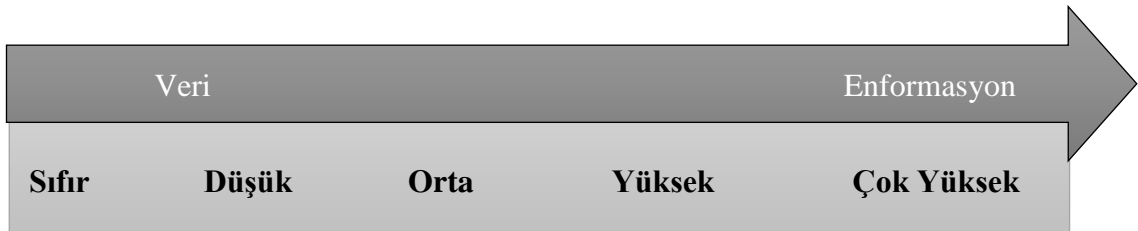
birleşerek bilgiye kadar giden sürecin ilk yapı taşı oluşturulan veriler (Groff ve Jones, 2003, ss. 2–3); enformasyondan farklı uygulamalarla farklı sonuçlar elde etmek içinde kullanılabilir (ELearn, 2005, ss. 1–4).

1980’lerde popülerliği artmaya başlayan veri kavramı (Benbya, 2008, ss. 6–9), belirli bir amaç doğrultusunda; yapılandırılmamış, özümsememiş ve yorumlanmamış şekilde kayıt altına alınırlar. Bu yönleriyle organizasyonlar açısından bilgiye ve dolayısıyla nihai amaca giden yol açısından öneme sahiptirler (Kaya, 2011, ss. 15–18). Yapısı ham ve bağımsız bir halde olan veriler, kullanılabilir ya da kullanılamaz bir halde elde edilebilmektedirler (Groff ve Jones, 2003, ss. 2–3).

### 1.3. Enformasyon Kavramı

Anlam kazanması amacıyla analiz ve organize edilen gerçekler olan enformasyon kavramı (Dalkir, 2011, ss. 467–476); yazılı, sözlü, görsel olarak bir mesaj niteliğine sahip olan ve veriden daha yüksek nitelik taşıyan bir değerdir (Kaya, 2011, ss. 15–18). Verinin sınıflandırma, ilişkilendirme, işleme ve anlam kazandırılma süreçlerinden geçirilmiş hali olan enformasyon (Önaçan, 2015, ss. 2–5), verilerin birbiriyle ilişkilendirilmesi sonucu oluşan bağlantıyla elde edilmektedir. Anlamsal olarak bazen fayda sağlayabilen enformasyon, birbiriyle ilişki içerisindeki verilerin elektronik ortamda toplanmasıyla oluşmaktadır (Bellinger ve diğerleri, 2004, s. 1).

Verici tarafından yayılan sonra alıcı tarafından elde edilerek işlenmesiyle fark oluşturan bir kavram olan enformasyonun, enformasyon olması için elde edilen sinyalin algılanması ve anlaşılması gerekmektedir. Söz konusu sinyal bilgi üretiminde ve problem çözme sürecinde yardımcı bir rol üstlenmektedir. Fark oluşturan farkın kendisi olan enformasyon, özellikle birey aktivitesiyle alakalı bilgi ediniminin ve üretiminin bir aracıdır (Chouikha, 2016, ss. 4–6).



Şekil 1. Veri, Enformasyon ve Değer Kazanımı

Kaynak: (Irma Becerra-Fernandez, 2010, s. 57).

Davenport ve Prusak, veriye belirli işlemler uygulanması ve bunun sonucunda değer kazanmasıyla enformasyonun oluştuğunu vurgulamışlardır. Söz konusu tanımdan yola çıkarak enformasyona uygulanan işlemlere bakarsak;

-Amaca Yönelme İşlemi; verilerin hangi amaç doğrultusunda toplandığının bilincinde olunması

-Kategorize Etme İşlemi; verilerin temel bileşenleri hakkında belirleyici olunması

-Hesaplama İşlemi; verilerin istatistiki analizinin yapılması

-Düzeltilme İşlemi; verilerden hataların ayıklanarak çıkarılması

-Özetleme İşlemi; verilerden gerekenlerin alınarak, özetlenmesi şeklinde bir sıralama görülmektedir. Bu işlemler sonucunda veri, organizasyon için fayda sağlayabilecek bir enformasyon haline gelmektedir (Kurt, 2004, ss. 1–63).

Enformasyon kavramı özellikle 1990’lardaki internet ve arama motorlarının artan önemiyle birlikte organizasyonlar için önemli bir konu haline gelmiştir (Benbya, 2008, ss. 6–9). Enformasyon ve teknolojilerinin organizasyonu yükselten bir değer olmasına ve neyin, nasıl yapılacağı noktasında yardımcı değer taşımaya rağmen sadece enformasyon teknolojilerinin kullanımı organizasyonlar için yeterli bir etkinlik değildir (Davenport, 1997, s. 6). Enformasyon ve bilgi kavramları her ne kadar etkileşim içinde ve birbirini tamamlayıcı iki değer olarak algılansa da değer derinliği olarak birbirinden farklı iki kavramdır (Benbya, 2008, ss. 6–9).

## **1.2. Bilgi Kavramı**

Doğrulanmış ve değer kazanmış enformasyon olan bilgi kavramına (Dalkir, 2011, ss. 467–476), birçok anlam atfedilmiş ve farklı disiplinlerden, farklı bakış açılarının olması nedeniyle birçok tanımlama yapılmıştır (Maier, 2002, ss. 50–53). Bilgi kavramı üzerine birçok farklı tanımlama yapılmış olsa da tanımlanmasında değişmeyen üç temel kelime bulunmaktadır. Bunlar; birey, sosyallik ve dinamikliktir. Bu kelimeler, bilginin üç temel özelliğini de açıklamada kullanılmaktadırlar (Takeuchi, 2013, ss. 68–79).

İçinde yaşadığımız dünyayı ve içindeki olayları anlamak, yorumlamak, yönetmek ve gerekli işlemleri uygulamak amacıyla belirli bir anlayış ve kavrayış içerisinde bireylere ve organizasyonlara güçlü bir bakış açısı kazandıran zihni faaliyetlerin tamamını kapsayan bilgi kavramı (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181), ilginin giderek arttığı bir alan olmuştur (Uçak, 2010, ss. 706–713).

Farklı fenomenlere ‘bilgi’ adlandırılmasının yapılması sonucunda farklı anlamları da üstlenen kavram, insanın bilişsel yapısında değişikliğe yol açan herhangi bir şey tanımlamasıyla genel kabule ulaşmıştır (Uçak, 2010, ss. 706–713). Birey aracılığıyla oluşan, doğası gereği dinamik olan ve rehberlik yönüyle sosyal bir boyutu bulunan bilgi, günümüze gelinceye kadar (Takeuchi, 2013, ss. 68–79); birçok farklı bakış açısından etkilenmiştir (Maier, 2002, ss. 50–53).

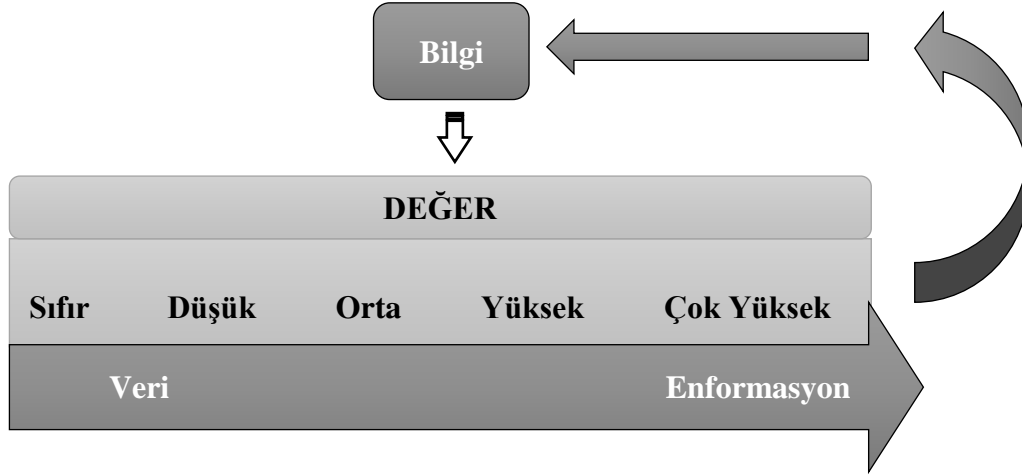
Bu noktada bilgi kavramının derinliğini ve netliğini artırmak amacıyla yapılan bazı bilgi tanımlamalarına bakmak faydalı olacaktır. Bunlar;

- Ikujiro Nonaka; bilginin oluşması için gerekli enformasyon ile bilginin kendisi arasındaki fark üzerinden tanımlama yapmıştır ve enformasyonun bir mesaj içinde gömülü halde iken insan hafızasında yorumlanarak birleştirilmesi sonucunda elde edilen bir değer olduğunu ifade etmiştir.

-Thomas H. Davenport; enformasyonun deneyim, yorum ve süreç uyumluluğu açısından birleştirilmiş halinin bilgi olduğunu ifade etmiştir.

-Alavi ve Leidner; bilginin kişiselleştirilmiş bir enformasyon olduğunu ve belirli prosedürler, konseptler, yorumlar, fikirler, gözlemler ve kurallarla çevrili bir ilişki içerisinde oluşan bilişsel bir sürecin sonucu olduğunu ifade etmişler (Chouikha, 2016, ss. 4–6).

Bilgi; düzen ile kaos, mikro ile makro, parça ile bütün, zihin ile beden, örtük ile açık, tümdengelim ile tümevarım, öz ile öz olmayan, yapıcılık ile kontrol gibi karşıt ya da birbirini kapsayıcı kavramların döngüsü içerisinde oluşmaktadır. Bu süreci yönetebilmenin anahtarı ise çelişkileri aşabilecek, sentezleyebilecek ve giderebilecek bir düşünceyle hareket edebilmekten geçmektedir (Nonaka, Toyama ve Konno, 2000, ss. 5–34).



**Şekil 2. Veri, Enformasyon, Bilgi ve Değer Kavramı**

Kaynak: (Irma Becerra-Fernandez, 2010, s. 57)

Düşünme, karara varma, problem çözme, öğrenme, iletişim gibi farklı kavramlarla birlikte kullanılabilen bilginin, tek bir tanım altında toplanması oldukça zor olduğundan; yararlılığına, obje ya da form olarak şekillendirilmesine kadar birçok farklı özelliğe göre tanımlanması gerekmektedir (Uçak, 2010, ss. 706–713).

**Bilginin Fonksiyonu ve Firmalar:**

Son yıllarda iş dünyasında ki değişim ve dönüşümlerle birlikte firmaların sahip oldukları bilginin fonksiyonlarında da değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerle birlikte bilginin önemi artmış ve firmalar açısından stratejik bir konu haline gelmiştir. Günümüze kadar firmalardaki bilginin fonksiyonu şu şekilde olmuştur;

-Bürokratik Bilgi; 1950’li yıllarda rutin kâğıt gider maliyetlerinin azalması amacıyla geliştirilmiş ve yayıncılık, kayıt makinaları gibi araçlarla bilgi sistemi oluşturulmuştur. Söz konusu dönemde firmalar açısından rutin etkinliklerin kâğıtla gerçekleştirilmesinden dolayı seçimden ziyade bir zorunluluk olmuştur. Stratejik bir bilgi kullanımı olmamakla birlikte, bilgi anlayışı firma etkinlikleri sonucunda ortaya çıkan çıktı kayıtları şeklinde olmuştur.

-Genel Amaçlı Bilgi; 1960’larda bilgiye farklı anlamlar yüklenmesi sonucunda bilginin, yönetim desteğiyle yönlendirilebileceği anlayışı oluşmaya başlamıştır. Bilgi yönetim faaliyetlerinin kolaylaştırılması amacıyla; firmaya ait verilerin haftalık, aylık, stok, borç alacak, verecek vb. şeklinde kümeler halinde kullanıldığı bir dönem şeklinde olmuştur.

-Yönetim Kontrolü; 1970 ve 1980’lerde enformasyon toplayan, işleyen ve depolayan sistemlerin organizasyon üzerinde kontrol sağlayabildiği ve belirli amaçlar doğrultusunda karar süreci için geliştirici, hızlandırıcı araç olarak kullanıldığı dönemdir. Bu dönemde bilgi sistemleri, karar destek ve yönetici destek sistemleri şeklinde olmuştur (Kurt, 2004, ss. 1–63).

### **1.3. Farklı Disiplinler ve Bilgi**

Onaylanmış doğru inanışlar tanımlamasının yapıldığı bilgi kavramı, kişisel bir inanışı haklı çıkararak ve teknik yetenekleri içeren dinamik bir birey süreci olarak tanımlanabilmektedir (Nonaka, Umemoto ve Senoo, 1996, ss. 203–218). Öğrenme, araştırma ve gözlem yoluyla elde edilmiş gerçeklerin ve sonuçların kavranmasının bütününe bilgi tanımlaması yapılabildiği gibi doğruluğu ispatlanmış inançlar bütünü içinde bilgi tanımlaması yapılabilmektedir (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181). Zaman içerisinde sözcüklere yüklenen anlamlarda değişimlerin yaşandığı göz önüne alındığında (Uçak, 2010, ss. 706–713) ve bilginin; çalışma, araştırma, deney ve tecrübeyle elde edilebilmesinden dolayı farklı disiplinlerinde içinde bulunması nedeniyle bilgi için yapılan diğer tanımlamalara da bakmakta fayda vardır (Chouikha, 2016, ss. 4–6).

Bu durumda bilgiyi tek bir kavram olarak düşünmemek, kavramsal bir dizin olarak düşünmek gerekmektedir. Bu görüşle felsefi açıdan ve sosyolojik açıdan bilgi kavramına bakmakta fayda vardır. Felsefi açıdan bilgi; süje ve obje arasındaki bağ sonucu oluşan ve birbirinden ayrılmayan iki öğeden oluşan bir kavramdır. Süje açısından bilen (insan), obje açısından bilinen (var olan) nesnelere bağlı sonucu ortaya çıkan bir sonuçtur. Sosyoloji açısından bilgi ise; bilginin değişken yapısı üzerine eğilmekte ve göreceliliği üzerine odaklanmaktadır. Söz konusu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere sosyoloji, bilgi ve temeli konusunda yaklaşımla felsefeden farklı bir bakış açısına sahiptir. Bazı bilgilerin değişmeye mahkûm olduğunu savunan toplum bilimciler, bazı bilgilerinde toplumdaki mevcut koşullarla birlikte değiştiğini ve şekillendiğini savunmaktadır. Bilginin toplumsal belirleyiciliği üzerine vurgu yapan sosyologlar, bilgi sosyolojisinin bilgiye olan iki farklı bakışını da dile getirmektedirler. Bunlar bazı bilgilerin toplumsal olarak belirlendiği görüşü ile bilginin toplumsal bir düzen oluşturduğu görüşüdür. Günümüzde sosyoloji açısından bilgi, sürekli değişim

süreçlerinden geçen ve göreceli toplumsal biçimlere sahip bir değer şeklinde nitelenmektedir (Uçak, 2010, ss. 706–713).

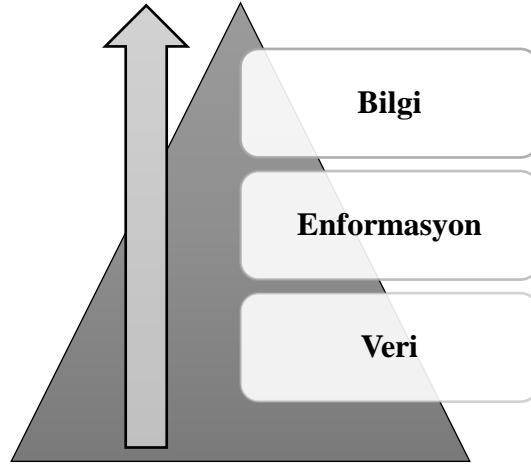
Farklı disiplinlerin bilgiye olan bakışları aynı zamanda bilginin disiplinler arası yapısı içinde ışık tutmaktadır. Sosyal bilimler bilgiyi farklılık oluşturan bir kavram olarak nitelerken; fen bilimleri bilgiyi bağlantılı bir alan olmasından dolayı ‘ne’ bilgisinin ortaya koyulmasıyla açıklanabilen bir kavram olarak tanımlamaktadır. Bu noktada psikoloji ise söz konusu iki disiplin arasında köprü görevi görmektedir. Psikolojiye göre bir zihin durumu olan bilgi, zihin işlenişi açısından değerlendirilmelidir (Uçak, 2010, ss. 706–713). Bireylerin belirli bir zaman ve mekân içerisinde bir olaydan anlık olarak elde ettiği ve anlama, kavrama, oluşturma işlemlerinden geçirdiği bilgi (Nonaka ve diğerleri, 2008, ss. 18–20), açısından en önemli unsur olan teknolojiyle birlikte değişen toplumsal yaşam ve ilişkilerde yenilenmeye başlamıştır. Günümüz ekonomisinde bilginin önemi göz önüne alındığında, organizasyonların değişen ekonomik yapılarla uyum sağlamanın önemi de ortaya çıkmıştır. Rakip organizasyonlarla rekabet ve özgünlük farkını korumanın, hızla değişen bilgiye erişmenin ve erişilen bilginin nihai amaçlar doğrultusunda yönetiminin gerekli olduğu günümüz koşullarında, bilgi başarı için bir zorunluluk haline gelmiştir (Uçak, 2010, ss. 706–713). Bu noktada daha iyi bir performans elde etmek amacıyla bilginin; elde edilmesi, paylaşılması ve yönetilmesi için gereken değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir (Abubakar, Elrehail, Alatailat ve Elçi, 2017, ss. 1–15).

#### **1.4. Bilgi Hiyerarşisi**

Değer artışıyla birlikte veriden, enformasyona oradan da bilgiye giden süreçte bilgi hiyerarşisi denilmektedir. Veri kendi başına bir anlam ifade etmezken, verinin süreçten geçirilmesiyle ya da yorumlanmasıyla enformasyon ortaya çıkmaktadır. Enformasyonun tecrübeyle, deneyimle ya da kişisel bir görüşle birleşmesi sonucunda ise bilgi elde edilmektedir (Edwards, 2015, ss. 20–49).

Bilginin oluşmasında ve elde edilmesindeki düzen sonucunda; veri, enformasyon ve bilgi şeklinde yaşanan değer artışı ve özgünlüğün belirli bir amaç doğrultusunda kullanımıyla ise süreç devamlılığı sağlanmaktadır (Kurt, 2004, ss. 1–63).





**Şekil 3. Alt Kavramlar ve Bilgi**

Kaynak: (Hicks, Dattero ve Galup, 2006, s. 20)

Bilgi yönetimindeki en yaygın paradigmalardan olan bilgi hiyerarşisi, verinin enformasyona, enformasyonunda bilgiye olan dönüşümlerini gösterdiğinden bilgi katmanlarını ve bilginin kendisini anlamada fayda sağlamaktadır (Hicks ve diğerleri, 2006, ss. 19–31). Veri, enformasyon ve bilgi şeklinde artan değer sıralamasının olduğu bilgi hiyerarşisinde (Ackoff, 1999, ss. 1–4), kavramların pratikte ayrıştırılması ise kolay değildir (Davenport, 1997, s. 9).

Hiyerarşik yapının tepesinde bulunan bilgi; tecrübe, değer, bakış açısı ve sezginin (Kazuo Ichijo ve Nonaka, 2007, s. 299) üstüne kurulmaktadır ve içine bireye ait bilişsel edinimler ile yetenekleri de almaktadır (Kurt, 2004, ss. 1–63). Veriden enformasyona oradan da bilgiye ulaşmak için dönüşümlerin yaşandığı hiyerarşik yapıda, dönüşüm süreci içerisinde enformasyonun bilgiye dönüşmesinde dört adet adaptasyon süreci (4C) bulunmaktadır. Bunlar;

-Karşılaştırma (Comparison); mevcut durumla ilgili enformasyon ile diğer durumlarla alakalı enformasyonlar arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların seçilmesi ve belirlenmesidir (Kurt, 2004, ss. 1–63). Böylece farklı koşullarda da enformasyon kıyası yapılabilmektedir (Kazuo Ichijo ve Nonaka, 2007, s. 299).

-Sonuçlar (Consequences); elde edilmiş olan enformasyonun kararlar üzerindeki etkisi ve derecesinin belirlenmesiyle (Kurt, 2004, ss. 1–63), enformasyonla hangi karar ya da eylemin amaçlanacağını belirlemesidir (Kazuo Ichijo ve Nonaka, 2007, s. 299).

-Bağlantılar (Connections); elde edilen bilginin, diğer bilgilerle arasındaki ilişki karakterinin belirlenmesi ve ortaya konulmasıyla (Kurt, 2004, ss. 1–63), diğer aşamalarla olan bağlantıların ne olduğunun ortaya çıkarılmasıdır (Kazuo Ichijo ve Nonaka, 2007, s. 299).

-Görüşmeler (Conversations); çalışanlardan elde edilen enformasyonla alakalı fikir ve düşüncelerin öğrenilmesiyle enformasyonun bilgiye dönüşmesinde (Kurt, 2004, ss. 1–63), enformasyon hakkındaki yorumları direk elde edebilme yeteneğidir (Kazuo Ichijo ve Nonaka, 2007, s. 299).

Bilgi hiyerarşisi içerisindeki süreçte veri, enformasyon, bilgi sıralamasıyla karşılaşılırken; teknik ve bilişsel eylemlerde ise toplama, düzenleme, özetleme, analiz, sentez, karar alma şeklindeki sıralamayla karşılaşılmaktadır (Kurt, 2004, ss. 1–63).

### **1.5. Bilgi Türleri**

Kişisel bir edinim olarak karşımıza çıkan bilgiyi (King, 2009, ss. 3–4), boyutuna göre üç kısımda sınıflandırmak mümkündür. Bunlar;

-Düzenleme ve kullanım tarzına göre bilgi türleri; idealist, sistematik, faydacı ve otomatik

-Niteliğine göre bilgi türleri; insan kapitali, yapısal kapital ve müşteri kapitali

-Kaynağına göre bilgi türleri; açık ve örtük şeklindedir. Boyutuna göre üç sınıflandırmanın yapıldığı bilgi türlerinde en yaygın olarak kullanılan sınıflandırma şekli ise, Japon Teorisyen Nonaka'nın kaynağına göre sınıflandırma şeklindedir. Bu nedenle üzerinde duracağımız bilgi boyutu, kaynağına göre bilgi türleri olacaktır (Kaya, 2011, ss. 18–20).

-Açık Bilgi (Explicit Knowledge); eğitim sistemi, resmi kitaplar gibi belirli bir otorite kaynaktan yazılı veya sözlü olarak elde edilen bilgilerdir. Bu bilgi türü fikir mülkiyeti taşımaktadır (Chouikha, 2016, ss. 4–6). Bireyler arasında aktarımı kolay olan açık bilgi, bilgi yönetimi stratejilerinin temel işlevlerindedir (Groff ve Jones, 2003, ss. 2–3).

-Örtük Bilgi (Tacit Knowledge); Pratik yoluyla elde edilmiş değerlerle oluşmuş bireysel veya kolektif düzeyde mevcut olan bilgilerdir. Bu bilginin sahibinden elde edimi de

aktarımı da zordur. Bu bilgi sadece belirli şartlar altında taklit ya da deneyim yoluyla elde edilebilmektedir (Chouikha, 2016, ss. 4–6).



**Şekil 4. Açık, Örtük ve Farkındalık Oluşmamış Bilgi**

Kaynak: (Nonaka ve Treece, 2001, s. 70)

Bilginin iki türü olan açık ve örtük bilgi arasında bir ayrım yapılmak istenirse ise bilgi çalışmalarının iki temel boyutu olan epistemolojik ve ontolojik boyuta bakılması gerekmektedir. Bu noktada boyutların tanımlamalarına bakarsak, örtük ve açık bilginin ayrımı için kullanılan ve bilginin paylaşım seviyesinin kolaylığı hakkında bilgi veren boyuta epistemolojik boyut; birey, grup, organizasyon ve organizasyonlar arası ayrım için kullanılan boyuta ise ontolojik boyut denmektedir. Farklı seviyelerdeki öğrenmeye ışık tutarak bilginin iki tipine vurgu yapan ontolojik boyut, bilgiyi oluşturan çeşitli seviyelerdeki varlıklarla alakalıdır. Çeşitli seviyelerde bilginin nasıl oluştuğu ve paylaşıldığıyla ilgilenen ontolojik boyut; Nonaka ve Takeuchi'nin bilginin bireyler tarafından oluşturulabileceği görüşü içinde bir destek noktasıdır. Söz konusu görüşe göre bilgi oluşumunda yöneticiler, yalnızca bilgi oluşumunu kolaylaştırıcı ortamı hazırlamalıdır (Kurt, 2004, ss. 1–63).

Bilgi kavramı açık ve örtük bilgi arasında ki dinamik etkileşim sonucu ortaya çıktığından (ELearn, 2005, ss. 76–78) açık ve örtük bilginin tamamlayıcı anlam biçimleri olduğunun farkına varılması gerekmektedir (Serrat, 2008, ss. 1–12). Bu noktada açık bilgi, biçimsel ve sistematik bir dille ifade edilebilirken; örtük bilgi, kişiseliliğinin yanında biçimlendirilmesi de zor bir bilgi türü olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Her iki bilgi türü de birbirinin oluşmasında ve anlaşılmasında tamamlayıcı bir görev üstlenmektedir (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34).

### **1.5.1. Açık Bilgi**

‘Explicit Knowledge’ adlandırmasıyla literatüre girmiş ve Türkçeleşmesi sonucunda ‘Açık Bilgi’ adını alan bu bilgi türü, kelimeler ve rakamlardan meydana gelmektedir. Bu bilgi türü ulaşılabilir ve sistematik olarak paylaşımı yapılabilir bir bilgi türüdür. Nesneyi bilmekle alakalı olan açık bilgi (Kurt, 2004, ss. 1–63) tanımlanabilir ve genel bir bilgi türüdür. Açık ve bariz bir halde olduğundan dolayı kolay iletilebilen açık bilgi (ELearn, 2005, ss. 76–78); bütün bireylerin ulaşabileceği, kullanıma hazır olan metin formül, grafik, tablo, prosedür, rapor, fotoğraf, program, şema, kitap, veri tabanı gibi kağıt, cd gibi platformlar içerisinde tutulabilen bir bilgi türüdür (Kaya, 2011, ss. 18–20). Genele indirilmiş ve genel kabule erişmiş olan açık bilgi (Alavi ve Leidner, 2001, ss. 107–136); sayılar, diyagramlar gibi açık ve net bir dille aktarılabilen bir bilgi türüdür (Nonaka ve diğerleri, 1996, ss. 203–218).

Açık bilgi hakkındaki tanımlamalardan sonra açık bilginin döngüsüne bakarsak;

-İşlemi ve süreci daha değerli, ucuz ve hızlı bir hale getirmek için sürekli yeni bilgi ihtiyacı içerisinde olmak

-İhtiyaç duyulan yeni bilginin aranması, bulunması ve kayıt altına alınması

-Elde edilen yeni bilginin kolay ve hızlı erişilebilecek bir konumda saklanması

-Elde edilen bilginin üretim aşamalarında kullanılması

-Kullanılan yeni bilginin araştırma ve geliştirme yatırımlarıyla geliştirilmesi

-Yeni bilginin gerekli bireylerle paylaşılması

-Yeni bilginin kullanım ömrü son bulduğunda arşivlenmesi şeklindeki sıralamayla karşılaşırız (Kaya, 2011, ss. 22–23).

### **1.5.2. Örtük Bilgi**

‘Tacit Knowledge’ adlandırmasıyla literatüre geçmiş ve Türkçeleşmesi sonucunda ‘Örtük veya Örtülü Bilgi’ adlandırmalarını alan bu bilgi türü, bireye özgü ve

bağlamsaldır. Örtük bilginin açıklanması, formüle dökülmesi ve paylaşılması oldukça zor olmakla birlikte nesnenin nasıl olduğuyula alakalı bir bilgi türüdür. Önseziyle kavrama davranışları, örtük bilginin içine dâhildir (Kurt, 2004, ss. 1–63) ve herhangi düzeydeki etkileşim sonucunda edinilmektedir. Tecrübe yoluyla pekiştirilmiş, kişiye özel olan bu bilgi türünün iki çeşidi vardır. Bunlar; bilişsel (cognitive) ve teknik (technical) örtük bilgidir (Alavi ve Leidner, 2001, ss. 107–136).

-Bilişsel Örtük Bilgi (Cognitive Tacit Knowledge); Zihinsel bir süreci kapsayan ve bireysel inanışlar çerçevesinde ilişkilere, iş uygulamalarına etki eden örtük bilgilerdir (Alavi ve Leidner, 2001, ss. 107–136).

-Teknik Örtük Bilgi (Technical Tacit Knowledge); Belirli bir alandaki uygulama sahasında ‘nasıl yapılır (know-how)’ uygulanmasıyla kazanılan örtük bilgilerdir (Alavi ve Leidner, 2001, ss. 107–136).

Bilginin oluşumu ve kullanımı eş zamanlı olarak gerçekleşen ve ayrılmayan süreçlerdir (Nonaka, Kodama, Hirose ve Kohlbacher, 2014, ss. 137–146). Birey zihninde bulunması, ifade edilmesinin zor olması ve deneyimleme yoluyla elde edilmesi gibi etkenler, bilginin zor edinildiğini ortaya koymaktadır (King, 2009, ss. 3–4).

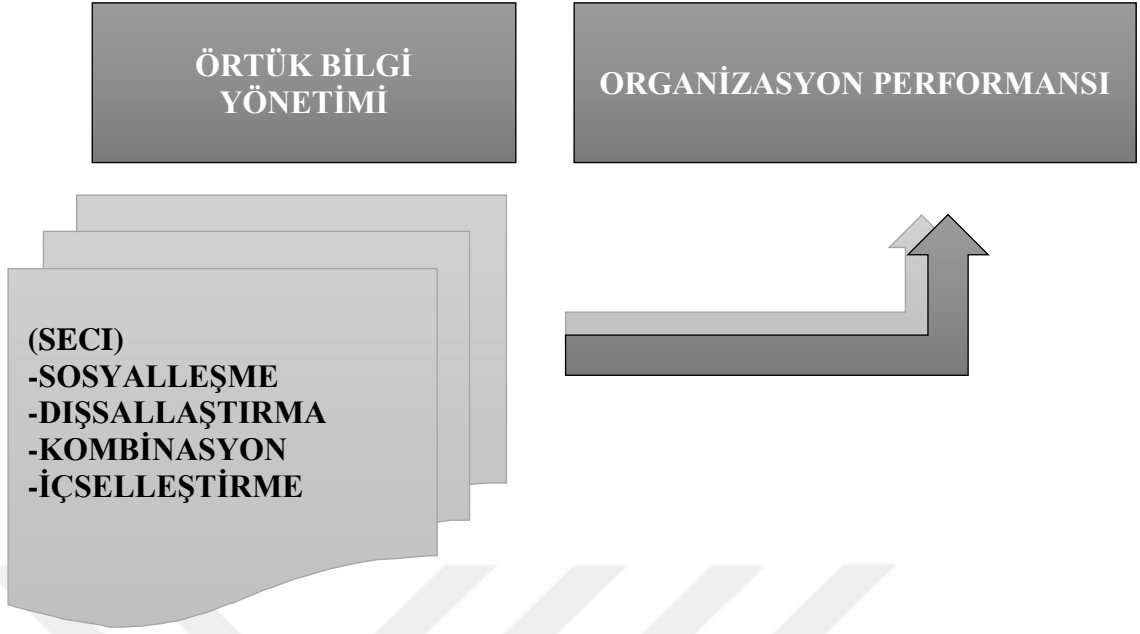
Bu noktada ise örtük bilginin döngü aşamalarına bakarsak;

-Örtülü bilginin bulunması ve elde edilmesi

-Bulunan örtük bilginin açık bilgi haline getirilmesi

-Yeni açık bilgi haline gelen bilginin diğer kullanıcılarla paylaşılması şeklinde bir sıralamayla karşılaşılacaktır (Kaya, 2011, ss. 22–23).

Kişisel deneyim ve tecrübelerin bir getirisi olan ve bakış açışı, değer gibi soyut faktörleri kapsayan kişiye özgü bilgiler olan örtük bilgi (Groff ve Jones, 2003, ss. 2–3); kişisel edinim ve değerleri içinde barındıran bir bilgi türüdür. Bu özellikleri nedeniyle gizli ve iletimi zor olan örtük bilginin (ELearn, 2005, ss. 76–78) özellikleri ise şunlardır; insan kaynaklı, sahibi için özel ve değer taşıyan, işe ve bireye özel, bağlamıyla alakalı, tamamının görülmesi zor olan ve bireyler arası iletişimin mümkün olduğu alanlarda aktarılabilen bir bilgi türüdür (Wallace, 2007, s. 19).



**Şekil 5. Örtük Bilgi ve Organizasyon Performansı**

Kaynak: (Muthuveloo, Shanmugam ve Teoh, 2017, ss. 192–201)

Organizasyon içerisinde bireyler tarafından kayda geçmemiş fakat edinimlerle zaman içerisinde oluşmuş ve sürece etki eden (Kaya, 2011, ss. 18–20); sezgiler, zihinsel ve bedensel edinimlerle teknik becerilerden oluşan örtük bilgi (Nonaka ve diğerleri, 1996, ss. 203–218), organizasyonların başarı elde etmesi için ortaya çıkarması gereken bir değerdir (Serrat, 2008, ss. 1–12). Bedensel becerileri ve zihinsel edinimleri kapsayan örtük bilgiler, bireyin eylemlerinin yanı sıra ideallerini ve değerlerini de kapsamaktadır (Nonaka, Reinmoeller ve Senoo, 1998, ss. 673–684).

### **1.6. Bilgi Stratejileri**

Bilginin değeri ancak bir amaç uğrunda uygulanmasıyla artmaktadır. Bu nokta da ise değer ve strateji kavramları önem kazanmaktadır. Bilgi paylaşımını kolaylaştıran, organizasyon içerisinde devamlı öğrenmeyi sağlayan bir süreç olan bilgi yönetimi için uygun bir strateji geliştirilmesi ve seçilen stratejiyle bireylerde bilgiyi kullanma ve paylaşma noktasında gelişme amaçlanmalıdır (Singh, 2008, ss. 3–15).

Organizasyonlar amaç ve stratejilerine uygun, katma değer sağlayıcı bilgileri sahip oldukları deneyim, birikim, değer, gelenek ve tecrübeyle birleştirdiklerinde ortaya çıkan yeni ve özgün (Önaçan, 2015, ss. 29–40) bilginin verimli kullanılmasında

yönetimin uygulayacağı bilgi stratejisi önemlidir. Öğrenen bir organizasyon yapısı içerisinde, rutin bilgilerin dahil edildiği, kişisel gelişim alanlarının olduğu, eleştirel yaklaşım ve paylaşımın var olduğu, yeni fikirlerin ödüllendirildiği, alınabilir risk koşullarının olduğu esnek yapıları organizasyonlarda verim sağlanabilecektir (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181). Bu sürecin işleminde ise yöneticiler önem kazanmaktadır. Yönetim, gerekli adımların uygulanmasında ve ortaya çıkabilecek çelişkileri giderme noktasında en önemli etkenlerdendir (Takeuchi, 2006, ss. 1–10).

Bu noktada ise organizasyonlar ve firmalar mevcut koşullarını göz önüne alarak şu uygulamalardan birini ya da birkaçını kullanmaları gerekmektedir. Bunlar;

-İş Stratejisi Olarak Bilgi Stratejisi; organizasyonların ve firmaların gerçekleştirdiği her eylemde bilginin oluşturulması, ele geçirilmesi, yenilenmesi, paylaşılması ve elde edilen bilginin en verimli halinin kullanılmasının tercih edildiği strateji

-Zihinsel Varlık Yönetimi Stratejisi; teknolojik gelişmeler, organizasyon içi pratikler, müşteriyle olan ilişkiler, patentler, iç düzenlemeler, yapısal bilgi varlıkları gibi daha organizasyona veya firmaya özgü zihinsel yoğunluk gerektiren uygulamalara odaklı strateji

-Personel Bilgi Varlıkları Sorumluluğu Stratejisi; yatırım, yenilik, rekabet gücü ve yenilenmenin etkin bir şekilde zamana yayılmasıyla bireysel sorumluluk odağında, rekabetçi yönden kazanım sağlayıcı ve bireyleri sorumluluk altına koyan strateji

-Bilgi Oluşturma Stratejisi; bilginin öğrenilmesiyle, bireylerin yenilikçi yüzlerinin gün yüzüne çıkarıldığı, ar-ge alanlarının geliştirildiği, rekabetçi gücü artıracak faaliyetlere yönelik tecrübelerin üzerine odaklanıldığı strateji

-Bilgi Transfer Stratejisi; bilginin elde edilmesi, organize hale getirilmesi, depolanması, paylaşımı gibi konulara odaklanan; bilgi paylaşımı açısından en verimli uygulamaların seçiminin önem kazandığı bir stratejidir (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181).

Bilgiye erişmenin kolay, değer sahibi bilgi ediniminin zor olduğu günümüzde, bilgi ve yönetimi stratejilerinin önemi giderek artmaktadır (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181). Bu noktada ise bilgi yönetimi stratejilerinden bahsetmek gerekmektedir. Bunlar; ödüllendirme, hikaye anlatımı, çapraz proje öğrenimi, olay sonrası ödüllendirme, bilgi

haritalaması, uygulama ortakları, uzman fihristleri, en iyi uygulama transferi, bilgi fuarları, rekabet yönetimi, yakınlık ve mimarlık, usta ve çırak ilişkisi, ortak teknolojiler, bilgi depolama, entelektüel sermayenin ölçülmesi ve yönetimi, bilgi araçları ve sosyal yazılımlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Seker, 2014, ss. 1–6).

Organizasyonlar seçtikleri stratejilerin sonucu olarak farklı alanlara odaklanmaktadır. Bilgi yönetiminde uygulama alanları farklılık gösterse de mevcut bilginin organizasyon içerisinde paylaşımındaki verimlilik her zaman büyük öneme sahip olmuştur (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181). Ayrıca günümüz bilgi temelli ekonomisi içerisindeki bilginin stratejik bir şekilde yönetimi, organizasyonların ya da firmaların üst düzey yöneticilerinin entelektüel yetenekleriyle paraleldir. Bu noktada ise organizasyonların kalifiye yöneticileri bünyesinde bulundurması gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Günümüzde organizasyonlar ya da firmalar sadece mevcut bilgilerine güvenmemeli ve bilgilerini rekabet ortamına uygun hale getirmelidirler (Kazuo Ichijo ve Nonaka, 2007, ss. 121–122).



## İKİNCİ BÖLÜM

### BİLGİNİN YÖNETİMİ

#### 2.1. Bilgi Yönetimi

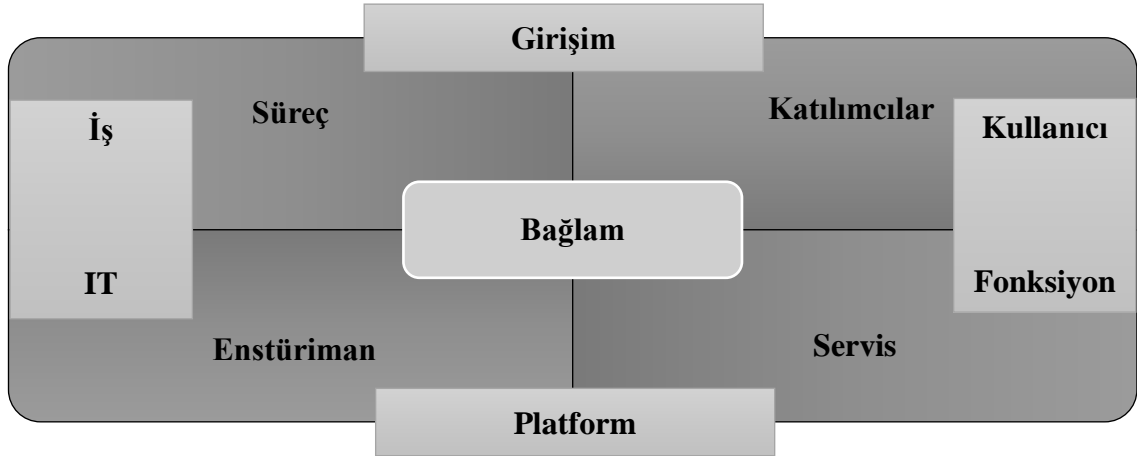
İlk olarak 1986 senesinde Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne giren bilgi yönetimi (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181), bilgi kaynaklarının etkili ve verimli şekilde yararlanmaya yönelik izlenen işlemler bütünüdür. Bireysel kullanımının yanında son zamanlarda organizasyonlar ve firmalar tarafından da ilgi çekici bir konu haline gelen bilgi yönetimi, bilgi kaynaklarının edinimi, kullanımı ve paylaşımı açısından destekleyici rolü nedeniyle giderek önem kazanan bir disiplin olmuştur (Becerra, Fernandez ve Sabherwal, 2015).

Organizasyonlara yeniliklerle birlikte değerlerinde katıldığı sistematik bir koordinasyon olan bilgi yönetimi (Dalkir, 2011, ss. 467–476), uzmanlık ve deneyim faktörleri de dahil olmak üzere veri tabanları, dokümanlar, politikalar ve prosedürleri kapsayan; organizasyonun bütün bilgi varlıklarının belirlenmesi, yönetilmesi, paylaşılmasıyla ilgili entegre ve sistematik bir yapıdır (Çakar Demircan, Yıldız ve Dur, 2010, ss. 73–74).

Bilgi yönetimine yapılan diğer tanımlamalara bakarsak;

-Harrod's Librarians Glossary'e göre; herhangi bir organizasyonda yer alan ve bazı bireylerce bilinen örtük bilgiyle birlikte genel kabule erişmiş, depolanmış veri ve enformasyon olan açık bilginin; elektronik ortamda, erişilebilir bir şekilde toplanarak organize edilmesi, depolanması ve kullanılması sürecine bilgi yönetimi denilmektedir.

-Yogesh Malhotra'ya göre ise; giderek artış gösteren değişimlere karşı organizasyonun uyumluluk, süreklilik, rekabet gibi sorunların çözümlenmesine odaklı olarak veri ve enformasyon edinimi sağlaması sonucunda ulaşılan bilginin; bireyler tarafından yapıcı, yenilikçi bir sinerjiyle işlenmesine olanak sağlayan işlemler bütününe bilgi yönetimi denilmektedir (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181).



**Şekil 6. Bilgi Yönetimi Sistemi Karakteri**

Kaynak: (Maier, 2007, s. 90)

Bilgi yönetiminin bir süreç olmasından dolayı belirli aşamaları ve boyutları bulunmaktadır. Bu süreçte belirli bir hedef doğrultusunda ortak akıl yürütme söz konusudur. Bu noktada bilgi yönetimi süreciyle ortaya çıkan eylemlerin ölçülebilir performans sonuçlarına sahip olunması gerekmektedir (Çakar Demircan ve diğerleri, 2010, ss. 73–74). Bir süreç olan bilgi yönetimi içerisindeki engeller ise sadece deneyimlerle ve bilgi paylaşım yoluyla aşılabilmektedir (Chouikha, 2016, ss. 16–18).

Bilgi ve yönetiminde; altyapının analizi, bilgi yönetimiyle iş stratejilerinin uyumluluğunun sağlanması, bilgi yönetimi altyapısının oluşturulması, oluşan bilgi varlık ve sisteminin denetimi, bilgi yönetimi ekibinin belirlenmesi ve tasarlanması, bilgi yönetimi sisteminin mimari planının oluşturulması, bilgi yönetimi sistemi ve işleyişinin geliştirilmesi, sonuca endeksli metodolojisinin kullanımı, değişim-kültür-ödül yapılarının yönetimi, başarının değerlendirilmesi, başarının ölçülmesi ve bilgi yönetimi sisteminin sadeleştirilmesi konularına başarıya varmak açısından dikkate almak gerekmektedir (Kaya, 2011, s. 18). Bu noktada ise Skyrme ve Amidon'nın (1997) bilgi yönetimi çalışmasındaki başarı faktörlerine bakmak gerekmektedir.

-Zorlayıcı bir vizyon

-Bilgi liderliği

-Bilginin üretildiği kültür ortamı

-Bilginin paylaşıldığı kültür ortamı

-Sürekli öğrenme ortamı

-Gelişmiş teknolojik altyapı

-İş ile ilişki düzeyi yüksek olan sistematik bir örgütsel öğrenme sürecine sahip olmak şeklindedir (Armistead, 1999, ss. 143–154).

Kendi başına radikal bir hareket olmanın ötesinde geçmişteki deneyimlerden faydalandırıcı ve yeni araçlar keşfetmeye olanak sağlayan yönetsel bir çerçeve olan bilgi yönetimi, organizasyonların sahip oldukları beceri ve yeteneklerle elde ettikleri ortak bilgilerin tanımlandığı, işlendiği bir süreçtir. Organizasyonların sürdürülebilirliğine ve başarısına odaklı olan bilgi yönetimi, amaçlar doğrultusunda bilgi varlıklarını inşa eder ve süreci organize ederek; rekabetçi, uzmanlaşma taraftarı ve özgün bir bilgi işleme kapasitesine sahip organizasyon oluşturmayı amaçlamaktadır (Aktan ve Vural, 2005, ss. 2–8).

Sürekli değişimin yaşandığı günümüz dünyası sadece yenilik ve gelişim noktasında değil ayrıca yenilenen ve gelişen teknolojilerle birlikte uzmanlıklarında korunması gereken bir ortam haline geldiğinden dolayı bilgi ve yönetimi giderek önem kazanan bir alan olmuştur (Kazuo Ichijo ve Nonaka, 2007, ss. 121–122).

## **2.2. Bilgi Yönetimi Amacı ve Özellikleri**

Örgütlerin sahip oldukları yeteneklerin ortak akılla birleşmesi sonucunda doğru zaman ve doğru kaynaktan edinilen değerle örgütsel performansın geliştirilmesinin amaçlandığı bilgi yönetimi, ayrıca yeteneklerin kullanımını ve fayda sağlamasını amaç edinmiştir (Çakar Demircan ve diğerleri, 2010, ss. 73–74).

Günümüz rekabet dünyasında etkinlik ve verimliliğin sağlayıcısı olan bilgi yönetimi; bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve uygulanması yönüyle büyük öneme sahiptir. Bilginin elde edilmesi, paylaşılması, düzenlenmesi, depolanması, kullanımı gibi parçaların tamamı olan bilgi yönetimi; bir süreç toplamıdır. Organizasyonların, rakiplerine karşı güçlenmesini ve sürekliliklerini koruması açısından büyük öneme

sahip olan bilgi yönetimi, bilginin etkin bir şekilde tanımlanmasını, toplanmasını ve kullanımını içermektedir (Çakar Demircan ve diğerleri, 2010, ss. 73–74).

Davenport ve Prusak'a göre (1998) bilgi yönetimi çalışmalarının üç amacı vardır. Bunlar;

1-Bilgiyi görünür kılmak ve bilginin organizasyon içerisindeki rolünün belirli araçlarla gösterilmesi

2-Bilgi paylaşım kültürünün geliştirilmesi ve çalışanların bu konuda motive edilmesi

3-Bilgi için gerekli altyapının sadece teknik yönden değil; zaman, araç, motivasyon gibi diğer yönlerle de desteklenmesi şeklindedir (Alavi ve Leidner, 2001, ss. 107–136).

Aktan ve Vural (2005)'e göre ise, organizasyonların, bilgi ekonomisini ortaya çıkarması ve bu süreçte karşılaştıkları sorunların çözümü için gereken amaç ve odakları şu şekilde sıralamaktadır;

-Verimlilik artışıyla rekabet gücünü artırmak

-Piyasa hareketliliği ve piyasa da pozisyon iyileştirmesi için karar almak

-Organizasyon devamlılığı, organizasyon karlılığı ve organizasyon kalitesini sağlamak

-Müşterilere karşı sorumlulukta artış sağlamak

-Ürün ya da ürünlerin geliştirilmesiyle bunların pazarlanması arasındaki ilişkide gelişim sağlamak

-Organizasyon beceri ve yeteneklerinde gelişim sağlamak

-Uzmanlaşma sürecinde verimlilik

-Organizasyon karar alma sürecinde verimlilik

-Bilgi çalışanları arasında iletişimde gelişme

-Bilgi çalışanlarının, organizasyonun bir parçası haline gelmesiyle bilgi paylaşımı için teşvik edilmesi

-Organizasyondaki işleyişin devamlılığını sağlamak ve önemli gelişmelere odaklanmak

-Yenilikçi olmak şeklindedir (Aktan ve Vural, 2005, ss. 2–8).



**Şekil 7. Bilgi Yönetimi Mimari Yapısı**

Kaynak: (Serrat, 2008, s. 5)

Birçok farklı etkenin uyum içinde ve birlikte hareket etmesi sonucunda oluşan bir süreç olan bilgi yönetiminin (Alavi ve Leidner, 2001, ss. 107–136) temelinde; yönetim bilimi, organizasyonel gelişim, bilgisayar bilimi ve bilişsel psikolojinin bulunduğu mimari yapı bulunmaktadır. Bu mimari yapı içerisinde ise liderlik, organizasyon, teknoloji ve öğrenme kavramları bulunmaktadır. Yapının üstünde ise çevre, ekonomi, toplum ve politika bulunmakta olup en tepe noktada ise teknoloji kapsayıcı bir etken olarak bulunmaktadır (Serrat, 2008, s. 5).

Geçmişten günümüze kadar farklı birçok yaklaşımla ilişkilendirilen bilgi kavramı, son dönemlerde stratejik bir değer olarak kabul görmüş ve temelinde bilgi toplumu anlayışının olduğu bir öge haline gelmiştir. Organizasyonlar açısından ise başarı kavramı değişime uğramış ve bilginin bir üretim faktörü olduğu anlayışı kabul görmüştür. Günümüz pazar anlayışı içerisinde başarı ve avantaj elde etmek isteyen organizasyonların bilgi elde etmeleri bir seçimden ziyade zorunluluk haline gelmiştir. Stratejik bir kaynak olan bilgi, geçmişten günümüze kadar geçen süreçte, bürokratik bir ihtiyaçtan organizasyonların vazgeçilmez bir kaynağı haline gelmiştir (Kurt, 2004, ss. 1–63).

Giderek önem kazanan bilgi yönetimi alanın birçok düzeyde faydası bulunmaktadır. Bu faydaları üç kısma ayrılmaktadır. Bunlar birey, örgüt ve firma düzeyi şeklindedir (Dalkir, 2011, s. 25).

**-Birey yönünden avantajları;**

-Sorunları çözerek daha iyi karar alma sonucunda bireylerin iş veriminin artmasında ve zaman kazanımı sağlanılmasında

-Topluluk bağı duygusunun oluşmasında

-Bireylerin güncel kalmasını sağlamada

-Bireylere zorluklara karşı fırsat oluşturmada noktasında avantaj sağlamaktadır (Dalkir, 2011, s. 25).

**-Örgüt yönünden avantajları;**

-Mesleki beceride gelişim sağlamada

-Etkin ve etkili ağ oluşmasıyla iş birliğinde artış sağlamada

-Etik kuralların uygulanmasında

-Ortak dil kullanımı noktasında avantaj sağlamaktadır (Dalkir, 2011, s. 25).

**-Firma yönünden avantajları;**

-Strateji geliştirme imkânı sağlama noktasında

-Hızlı sorun çözme kabiliyetinde

-Uygulama dağıtımında verim elde etmede

-Örtük bilginin geliştirilmesinde

-Çapraz bilgi oluşumuyla yenilik fırsatı oluşmasında

-Kurumlar arası rekabette başarı sağlamada

-Kurumsal hafıza oluşmasında avantaj sağlamaktadır (Dalkir, 2011, s. 25).

Firmaların sürdürülebilirlikleri açısından; veri-enformasyon işleme kapasitelerinin ve beşerî sermayedeki yenilikçi kapasitenin uyum içerisinde birleşmesi sonucunda oluşan bilgi yönetimi anlayışı, kapsadığı süreçler itibariyle üç (3) aşamadan oluşmaktadır.

1-Organizasyonun içinde olduğu koşulların yönetimi

2-Beşerî sermaye bilgisi yönetiminin kuvvetlendirilmesi

3-Bilginin; üretimi, paylaşımı, elde edilmesi, kullanılması süreçlerinin yönetimi şeklindedir (Aktan ve Vural, 2005, ss. 2–8). Bilgi yönetiminin her bir bileşeni diğer bileşenlere bağımlı ve bağlıdır. Bu süreçlerdeki davranışlar ise birer örgütsel rutindir (Darroch, 2003, ss. 41–54).

Firmaların faaliyetlerini devam ettirmek için fiziki, beşeri, parasal kaynaklara ihtiyaç duyduğu kadar yönetsel faaliyetlere, becerilere, teknolojilere, marka değerine ve firma kültürüne de ihtiyacı vardır (Aktan ve Vural, 2005, ss. 2–8). Yeteneklerini etkin ve verimli bir şekilde kullanabilen organizasyonlar daha fazla yetenek sağlayabilecek ve sonucunda finansal açıdan üstün bir performansa sahip olabileceklerdir (Darroch, 2005, ss. 101–115).

### **2.3. Firmalar Açısından Bilgi Yönetimi**

Simon (1957) ve Galbraith (1974) yaptıkları çalışma sonucunda organizasyon teorisi temelinin, enformasyondan oluştuğu görüşüne varmışlardır. Söz konusu çalışma enformasyon işlemi ve sürecinin ihtiyaçlara göre eşleştirilmesi üzerine olsa da akademik çalışmalar neticesinde enformasyon işlemi ve sürecinin bazı engellere maruz kaldığı görüşü ortaya çıkmıştır. Tushman'ın (1978) organizasyon içerisindeki grup üyelerinin her zaman uygun bilgilere sahip olmayacağını ve grup dışından da ihtiyaçların karşılanması gerektiği görüşüyle birlikte çok disiplinli ve çeşitli uzmanlıkların geliştirildiği bir anlayış kabul görmüştür. 1990'lara gelindiğinde ise organizasyonun ilk rolünün bilgiyi sisteme entegre etmek olduğu görüşü gelişim göstermiştir. Bu noktada ise bilgiyi bir varlık ve süreç olmak üzere iki perspektifle karşılaştırma yoluna gidilmiştir (Senaratne ve Sexton, 2008, ss. 1303–1311).

Geçmişten günümüze kadar birçok süreçten geçen ve kendisi bir güç olan bilgi (Tiwana, 1999, ss. 1–482); firmaların rekabet avantajlarını ve iş gerekliliklerini geliştirme, koruma noktasında temel yapı taşı olmuştur (Erden, von Krogh ve Nonaka, 2008, ss. 4–18). Bilgiye dayalı bir toplum düzeninden piyasaların, ürünlerin, teknolojilerin, rakiplerin ve toplumların hızla değiştiği bir dünyaya geçildiğinden yenilik ve süreklilik önem kazanan kavramlar haline gelmiştir. Yeniliğin anahtarı ve aracısı olan bilgi, sürdürülebilir rekabetinde anahtarı haline gelmiştir. Bu açıdan bir firmanın gelişmesi de sürekli gerekli bilgiyi oluşturmasıyla paralel olmuştur (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34).

Firmalar açısından farklılık oluşturmanın temel noktası olan bilgi, değişim ve gelişim açısından dikkate alınmalıdır (Uçak, 2010, ss. 706–713). Firmalar bilgiyi, bilimin asıl amacı olan ‘nesnel gerçeklik’ için değil ticari amaçları için uygulayabilecekleri şekilde kullanırlar. Firmalar bilgi ve yönetiminde mutlak ve eksiksiz bilgiden ziyade verimlilik açısından yeterli olduğu kadarıyla yetinirler (Maier, 2002, ss. 1–734).

Firmalardaki bilgi yönetimi kabiliyeti, bilgi yönetimine verilen önemle paralel olduğundan dolayı piyasa yönelimine sahip bir firma, müşteriler ve olası rakipler hakkında bilgi edinimi yapması gerekmektedir. Bilgi yönetimi odaklı bir firma, hizmet verdiği pazarda henüz kullanmadığı yeni teknolojilerle alakalı, çalışanlarının kurum kültürüne bakışı hakkında ve piyasa ile piyasa dışı faktörler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Söz konusu bakış açısıyla anlaşılmaktadır ki; bilgi yönetimi, piyasa yönelimini kapsayıcı bir kavramdır. Fakat ikili arasındaki kesin ilişki için söz konusu firmadaki yönetilen bilgi türlerinin incelenmesi gerekmektedir (Darroch ve McNaughton, 2003, ss. 572–593).

Her seviyenin bilgi yönetiminde benzersiz bir rolü olsa da üst düzey yöneticilerin rolü daha fazla önem sahibidir. Üst düzeyde bilginin ciddiye alınması firmadaki geri kalan akışı da izleyebilmeyi sağlamaktadır. Firmalardaki lider konumundaki insanlar, tüm çalışanları motive etmeli, fırsat eşitliği sağlamalı, gelişim için gerekli olan performansı, tutumları, davranışları bilimsel bir gözle ölçmeli ve ödüllendirme yapmalıdır. Üst yönetim ile çalışanlar arasındaki olası boşlukları da iyi eğitilmiş orta seviye yöneticilerle kapatmak gerekmektedir (Singh, 2008, ss. 3–15).



Bilgiye bakış toplumsal yapılar kadar firmalar açısından etkileyici bir rol sürdürmektedir (Uçak, 2010, ss. 706–713). Firmanın en stratejik kaynağı bilgidir. Firmanın zaman içerisinde değişen taleplere cevap vermesini sağlayan bilgi, organizasyon içerisindeki bireylerin uzmanlık seviyeleriyle örgütsel bilgi oluşturmanın da ön koşuludur (Sanchez, 2001, ss. 159–176).

Bireyde bulunan bilgi, etkileşimli bir süreç sonrasında örgütsel bilgiye yükselmektedir. Örgütsel bilgi organizasyondaki farklı bireylerin farklı görüşlerinin senteziyle oluşurken (Takeuchi, 2013, ss. 68–79); örgütsel öğrenme ise örgütün geçmiş davranışlarından ve bilgilerinden yola çıkarak öğrenme ve gelişme becerisi elde edebilmektir (Dalkir, 2011, ss. 467–476). Organizasyonların sadece bir bilgi işleme alanları değildir, aynı zamanda eylem ve etkileşim yoluyla bilgiyi oluşturan topluluktur. Söz konusu işlem ile kendisini ve çevresini yeniden şekillendiren organizasyonlar sadece bilgiyi depolamaktan ziyade sürekli yeni bilgi oluşturma yeteneklerini de geliştirmeleri gerekmektedir (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34).

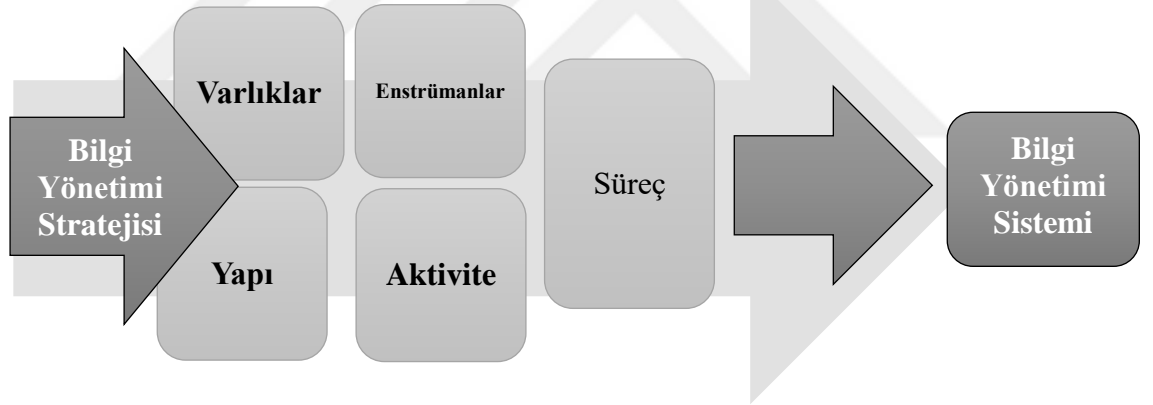
Bireylerin bir araya gelerek ve yüz yüze elde ettikleri örtük bilgilerini paylaşabileceği bir ortam oluşturulması organizasyonda toplu bilgi (collective knowledge) aktarımını sağlayabilmektedir (Alavi ve Leidner, 2001, ss. 107–136). Ayrıca bilgi yönetiminin firmalar açısından bir faydası da bilgi yönetiminin, pazar oryantasyonuyla arasında ki güçlü bağıdır (Darroch ve McNaughton, 2003, ss. 572–593).

Organizasyon içerisindeki bireyler, iç ve dış ortamdaki olaylara tepki vererek iç iletişim, deneyim ve edinimleri paylaşarak ‘öğrenme aracısı’ olarak görev yaparlar. Bu noktada ise bireylere yeni aktivitelere katılma fırsatı verilirse organizasyondaki yenilikçilik ruhu gelişecektir (Lilley, Lightfoot ve N., 2004, ss. 156–157). Organizasyon performansı firmaların hayatta kalmaları ve gereklilikleri yerine getirmeleri açısından belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu noktada güçlü bir yapı oluşturmak için organizasyon performansını artırmak isteyen firmalar; sürdürülebilir büyüme, finansal performans için gerekli stratejiler izlemeli ve değişimlere zamanında uyum sağlamalıdır. Firmalar iş gücünü kalifiye hale getirilmeli, mal ve hizmetlerde yenilik odaklı olarak müşteri memnuniyetini sağlanmalıdır (Muthuveloo ve diğerleri, 2017, ss. 192–201).

## 2.4. Bilgi Yönetim Sistemi

1990’larda Japon firmalarının organizasyon içindeki bilgi oluşumuna, paylaşımına ve yenilik sürecine etkilerinin sonucunda bilgi yönetimi anlayışı doğmuştur (ELearn, 2005, ss. 76–78). Dinamik ve bilişsel bir şema dizisi olan bilgi, enformasyonu verimli bir şekilde aranması, yorumlanması, işlenmesi sonundan elde edilen şemalar sayesinde bilgi sistemini sağlamaktadır. Bilgi organizasyonda yürütülmesi için gereken rutinlerle bu rutinlerin ne zaman, nerede, nasıl kullanılacağını içeren kurallardan oluşmaktadır (Chouikha, 2016, ss. 4–6).

Bireyler, bilgi oluşturmanın anahtarı oldukları için organizasyonlar açısından son derece önemlidir (Wilde, 2011, ss. 41–42). Bu nokta da ise performansı etkileyen faktörleri incelersek ise organizasyonel yapıcılık, operasyonel etkinlik, ürün ve hizmet kalitesinde artış, bilgi yönetimindeki iyileştirme faaliyetlerinin önemi ortaya çıkmaktadır (Edwards, 2015, ss. 20–49).



Şekil 8. Bilgi Yönetimi Stratejisi ile Sistemi Arasındaki İlişki

Kaynak: (Maier, 2007, s. 622).

Süreç olarak bilgi organizasyon içinde herkesin bilmesi gerektiği kadarını bildiği ve belirli bir ahenk içerisinde uygulanmasıyla oluşmaktadır. Süreç içerisinde çalışanlar buldukları organizasyonda edinimlerini artırarak, bilgi işleme süreçlerini geliştirirler. Söz konusu tanımlamalardan da çıkarılabileceği gibi bilgi, etkin davranabilme yeteneği şeklinde tanımlanabilmektedir (Benbya, 2008, ss. 6–9).

Organizasyondaki çalışanların edindikleri bilgileri kullanabilmeleri kolektif bilginin oluşturulduğu süreçte; bilginin yönetimi, birey değeri, bilgi uyumu ve bilgi bütünleşmesi açısından son derece önemlidir. Fakat organizasyon çalışanları elde ettikleri bilgileri hemen kullanamazlar. Bilginin kullanılması için mevcut organizasyonun kendine has yapısı ve sektörüne bağlı olarak içselleştirilmesi gerekmektedir. Kullanılabilir hale getirilen bilgi açısından ise en önemli süreç uygulamadır. Uygulama süreci; diğer birçok süreci kendi içinde barındıran bir süreçtir (Çakar Demircan ve diğerleri, 2010, ss. 73–77).

Bu bilgilerden sonra bilgi yönetimi sisteminin tanımına bakarsak; çalışanların işleri hakkında bilgi girdisi yaptığı ve gereken bilgilerin cevaplandığı veri tabanlarıdır, şeklinde bir tanımlamayla karşılaşmaktayız. (Dalkir, 2011, ss. 467–476)

Bilgi yönetimi sistemi içerisinde dikkate alınması gereken kilit unsurlara bakarsak ise;

-Problem ve fırsat tespiti

-Bilginin teşhisi ve denetimi

-Strateji seçimi

-Bilgi yönetimi uygulama yol haritası

-Bilgi yönetimi sisteminin döngüsünün geliştirilmesi

-Bilgi yönetimi sisteminin değerlendirilmesi

-Bilgi yönetimi sisteminin olgunlaştırılması şeklinde bir sıralamayla karşılaşmaktayız (Benbya, 2008, ss. 1–288).

Organizasyonlar yenilik ve bilgi kalitesinin artırılması için farklı bilgi parçalarını bir araya getirmeli ve bunun içinde belirli sentezleme kabiliyetlerine de sahip olmaları gerekmektedir (Nonaka ve diğerleri, 2014, ss. 137–146).

Organizasyon açısından devamlılık, hayatta kalma, rekabetçi ortam, yatırımın geri dönüşü, gelir, kar durumu gibi maddi konuların yanı sıra müşteri memnuniyeti, büyüme gibi maddi olmayan unsurlarda performans açısından büyük öneme sahiptir (Muthuveloo ve diğerleri, 2017, ss. 192–201).

## 2.5. Bilgi Yönetimi Modeli

Organizasyonların, bilgi ve alt kavramlarına olan yönelimleri ile günlük çalışma süreçleri açısından büyük öneme sahip olan değerlerin yönetimi (ELearn, 2005, ss. 1–4) için ihtiyaçlar ve olanaklar doğrultusunda bir bilgi yönetim modeli seçilmeli ve uygulanmalıdır. Bu noktada bilgi yönetim modellerinin genel aşamalarını incelersek;

-Öğrenme, yenilik ve organizasyon dışından elde edinim yoluyla gelişim sağlanan aşama,

-Bilginin organizasyonun içerisinde kullanılmak için işlenerek elde edildiği ve muhafaza edildiği aşama,

-Herkesin faydalanabileceği bir şekilde organize edilerek yazılı veya elektronik bir materyal halinde veri-bilgi tabanlarına aktarılan bilginin kullanım için hazır bir hale getirildiği aşama,

-Bilginin eğitim, öğretim, sistem ve ağlar aracılığıyla gerekli kullanıcılara aktarımının yapılarak, kullanım seviyesinin yaygınlaştırılmasıyla etkin ve verimli bir şekilde kullanabilecek bir duruma getirildiği aşamadır (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181).

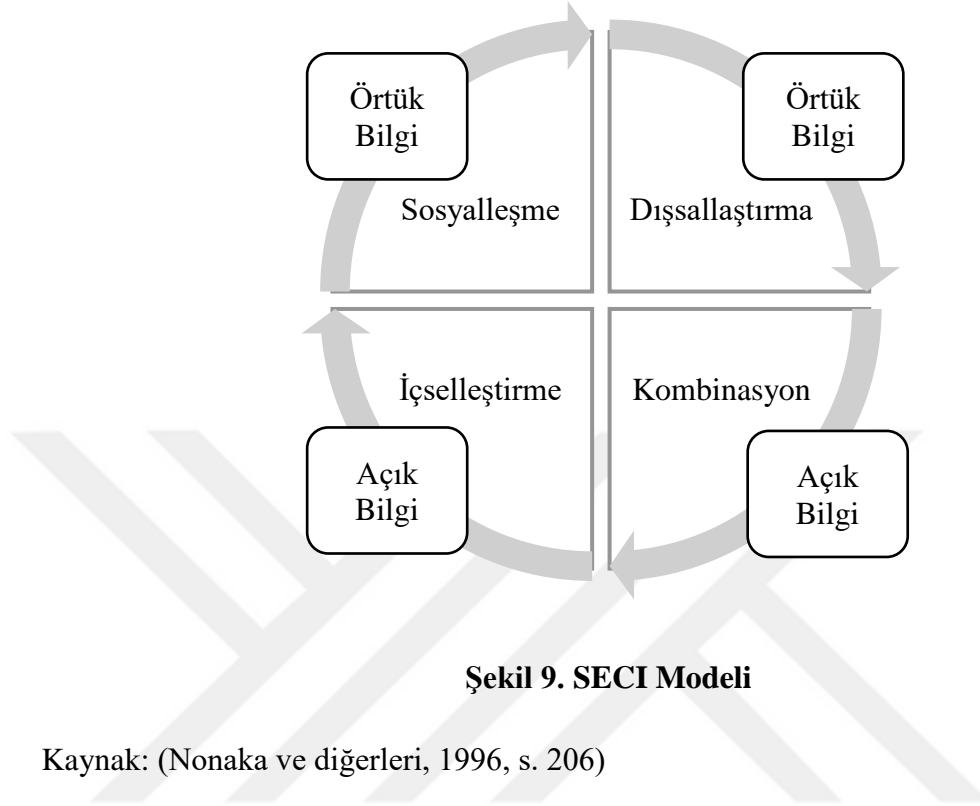
Bilgi yönetimi alanında birçok farklı tanımlama ve anlayış olduğundan farklı bilgi yönetimi modelleri ortaya çıkmıştır. Fakat bütün modellerin aktarılmasının güç olmasından dolayı (Önaçan, 2015, ss. 40–120) bu çalışmada sadece SECI Modeli üzerinde detaylı olarak durulmuştur.

## 2.6. SECI Modeli

Bilgi yönetimi içerisinde bilgi oluşturma temeli olarak kabul edilen SECI Modeli (Önaçan, 2015, ss. 40–120), bilginin iki türü olan açık (explicit) ve örtük (tacit) bilginin (Nonaka ve diğerleri, 1996, ss. 203–218); örtükten örtüğe, örtükten açığa, açıktan açığa ve açıktan örtüğe olmak üzere dört dönüşüm süreciyle birlikte bilgi oluşumu sağlandığı bir modeldir (Nonaka ve diğerleri, 1998, ss. 673–684).

Bu dönüşümlerin her biri birer kendini aşma süreci olmakla birlikte (Nonaka ve diğerleri, 1998, ss. 673–684), bireyden organizasyona doğru spiral şeklinde artarak giden bir süreçtir. Nonaka tarafından 'bilgi dönüşüm süreci ve bilgi oluşturma süreçleri'

adlandırmalarının da yapıldığı SECI Modeli (Önaçan, 2015, ss. 40–120), bir süreç modelidir (Nonaka ve diğerleri, 2008, ss. 18–20).



Kaynak: (Nonaka ve diğerleri, 1996, s. 206)

Socialization, Externalization, Combination, Internalization şeklinde literatüre giren bilginin dönüşüm sürecini Türkçeleştirilerek (Kaya, 2011, ss. 18–20); sosyalleşme, dışsallaştırma, kombinasyon (birleştirme) ve içselleştirme adlandırmalarını yapılmıştır. Her biri farklı görev üstelenerek açık ve örtük bilgi arasında dönüşüm sağlayan bu dönüşüm noktalarının izledikleri yol ise şu şekildedir;

-Sosyalleşme için; örtük bilgiden örtük bilgiye

-Dışsallaştırma için; örtükten bilgiden açık bilgiye

-Kombinasyon (Birleştirme) için; açık bilgiden açık bilgiye

-İçselleştirme için ise; açık bilgiden örtük bilgiye şeklindedir (Seidler-de Alwis ve Hartmann, 2008, ss. 133–147).

Açık ve örtük halde olan bilginin birbiriyle olan ilişkileriyle, bireyden organizasyon seviyesine kadar spiral bir şekilde büyüyen ve literatürde SECI olarak

adlandırılan bilgi üretim süreci (Önaçan, 2015, ss. 29–40), herhangi bir mod seviyesinden başlayabileceği gibi genel olarak sosyalleşmeyle başlamaktadır (Nonaka ve diğerleri, 1996, ss. 203–218).

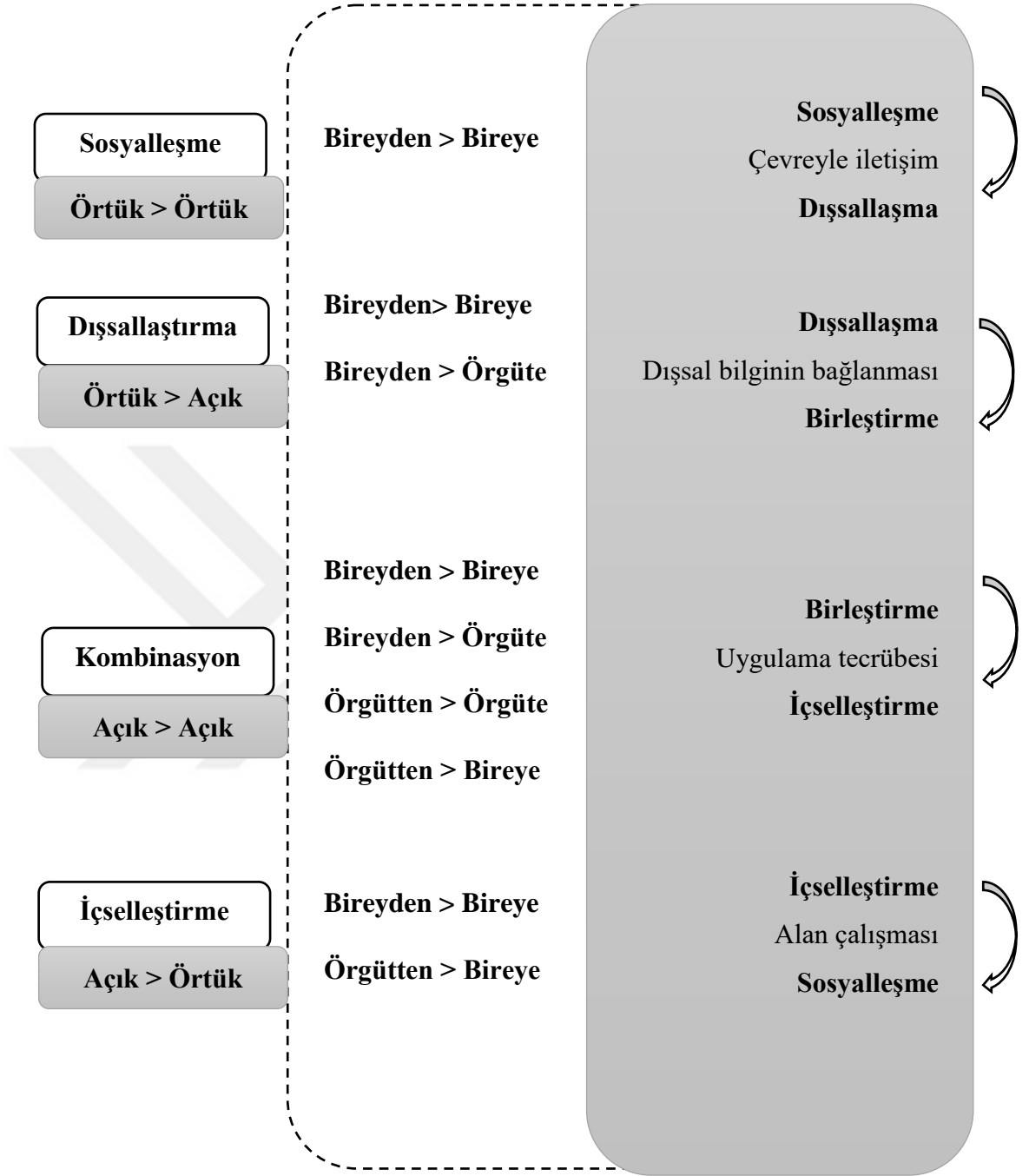
Kuruluşlarda dinamik bilginin nasıl üretildiğini anlamak için ise üç unsur bulunmaktadır. Bunlar;

-SECI,

-BA ve

-Bilgi Varlıklarıdır. Bu üç unsur bilgi spiralini oluşturan ve birbiriyle etkileşim içinde olan unsurlardır (Nonaka ve Treece, 2001, s. 16).

**Tablo 1. SECI Modları ve Geçişler**



Kaynak: (Seker, 2014, ss. 1–6), (Gao, Li ve Nakamori, 2002, ss. 7–17), (Kaya, 2011, ss. 18–20)’den uyarlanmıştır.

## 2.6.1. SECI Modları

### 2.6.1.1. Sosyalleşme

Örtük bilginin, örtük bilgi olarak aktarımı olan sosyalleşme; sosyal iletişim, deneyim ve tecrübe paylaşımıyla oluşmaktadır. Usta ile çırak arasında ki ilişkide, çırağın gözlem yoluyla elde ettiği bilgi edinimi sosyalleşmeye bir örnektir (Önaçan, 2015, ss. 40–120). Usta-çırak ilişkisi, mesleki eğitim, verimli beyin fırtınası, konuşma, taklit gibi özgün bilgi oluşturan yetenek ve tecrübelerin paylaşıldığı bir süreçtir (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181). Süreç içerisinde oluşan örtük bilginin, paylaşılan tecrübe boyutu olan sosyalleşme için bireysel becerilerin ve tecrübelerin paylaşılabilceği ortak bir alan oluşturulmalıdır (Nonaka ve diğerleri, 1996, ss. 203–218).

Sosyalleşme sürecinde bilgi teknolojilerinden ziyade yüz yüze etkileşim daha büyük bir öneme sahiptir. Gerçek edinimlerin ve reaksiyonların elde edilebileceği (Nonaka ve diğerleri, 1996, ss. 203–218) sosyalleşme; ancak ortak deneyim ile elde edilebilir ve ortak bir alan gerektirmektedir (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34).

### 2.6.1.2. Dışsallaştırma

Kişisel ve özgün bilgi, benzetme, hipotez, lisan ve mecaz gibi modeller sonucunda aşık bir hale gelen ve bilginin değişiminde anahtar rol oynayan süreçtir. Bilgiye davranış şekli diğer varlıklarla benzerlik göstermektedir. Söz konusu modelde entelektüel sermayeye, enformasyon yönetiminden daha fazla önem sahibidir (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181).

Örtük bilginin, açık bilgi haline aktarımı olan dışsallaştırmaya; organizasyon içerisinde ki uygulamaların, öğrenimlerin açıklanması birer örnektir (Önaçan, 2015, ss. 40–120).

Örtük bilginin açık bilgiye dönüştüğü, kısaca bilginin kristalize olduğu bir dönüşüm olan dışsallaştırmaya (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34), yeni bir ürün konsepti oluşturulması iyi bir örnektir (Nonaka ve diğerleri, 1996, ss. 203–218).



### 2.6.1.3. Kombinasyon-Birleştirme

Mevcut bilgilerin gözden geçirilmesi, derlenmesi, sınıflandırılmasıyla sentezlenen yeni bilgiler olan; eğitim, öğretim, toplantı, medya, internet iletişimiyle bilginin üretildiği aşamadır. Bu süreçte bilgi, organizasyonun içinde bulunan sosyal ve öğrenme süreçleriyle ilgili bir unsur olarak kabul edilmektedir (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181). Açık bilginin, bir başka açık bilgiyle beraber sürece sokulması sonucu kategorize edilmesi, sınıflandırılması ve yeniden şekillendirilmesiyle meydana gelen dışsallaştırma (Önaçan, 2015, ss. 40–120), kısa bir ifade ile açık bilginin daha karmaşık ve sistematik bir şekilde ki açık bilgiye dönüşmesidir. Bilgisayar ve bilişim teknolojileri bu dönüşümü kolaylaştırıcı unsurlardır (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34).

Yeni ya da var olan açık bilginin, örneğin yeni bir ürün prototipi için bir dizi özellikle birlikte sistematik bir bilgiye dönüştürüldüğü bir birleştirme süreci olan dışsallaştırma, somutlaştırmak için kullanılmaktadır. Bilgilerin bir birine bağlanmasıyla ilk adımın atıldığı süreçte bilgi teknolojileri (IT) bu süreç açısından son derece öneme sahip ve kolaylaştırıcıdır (Nonaka ve diğerleri, 1996, ss. 203–218).

### 2.6.1.4. İçselleştirme

Bilgilerin belge haline getirilmesiyle aşık bilginin özgün bir hale getirilmesi sürecidir. Bu süreç yaparak öğrenme sürecini temsil etmektedir (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181). Açık bilginin, örtük bilgiye aktarıldığı içselleştirmede; açık bilginin aktarımıyla bunu elde eden kişilerin bilgiyi içselleştirmeleri ve sonucunda kendi örtük bilgi edinimlerini genişletme, yayma ve şekillendirme amacı taşıdıkları bir süreçtir. Öğretmen ile öğrenci arasındaki bilgi aktarımı sonrası öğrencinin elde ettiği bilgi içselleştirmesi ve devamında bilgiyi kullanması içselleştirmeye bir örnektir (Önaçan, 2015, ss. 40–120).

Açık bilginin örtük bilgi içerisine yerleştirildiği ve dönüştürüldüğü söz konusu mod, bilginin organizasyon boyunca paylaşılarak bireyler tarafından örtük bilgi haline gelir. Y yaparak öğrenmeyle yakından ilgili olan içselleştirme, sosyalleşme yoluyla diğer bireylerle paylaşıldığında bilgi oluşturma spiriline (sürecine) yol açmaktadır (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34).

Yaparak ve deneyimlenerek tetiklenen içselleştirme modu; metin, ses, video gibi formatlar halinde bulunan açık bilginin ediniminin bireyler tarafından içselleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Firmalar bilişim teknolojilerinin kullanımıyla ise zaman-maliyet azaltmaları sağlayabilmektedirler (Nonaka ve diğerleri, 1996, ss. 203–218).

SECI Modeli'nin modları ile performans ve müşteri noktasında kesişmelerine bakarsak şu tablo ile karşılaşırız;

**Tablo 2. Müşteriler, Çalışanlar ve Bilgi Dönüşümü**

	<b>Çalışanlar</b>	<b>Müşteriler</b>
<b>Çalışanlar</b>	Sosyalleşme	Dışsallaştırma
<b>Müşteriler</b>	İçselleştirme	Kombinasyon

Kaynak: (Nonaka ve Nishiguchi, 2001, s. 130)

SECI Modlarının içine aldığı müşteriler, performans ve bilgi dönüşümü kavramları arasında kesişim noktaları açısından farklılıklar bulunmaktadır. Söz konusu kesişimler sonucunda; görevliler ve görevlilerin etkileşimi sosyalleşmeyi; müşteriler ile görevliler (çalışanlar) arasındaki etkileşim dışsallaştırılmayı; müşteriler ile görevliler arasındaki etkileşim içselleştirmeyi; müşteriler ile müşteriler arasındaki etkileşim ise bilginin kombinasyonunu (birleştirme) ortaya çıkarmaktadır (Nonaka ve Nishiguchi, 2001, ss. 130–131)

### **2.6.2. Organizasyonel Bilgi Oluşturma**

Organizasyonel bilgi oluşturma süreci dinamik, esnek, uygulamaya dayalı ve kapsayıcı bir süreçtir (Hirose Nishihara, Matsunaga, Nonaka ve Yokomichi, 2017, ss. 2–7). Söz konusu organizasyon bilgi yönetiminde, bilişim sistemleriyle (IT) en iyi edinimlerin, pratiklerin kodlanması ve paylaşılması, toplu bilgi emirlerinin oluşturulması ve bilgi oluşturma ağının oluşması amaçlanmaktadır (Alavi ve Leidner, 2001, ss. 107–136).

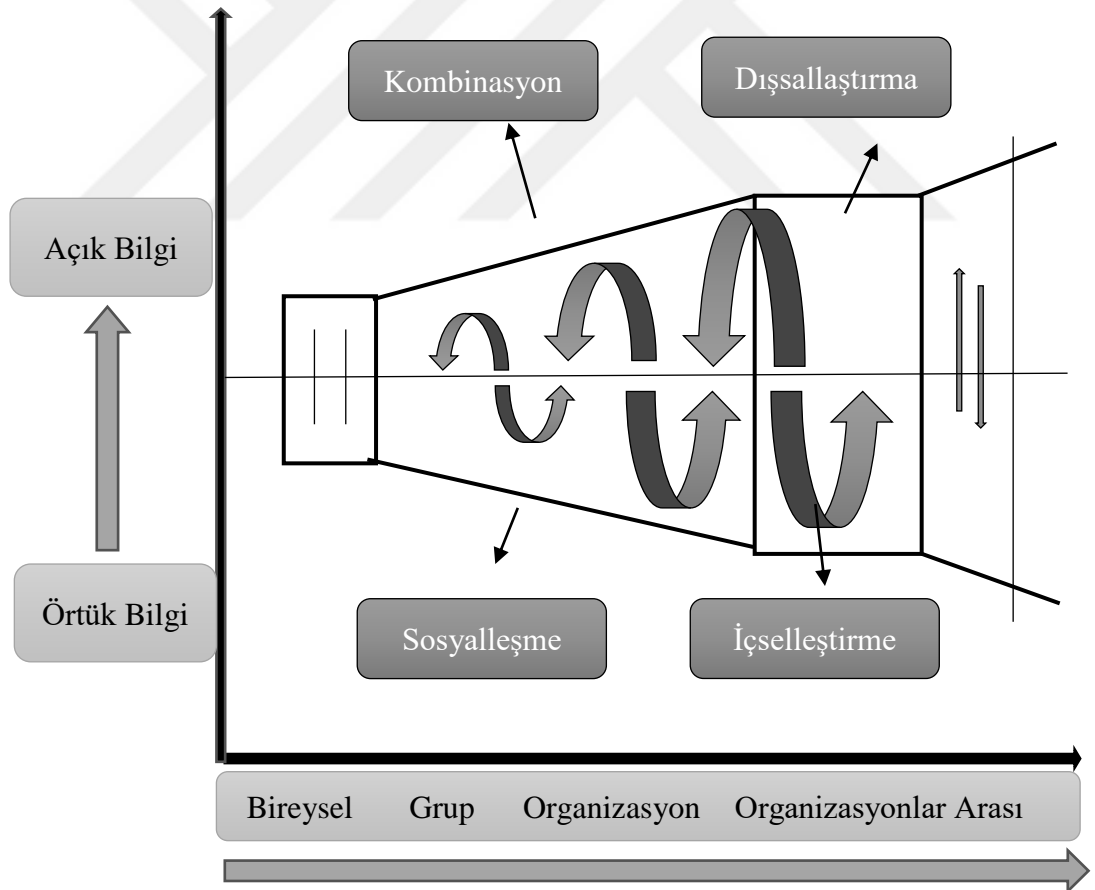
Nonaka (2006)'ya göre organizasyonel bilgi oluşturma ise; bireyler tarafından oluşturulan bilgilerin kullanılabilir bir hale getirilmesi ve genişletilmesi hem de organizasyonun bilgi sisteminde bilginin kristalleştirilmesiyle birbirine bağlanmasıdır (Erden ve diğerleri, 2008, ss. 4–18). Organizasyonlar çevreleri ile ilişkilerini devam ettirirken, enformasyon alışverişine girerler ve süreci kendilerine has deneyim ve tecrübeleriyle birleştirerek uygulamaya koyarlar (Önaçan, 2015, ss. 29–40). Dixon (1994) organizasyonel öğrenmeyi ise dört aşamaya ayırmaktadır. Bunlar,

-Bilginin oluşturulması

-Bilginin organizasyon içinde paylaşımı,

-Bilginin organizasyon içerisinde benimsenerek içselleştirilmesi

-Benimsenerek içselleştirilen bilginin kullanımı şeklindedir (Kaya, 2011, s. 15)



Şekil 10. Organizasyon İçindeki Bilgi Geliştirme Spiralleri

Kaynak: (Wilde, 2011, s. 25)

Örgüt (organizasyon) içerisinde örtük bilginin açık bilgiye dönüştüğü sırada, bilginin bireysellikten organizasyonlar arası seviyeye doğru birbirine paralel bir şekilde gelişim gösterdiği süreçte; SECI Modları arasında sosyalleşmeden başlayarak içselleştirmeye oradan da dışsallaştırma moduna geçiş yapan bilgi en son kombinasyon (birleştirme) sonucunda bilgi de örtükten açığa; bireyselden organizasyonlar arası seviyede ki bilgi elde edinimiyle süreç tekrarı da sağlanmış olur (Wilde, 2011, s. 25). Yeni bir bilgi (açık-örtük) ve dönüşümü (SECI) elde etmeye yarayan örgütsel (organizasyonel) bilgi oluşturma sürecinde; bilginin, oluşturulduğu bağlamdan ayrıştırılamayacağı gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır (Erden ve diğerleri, 2008, ss. 4–18).

### 2.6.3. BA

Bilgi üretimi için gerekli üç unsurdan biri olan BA kavramını incelersek (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34); bilgi oluşturulmasında ki etkileşimleri açıklamak için kullanılan bir kavram olduğunu göreceğiz. Etkileşimlerin bağlantı noktalarını, nerede gerçekleştiğini, ne zaman ve nasıl oluştuğunun tasvirini yapan BA; bir tür bağ olarak tanımlanabilse de bir bağın ötesindedir. BA yeni anlamlar oluşturmak için yeni etkileşimlere bağ sağlar ve doğası gereği geçici ve dinamiktir (Takeuchi, 2006, ss. 1–10).

Japon filozof Kitaro Nishida'nın (1958, 1970, 1990, 1992) tanıttığı BA kavramı (Nonaka ve diğerleri, 1998, ss. 673–684), bilginin oluşmasında gerekli olan bağlam ihtiyacını giderir ve bilginin oluşmasında anahtar bir görev üstlenir. Bireysel dönüşümleri gerçekleştirmek ve spiral boyunca hareket etmek için gerekli enerjiyi, kaliteyi ve alanı BA sağlamaktadır (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34).

Bilgi oluşturma da destekleyici bir platform olarak sunulan BA; ortaya çıkan tüm bilgileri birleştiren, geliştiren bir platform sağlar ve bunun herkes tarafından tanınması sağlar (Nonaka ve diğerleri, 1998, ss. 673–684). Katılımcıların bağlamları veya üye değişiklikleriyle sürekli değişen BA (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34); grup içerisinde ortaya çıkan ilişki ve uygulama pratiklerinin; fiziki, zihinsel, sanal veya kombinasyonları şeklinde oluşmaktadır (Erden ve diğerleri, 2008, ss. 4–18).

BA'nın dört türü bulunmaktadır. Bunlar;

-Kaynak BA (Originating BA)

-Diyalog BA Dialoguing BA)

-Sistem BA (Systemising BA)

-Uygulama BA (Exercising BA)'dır (Nonaka ve diğeri, 2000, ss. 5–34).

-Kaynak BA; bireylerin deneyimlerini, duygularını, zihinsel modellerini paylaştığı alandır. Aslen sosyalleşmeyle ilgili bir bağlam sunar ve bunun temelinde ise yüz yüze etkileşimi barındırır. Böylelikle bilgi dönüşümünün temellerinden olan sevgi, güven ve bağlılık bağları da ortaya çıkarılmış olur (Nonaka ve diğeri, 2000, ss. 5–34).

-Diyalog BA; toplu ve yüz yüze etkileşimleriyle tanımlanır. Zihinsel model ve yeteneklerin paylaşıldığı ve ortak terimlere dönüştürüldüğü ve söz konusu sürecin sonucunda kavram olarak ifade edildiği yerdir. Bu nedenle temelinde, dışsallaştırma için bir bağlam sağlamaktadır. Bireylerin örtük bilgisinin, katılımcılar arası diyalog paylaşımı ve ifadesini kapsamaktadır. Kaynak BA'ya (Originating BA) göre bilincin düzeyi bu türde daha yüksektir (Nonaka ve diğeri, 2000, ss. 5–34).

-Sistem BA; toplu ve sanal etkileşimlerle tanımlanmaktadır. Mevcut açık bilginin iletimiyle sanal bir işbirliği sağlar. Günümüzde e-posta vb. ile bilgiyi etkin ve verimli bir şekilde toplamak ve yaymak amacıyla, bireylerin birbirlerinin sorularına cevap bulabilecekleri ortam gibi amaçlar için kullanılır (Nonaka ve diğeri, 2000, ss. 5–34).

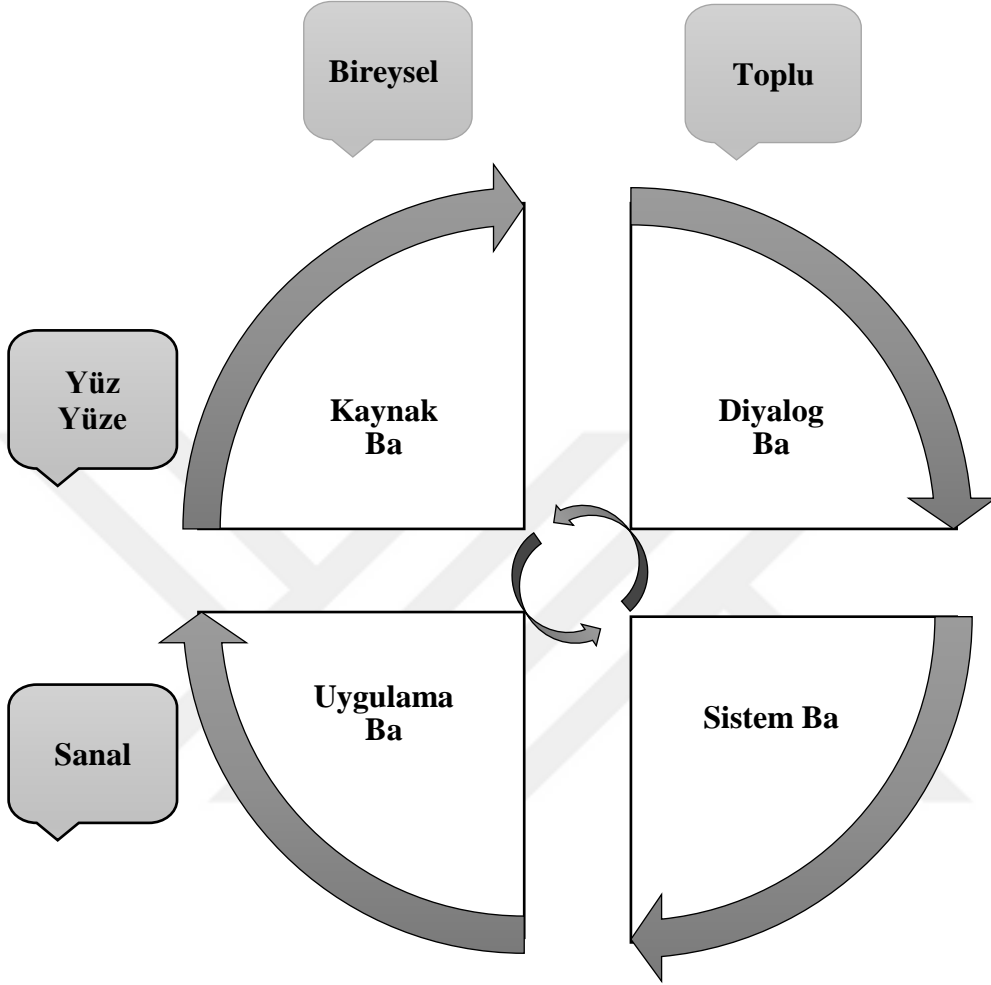
-Uygulama BA; bireysel ve sanal etkileşimlerle tanımlanmaktadır. İçselleştirme için bir bağlam sunmaktadır. Yazılı kılavuzları, simülasyon programları gibi sanal medya araçlarıyla iletilen açık bilgileri içermektedir (Nonaka ve diğeri, 2000, ss. 5–34).

Ayrıca BA'nın iki tane de etkileşim boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

-Etkileşim boyutu (türüne göre olarak; tek tek mi yoksa toplu mu olduğuyla ilgili boyuttur.)

-Ortam boyutu (etkileşimin yüz yüze mi, metinle mi, sanal ortamla mı olduğuyla ilgili boyuttur.) (Nonaka ve diğeri, 2000, ss. 5–34) .

Aşağıdaki şekil-11 BA'nın temel özelliklerini özetlemektedir (Takeuchi, 2006, ss. 1–10).



**Şekil 11. BA'nın Dört Tipi**

Kaynak: (Nonaka ve diğerleri, 2000, s. 16)

Bilgi, tek bireyden ziyade bireyler arasında ki etkileşim sonucunda olduğundan, BA bireyler arasındaki karmaşık ve sürekli değişen yapıya bir sınır çizerek, anlamlı bir bağ ilişkisi çıkmasını sağlar. BA belirli bir zaman ya da mekâna bağlı kalmak zorunda da değildir (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34).

Uygulama da grup üyeleri, topluluğa gömülü bilgileri öğrenirken, BA yeni bilgilerin oluşturulduğu bir alan olarak karşımıza çıkar. Öğrenme işlemi herhangi bir topluluk içinde gerçekleşebilirken, BA oluşumu ise bilginin oluşmasında enerjiye ihtiyaç duymaktadır (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34).

#### 2.6.4. Bilgi Varlıkları

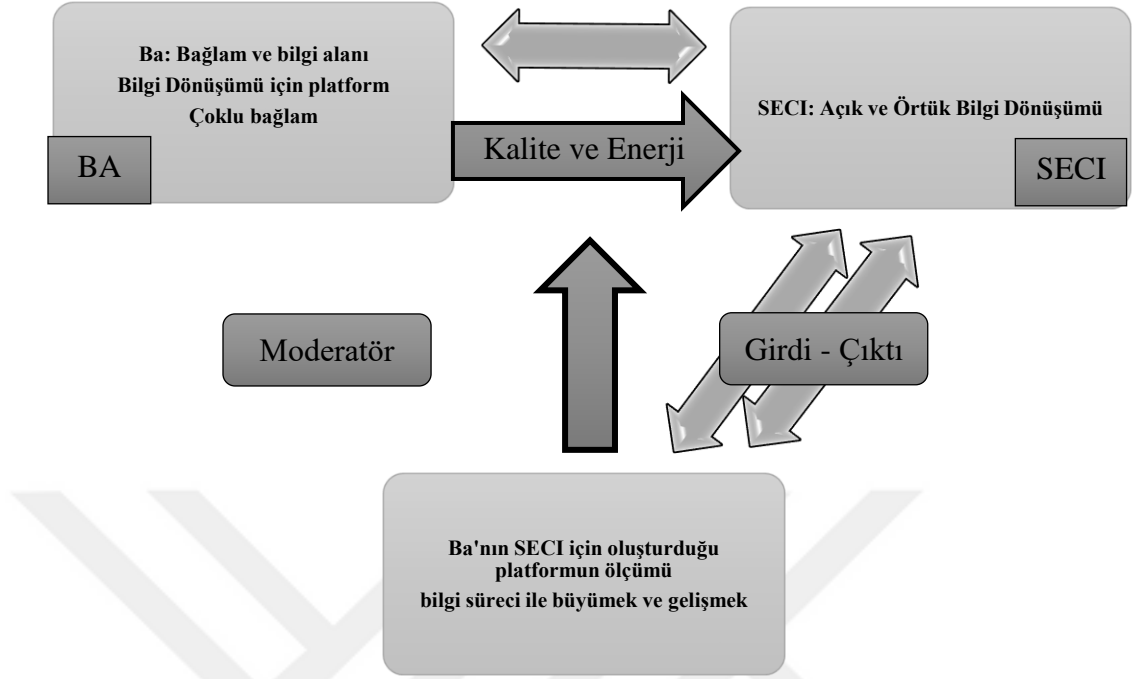
‘Knowledge Assets’ olarak literatüre giren ve Türkçeleşmesi sonucunda ‘Bilgi Varlıkları’ adlandırmasını alan kavram; bilgi oluşturma süreçlerinin temelinde yer almaktadır. Firmaya değer katmak için firmalara özgü kaynaklar olan bilgi varlıkları; bilgi oluşturma sürecinin girdi ve çıktı noktasında denetleyici faktördür (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34).

Bilgi varlıklarının tam değerlerinin gerçekleşmesi için firma içerisinde inşa edilmesi ve kullanılması gerekmektedir. Firma, bilgi varlıklarını etkin ve verimli bir şekilde yönetmesi için bir bilgi sistemi kurması gerekmektedir (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34).

Bilginin dinamik bir yapıda olmasından dolayı bu durumun bilgi varlıklarının ölçümünü de zorlaştırdığı gerçeği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bilgi varlıklarının nasıl oluşturulduğunu, edinildiğini ve kullanıldığını anlamak amacıyla bilgi varlıklarını dört tipte sınıflandırmak mümkündür (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34). Bunlar;

- Deneyimsel Bilgi Varlıkları (Experiential Knowledge Assets)
- Kavramsal Bilgi Varlıkları (Conceptual Knowledge Assets)
- Sistematik Bilgi Varlıkları (Systemic Knowledge Assets)
- Rutin Bilgi Varlıkları (Routine Knowledge Assets) şeklindedir.

Söz konusu dört bilgi varlığı türü, bilgi oluşturma sürecinin temelini oluşturmaktadır. Bilginin oluşturulması ve kullanılmasında etkin ve verimli bir işleyişin sağlanması için ise firmaların bilgi varlıkları stoklarının haritalandırması (Mapping knowledge assets) gerekmektedir (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34).



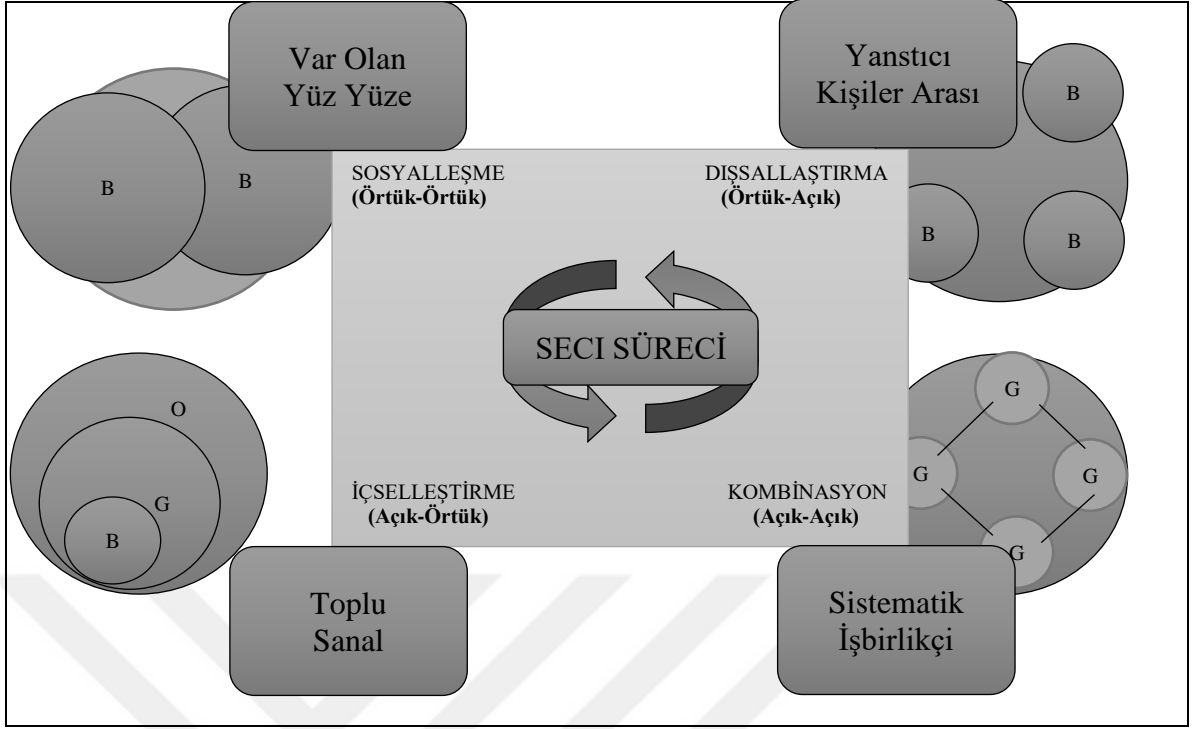
**Şekil 12. SECI, BA ve Bilgi Varlıkları Arası İlişki**

Kaynak: (Nonaka ve diğerleri, 2000, s. 8).

Bilgi oluşturmada dört bilgi dönüşümünün adı olan SECI, spiral içerisinde ilerleyerek açık ve örtük bilgi arasında ki etkileşimi güçlendirmektedir. Söz konusu spiral ontolojik seviyelerde ki (bireysel, grup, organizasyon, organizasyonlar arası) artışla birlikte ölçek büyümesi de yaşar (Takeuchi, 2006, ss. 1–10).

SECI Modeli, oluşan bilgiyle birlikte sınırlarını aşan, yatay ve dikey olarak genişleyen yeni bir bilgi oluşturma spiralini de tetiklemektedir. Bir bilgi spirali için bir dizi dönüşüm veya sentez yapılması gerektiğinden dolayı bu nokta da sentezleme yeteneklerinin bilgi oluşturma sürecine pozitif ya da negatif bir etki yaptığı da unutulmamalıdır (Takeuchi, 2006, ss. 1–10).





**Şekil 13. Kendi Kendini Aşan Süreç; SECI**

Kaynak: (Nonaka ve diğerleri, 1998, s. 674)

Sonuç olarak Seci Modeli ve Spirale bakarsak;

-Firma yeniliği ve verimliliği inşa etmede,

-Birey ve çevresi arasında ki dinamik etkileşim sayesinde yeni bilgi oluşturmada,

-Spiralle çelişkilerin bulunması noktasında,

-Örgütün derinliğine ve genişliğine paralel olarak bilgi ve derinlik de elde etmede yarar sağlamaktadır. Firmaların potansiyellerini ve çeşitliliklerini korumaları noktasında söz konusu sisteme ya da benzerleri sistemlere ihtiyaçları vardır (Hirose Nishihara ve diğerleri, 2017, ss. 2–7).

## 2.7. Bilgi Yönetimi Araçları

Bilginin yönetiminde faydalanılacak birçok araç bulunmakla beraber temel araçlara örnek olarak (Kurt, 2004, ss. 1–63), e-posta ve tartışma formları, belge yönetimi işlevine sahip intranet, işlevsellik için tanışma ortamları, video konferans, e-öğrenme (Mertins, Reisig ve Vorbeck, 2003, ss. 198–199), bilgisayarlar, arama motorları, intranet, yazılımlar, içerik yönetimi araçları, doküman ve belge yönetim

sistemleri, groupware, veri madenciliği, müşteri ilişkileri yönetimi, elektronik yayın sistemi, bilgi kapısı, benzetim uygulamaları, yönetim bilgi sistemleri, yapay zeka ile öğrenme, veri tabanı yönetim sistemi, veri kayıt işleme sistemi, veri ambarı, uzman profillemeye, tartışma grupları ve formlar, ürün içerik yönetim sistemleri, metin madenciliği, karar destek sistemleri, iş akışı yönetimi, sohbet ve anlık iletişim araçları ve coğrafi bilgi sistemi araçlarını sayabiliriz (Önaçan, 2015, ss. 40–120).

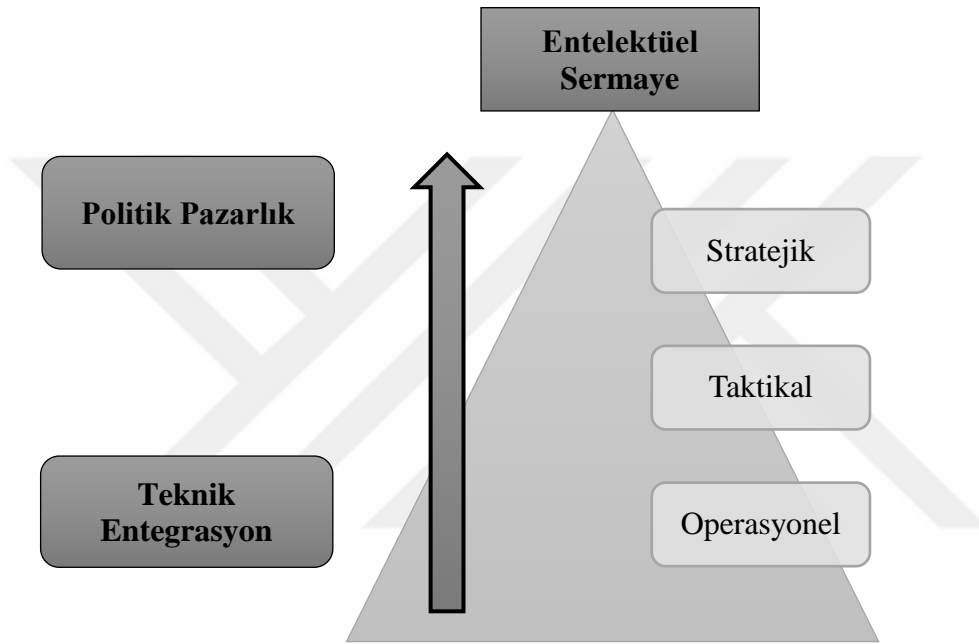
Bilgi yönetimi ve araçlarının kullanımında pozitif bir ortam için firma içerisinde bilgi kültürü ve özgün bir örgütsel kültür oluşumu sağlanmalıdır. Bilgi kültürü ile öğrenmeye, oluşuma önemler atfedilmeli ve bürokratik ortamın azaltılmasıyla gayri resmi iletişim artışı sağlanmalıdır. Böylece yenilikçi bir ortam sağlanarak, bilgi odaklı bir kültür için olmazsa olmaz olan güç, kontrol ve güvenin sağlandığı bir ortam oluşturulmuş olacaktır (Edwards, 2015, ss. 60–62).

Bilgi yönetim araçları arasında çok önemli bir yer tutan bilgi haritaları ise çeşitli metin, rakam, şekil, sembollerle hazırlanarak, bilgi kaynaklarıyla bilgi ihtiyacı duyanların arasında ki temel erişimi sağlamaktadır. Bilgi kaynakları düzenlemesinin zirvesi olan bilgi haritaları; firma içerisindeki tanımlanma, sınıflandırma, düzenlenme gibi işlemlerden geçmiş fakat farklı yerlerde bulunan bilgiye ulaşımın nasıl olması gerektiğinin tasvir etmektedir. Bilginin yerini gösterse de bilgiyi içermeyen bir araçtır. Söz konusu haritalandırma işleminin kurumsal olması için ise birçok mini düzeyde ki özel haritadan bir bilgi haritası çıkarılmalıdır. Genellikle bilgi yönetiminde bilgi haritası olarak, bilgi haritasının bir türü olan ‘entelektüel sermaye’ kullanılmaktadır. Bilgi haritaları firmalarda ki örtük bilgiye sahip bireyleri, niteliklerini ve diğer iç-dış bilgi kaynaklarını, yerlerini, içeriklerini gösteren bir kılavuz erişim aracıdır demek yanlış olmayacaktır (Özdemirci ve Aydın, 2008, ss. 59–81).

**Entelektüel Sermaye:**

Organizasyonun maddi olmayan varlıkları olan örgütsel, yapısal ve beşeri sermayesinin iktisadi değeri olan entelektüel sermaye; organizasyon üyelerinin sahip olduğu ve ticari marka süreçleriyle ürün ve hizmete dönüşen bilgidir. Organizasyona rekabet noktasında artı değer katarak benzer firmalara karşın üstünlük sağlayan bilgi; deneyim, teknoloji, mesleki ve müşteri ilişkileri açısından birer beceriler bütünü

olduğundan yüksek değere sahip, verimli bir bilgi edinimi için elde edilen entelektüel sermayeye, entelektüel materyal tanımlaması da yapılabilmektedir (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181). Bilgi yönetimiyle sıklıkla adı geçen entelektüel sermaye kavramı, bilgidен daha geniş bir tanımlamaya sahiptir. Çalışan yeteneği ve bilgisi, müşteri sadakati, marka değeri, patent, telif hakkı gibi konulara eğilen entelektüel sermaye firmalar açısından son derece büyük bir öneme sahiptir (ELearn, 2005, ss. 76–78).



**Şekil 14. Entelektüel Sermaye ve Etkenleri**

Kaynak: (Dalkir, 2011, s. 21)

Organizasyonların giderek artan entelektüel sermaye ihtiyaçlarını göz önüne aldığımızda, günümüz firmalarını sadece sahip oldukları bina ve yapılarla düşünmemek gerektiğini göreceğiz. Firmaların sahip oldukları işbirlikçilerini, veri tabanlarını, yöneticilerin fikri yapılarını da birer sermaye olarak görmek gerekmektedir. Yöneticilerin fikri yapılarının bilgi biçiminde bir sermaye olması nedeniyle, bilgi yönetiminin uygulanmasında büyük öneme sahip olan entelektüel sermaye (Becerra ve diğerleri, 2015, ss. 4–5); firmaların gelişmesine yönelik olarak temel oluşturan ve paydaş değerlerini sürdürülebilir kılan gizli ve soyut varlıklar olması nedeniyle firmaların gizli zenginlikleridir (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181). Entelektüel sermaye

organizasyonların iç ve dış kısmında bulunan bütün bilgi kaynaklarının toplamı olması nedeniyle, bilgi yönetimi yeteneklerine sahip firmalar açısından söz konusu yeteneklerini kullanarak yenilik ve performans gelişimi sağlayan bir değer olmuştur (Irma Becerra-Fernandez, 2010, ss. 1–352).

Entelektüel sermayenin ayrılmaz bir parçası olan bilgi yönetimi, organizasyonun sahip olduğu entelektüel sermayenin yönetimiyle alakalıdır. Tecrübe, deneyim ve edinimlerle uzmanlaşan bireylerin bir sonucu olan entelektüel sermaye; oluşumu kaynaklı olarak kişisel ve saklı bir varlıktır. Organizasyon verimliliği ve rekabetçi üstünlük için son derece önemli olan entelektüel sermaye, organizasyon içinde açık bir hale getirilmesi ve yönetilmesi gereken bir varlıktır (Aktan ve Vural, 2005, ss. 2–8).

Entelektüel sermaye dört kategoride incelenebilmektedir. Bunlar;

-Müşteri ve dışsal sermaye; müşteri sayısı, müşteri tipi, işletme değeri, bilgi artışı sağlayan müşteri, müşteri iş birlikleri, müşteriyle olan ilişkiler, stratejik ortaklıklar, tedarikçiler, yatırımcılar, topluluklar iken,

-İnsan sermayesi; nasıl bilgisi (know-how), bireysel yetenekler, bilgi, beceri, tecrübe, deneyim ve problem çözümüleme yetenekleri,

-Yapısal sermaye; bilgi ve iletişim teknolojileri, modeller, veri tabanları, süreçler ve sistematik bilgiler,

-Entelektüel mülkiyet; marka değeri, tasarım ve dizaynlar, telif hakları olarak sayılabilmektedir (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181).

Entelektüel sermayenin bir insani bir de yapısal hali bulunmaktadır. İnsani sermaye; bireylerin bilgisinde, yeteneklerinde, başarılarında yer alan sermayeler insan sermayesi iken, bireylerin firmayı terk ettikten sonra firmada kalan tüm maddi olmayan duran varlıklar, süreçler, yapılar, veri tabanları, müşteri ilişkileri gibi oluşumlar ise yapısal sermayedir (Wallace, 2007, ss. 94–95).

## **2.8. Bilgi Yönetimi Unsurları**

Bilgi yönetimi üç temel unsuru bünyesinde bulundurmaktadır. Bunlar insan, süreç ve teknolojidir. Bilginin; elde edilmesi, yönetilmesi, paylaşılması, kullanılması,

depolanması noktalarında teknolojik imkânlarla birlikte çalışma koşullarına odaklanan bilgi yönetimi unsurları (Aktan ve Vural, 2005, ss. 2–8); araştırmacılar tarafından bilgi yönetimi unsurları (components), bilgi yönetimi kolaylaştırıcıları (enablers), bilgi yönetimi kritik başarı faktörleri (critical success factors) ve bilgi yönetimi boyutları (dimensions) şeklinde de adlandırılmaktadır (Önaçan, 2015, ss. 40–120).

Bu nokta da öncelikle unsur kavramını inceleyecek olursak, bir bütünü oluşturan ve bütünün her bir parçasına unsur adlandırılması yapılmaktadır. Bu unsurların özellikleri ise bilgi yönetimiyle organizasyon içinde bilginin üretimi, paylaşımı, korunması gibi süreçlerin geliştirilmesi ve teşvik edilmesi için gerekli birer mekanizma şeklindedir. Bilgi yönetiminin altyapısını meydana getiren unsurlar farklı farklı araştırmalar sonucunda farklı adlandırmalar altında kalsa da, benzer kavramları temsil etmektedirler (Önaçan, 2015, ss. 40–120).

Bilgi yönetimi için gerekli bilgiyi bulmak ve gerekli süreçlerden geçirilmesi noktasında verimlilik için bilgi yönetimi unsurlarının süreçlerle aynı zaman aralığında ve paralel olarak yapılması son derece önemlidir. Bu nokta da bilgi boşluğunun belirlenmesine, bilginin geliştirilmesine, bilginin satın alınmasına, bilginin paylaşılmasına ve bilginin değerlendirilmesine önem verilmelidir (Kurt, 2004, ss. 1–63).

Farklı otoriteler tarafından farklı unsurlardan oluşturulan unsurlar bütünü olarak tasvir edilen bilgi yönetimi unsurlarına bazı otoritelerin gözü ile bakarsak;

-Andersen (1996); Liderlik – Kültür – Enformasyon Teknolojileri – Performans

-Davenport, De Long ve Beers (1998); Teknolojik Alt Yapı – Organizasyonel Alt Yapı – Esneklik Dengesi – Paylaşılan Bilgi – Bilgi Dostu Kültür – Motive Edilmiş Çalışan – Bilgi Serveti – Üst Yönetim Desteği

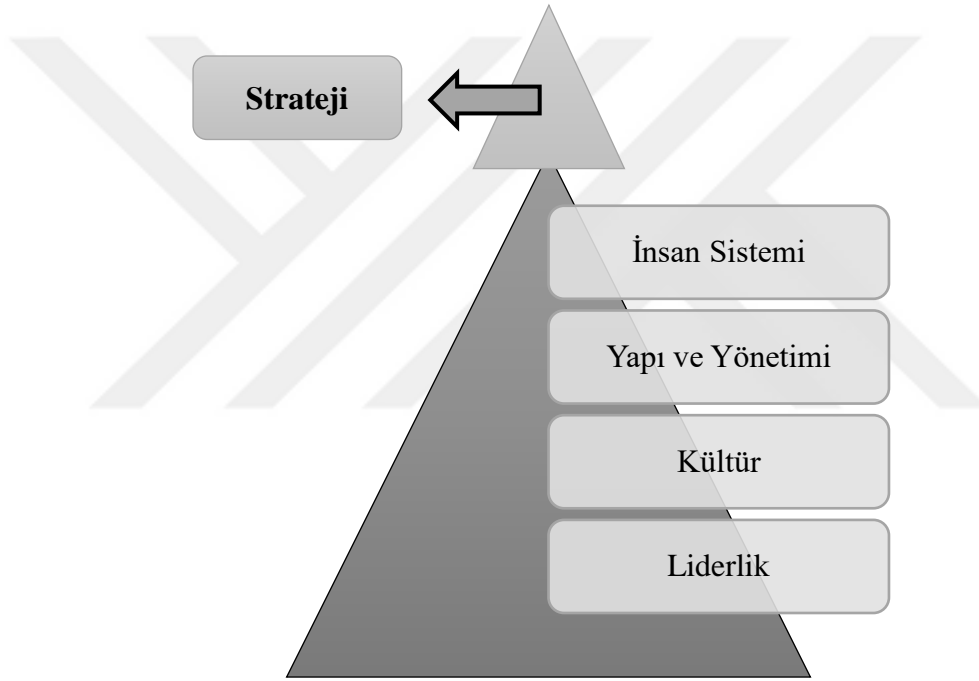
-Tochterman (2000); Organizasyonel Hafıza – Bilgiyi Bulup Çıkarma – Bilgiyi Görselleştirme – Bilgi Transferi

-Moffett ve Diğerleri (2003); Organizasyonel Kültür – Üst Yönetim Liderliği – Çalışan Katılımı – Çalışan Eğitimi – Güvene Dayalı Ekibin Çalışması – Personel Güçlendirme – Enformasyon Sistem Altyapısı – Performans Ölçümü – Kıyas – Bilgi Yapısı

-Goodson (2005); İnsan – Teknoloji – Süreçler

-Lin ve Lin (2006); Ödül Stratejisi Geliştirme – BY Organizasyonu Oluşturma – BY Süreçlerini Değerlendirme – Hedef Ve Kuralları Açıkça Belirleme – Karşılıklı Güven – Faaliyet Onaylama Mekanizması – Bilgi Değişiminde Kullanıcı Dostu Sistem – Bilgi Paylaşımına İstek – Yenilikçi Fikir Geliştirme Kabiliyeti – Üst Yönetim Desteği

-Mas-Mashuca (2012); Üst Yönetim Desteği – Organizasyonel Yapı – Kurum Stratejisine Uygun BY Stratejisi – Kurum Kültürü – Ölçüm – İş Süreçleri – Teknolojik Alt Yapı şeklinde bir şekil ile karşılaşırız (Önaçan, 2015, ss. 40–120).



**Şekil 15. Sıralama Pramidi**

Kaynak: (Kazuo Ichijo ve Nonaka, 2007, s. 235)

Bilgi yönetimi unsurları, bilgi yönetimi sürecinin asli noktalarından olan stratejinin belirlenmesinde önemli bir yer tuttuğu için söz konusu stratejiye erişme de liderlik, kültür, yapı ve yapının yönetimi ile insani sistem unsurlarının bir bütünü sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nokta da bilgi yönetimi unsurları arasından insan, organizasyon, iş süreçleri, bilgi varlıkları ve teknolojiye odaklanırsak;

### 2.8.1. İnsan Sistemi ve Kültür

Entelektüel sermaye adlandırılmasının da yapıldığı insan unsuru, bilgi yönetiminin en önemli alanını teşkil etmektedir. Günümüz dünyasında ekonomik sermayeden ziyade insan sermayesinin önemli ve verimli olduğu gerçeğini göz önüne aldığımızda, farklılığın ve sürdürülebilir rekabetin anahtarının insan ve entelektüel sermaye olduğu görülmektedir (Önaçan, 2015, ss. 40–120).

Entelektüel sermaye hakkında birçok sınıflandırılmayla karşılaşılsa da en çok bilinenleri insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir. Bu noktada firmaların kendi organizasyonlarında ki çalışanlarından faydalanabilmeleri için çalışanların, bilgi ve deneyimlerini insan sermayesinden yapısal sermayeye dönüştürmesi gerekmektedir. Söz konusu yapısal sermaye, organizasyon içinde devamlı olarak kalan ve firmanın tek entelektüel varlığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Patent, telif hakkı, sırlar, markalar, entelektüel mülkiyetler, yönetsel felsefeler, organizasyon kültürü, sistemler, lisanslar vb. yapısal sermayeye örnektir. Müşteri sermayesine ise; markalar, müşteriler, sadakatler, firma adı, anlaşmalar, sözleşmeler birer örnektir (Önaçan, 2015, ss. 40–120).

Bilgi yönetimine etkisi en yüksek unsur olan kültür, organizasyonun ana iskeletini ortaya çıkaran gelenek, değer, inanış, norm ve iş yürütme şekillerini kapsayan bir bütündür. Güvenilir ortamlar sağlayarak ilişkileri belirli bir standart haline getiren kültür unsuru, organizasyonların etkin yönetimi açısından son derece yönlendiricidir. Organizasyon içerisinde ki kişilerin arasında ki etkileşim açısından kültür, kişiler arasında ki diyalogun artışına, bilginin paylaşılmasına ve bireysellikten organizasyonel bir anlayışa teşvik edicidir (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181).

Organizasyon vizonuyla paralel şekilde olması gereken kültür unsuru, organizasyonlar açısından çözüm noktasında verimlilik sağlamaktadır (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181). Birey performansı, örgütün performansını etkilemekte ve söz konusu bütün davranışların toplamı da organizasyon performansını ortaya çıkarmaktadır (Abubakar ve diğerleri, 2017, ss. 1–15).

### **2.8.2. Yapı ve Yönetimi**

Bilgi yönetimi uygulamasında en önemli rollerden biri de organizasyon kendi yapısına düşmektedir. Firmaların amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli durumlarda organizasyon yapılarında radikal dönüşümleri yapmaları ve uygulamaları gerekmektedir. Firma içinde bilginin akış hızı ve erişilebilirliği açısından organizasyon yapısının uyumluluğu büyük önem taşıdığından ve yapı içinde ki olası hiyerarşik düzen nedeniyle bilgi paylaşımı ve dağılımında olumsuz etkileri ortadan kaldırmak son derece öneme sahip bir konudur (Önaçan, 2015, ss. 40–120).

Organizasyon yapısında gerekli değişkenliklerde kesin bir ölçüt olmamasından dolayı zor bir süreç olan yapı yönetiminde, yapı belirlenirken temel olarak eşgüdüm, uzmanlaşma, merkezileşme, resmileştirme, karmaşıklık ve bütünleştirme faktörlerinin göz önünde bulundurulmasında fayda olacaktır (Önaçan, 2015, ss. 40–120).

Bu nokta da örgütsel yapı içinde yer alan formalizasyon, merkeziyetçilik ve uzmanlık alanlarına bakmakta fayda olacaktır (Abubakar ve diğerleri, 2017, ss. 1–15).

-Formalizasyon; kararların, ilişkilerin ve operasyonel rutinlerin belirli standartlar, kurallar içerisinde olarak bir politika çerçevesinde yönetilmesidir (Abubakar ve diğerleri, 2017, ss. 1–15).

-Merkezileşme; kurum içerisinde ki karar mercilerinin ve hiyerarşik otorite seviyelerinin karar alma ve faaliyetlerini değerlendirme derecesidir (Abubakar ve diğerleri, 2017, ss. 1–15).

-Uzmanlık; çalışanların ve ekiplerin görevleri yerine getirme derecelerini ve görev dağılımını değerlendirmektedir (Abubakar ve diğerleri, 2017, ss. 1–15).

### **2.8.3. Bilgi Varlıkları**

Organizasyonlarda, bilgi yönetimi sistemlerinin ana yapılarını yönlendiren mantık çerçevesindeki ilke ve standartlara bilgi mimarisi adı verilmektedir. Bu noktada ise kendi bilgi varlıklarını yönetmek isteyen organizasyonların kendi bilgi mimarilerini kendilerine uygun ve direnç kat sayısı yüksek bir şekilde yapılandırmaları gerekmektedir (Önaçan, 2015, ss. 40–120).



Bilgi mimarisinde içerik değeri, elde edilen veri ile enformasyonun güncelliği, söz konusu veri ve enformasyonun güvenilirliği gibi hususlar göz ardı edilmeden değerlendirilmelidir. Elde edilen bilginin altyapısının güncelliği, varlığının gerekliliği ve içeriğinin verimliliği gibi konularda kalite kontrol, bilgi alaka düzeyi, bilgi uygunluğu, bilgi erişimi gibi değerlendirmelerden geçirilmesi gerekmektedir. Yönetilmeyen içeriğin bilgi yönetimi faaliyetlerini başarısızlığa götürüleceği unutulmamalıdır. Tanımlanmış bilgi yapısının, bilgi yönetimi uygulanmasındaki önemi de göz ardı edilmemelidir (Önaçan, 2015, ss. 40–120).

#### **2.8.4. İş Süreçleri**

İş süreçleri, sadece firmaların bilgi yönetimi süreçlerini değil, organizasyonun tüm iş süreçlerini içene almaktadır. Süreçler ile organizasyon içerisindeki tüm iş süreçlerini kapsar ve çalışanların sahip olması gereken bilgilerin ve rollerinin ortaya çıkarılmasında son derece önemlidir. Bilgi kavramı, organizasyonunu iş süreçlerinin içinde olduğundan iş süreçleri açısından firma organizasyonun gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu nokta da sürekli değişim içinde olan organizasyon yapılarının eski ve geleneksel yöntemleri terk edilerek, değişim mühendisliği (reengineering) ile yenilikçi yöntemleri ve yenilikçilik süreçleri tasarlanarak değer merkezli bir yapıya ulaşılmalıdır (Önaçan, 2015, ss. 40–120).

Teknolojiden en üst düzeyde faydalanmak amacıyla örgütsel yapılarda esneklik gerekmektedir. Bilginin hem içeriden hem de dışarıdan elde edilebilmesi nedeniyle her iki durumda da edinilen bilginin yönetimi son derece önemlidir. Söz konusu süreçler içerisinde asıl sorun ise bilgiyi bulup ele geçirme, oluşturma, organize etme, transfer etme ve paylaşımı hususlarında ihtiyaç duyan kişilerin bilgiyi elde etmesi ve elde ettiklerini kullanmasına teşvik edildiği bir organizasyon olmasıdır. Burada teşvik sistemleri organizasyonun bir parçası olan kişilerin söz konusu bilgiyi hangi kanallardan ve nasıl erişebileceğini belirleyerek, departman dışında ki kişilerle paylaşımının kolaylaştırılması esas alınarak oluşturulmalıdır. Söz konusu süreçleri dört ana grupta toplamak mümkün olmaktadır. Bunlar elde etme, dönüşüm, uygulama ve koruma süreçleridir (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181).

-Elde Etme; kazanma süreci olarak da adlandırılan söz konusu süreç bilgi sağlamaya yöneliktir. Bilgi birikimi ve yeni bilgi oluşturma olgularıyla elde etme sürecinin en çok tercih edilenlerindedir. Fakat bilgi oluşturma ve elde etme sürecinde uyumluluk ve tecrübe gerektiği de unutulmamalıdır (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181).

-Dönüşüm Süreci; dönüşüm odaklı olarak bilgi yönetimi sürecinde, mevcut bilginin verimli bir şekilde kullanımı amaçlanmaktadır. Söz konusu süreçte bilginin organize ve entegre edilmesi, birleştirerek yapılandırılması, koordinasyonu dağıtımı vb. kabiliyetlerin tamamını kapsayan süreçte, organizasyon içi yapılandırma yapılarak bir model geliştirilmelidir. Söz konusu süreç ile gerekli bilgilerin organizasyona entegrasyonu yapılırken, gereksiz ve verimsiz bilginin de organizasyon dışına atımına imkan tanınmaktadır (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181).

-Uygulama Süreci; uygulamaya yönelik süreçler olan depolama, düzenleme, katkı sağlama, paylaşma ve uygulamayı kapsayan söz konusu süreçte, etkin ve verimli şekilde çalışan depolama, düzenleme mekanizmaları organizasyonun bilgiye ulaşımını hızlandırmaktadır. Rekabetçi üstünlük ve bunun sürdürülmesi için bilginin oluşturulması, ele geçirilmesi ve transfer edilmesi gerekmesinden dolayı, örgüt içi bilgi ve uzmanlık paylaşılması gereken birer kavramdır. Söz konusu paylaşım uygulamasıyla, maliyette azalma, ar-ge döngülerinde artmak, fonksiyonellik ve adaptasyon yeteneklerinde gelişme sağlanmaktadır (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181).

-Koruma Süreci; yasal ve uygun olmayan kullanıma karşı firma organizasyonu içerisindeki mevcut bilgiyi korumak ve güvenliğini sağlamak için tasarlanan süreçtir. Firmalar rekabet açısından avantajlarını korumak ve söz konusu durumu sürdürülebilir kılmak için firmanın sahip olduğu patent, marka, teliflerin bilgilerini korumalıdır. Fakat bilginin korunmasının güçlüğünden dolayı bilgiyi korumaya yönelik düzenlemelere teşvik edilmeli ve önlemler alınmalıdır. Bu noktada önemli bilgilere ulaşım için izin gerektiren teknolojiler de kullanılabilir (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181).

### **2.8.5. Teknoloji**

Bilgiyi elde etme, sınıflandırma, depolama, paylaşma süreçlerinin olmazsa olmaz unsuru olan teknoloji (Kurt, 2004, ss. 1–63), yeni edinilecek bilginin oluşması için sosyal sermayeyi harekete geçirme de gerekli yapısal bir unsurdur. İş istihbaratı, iş

birliği, bilginin keşfedilmesi, bilginin haritalandırılması, bilginin teknolojileri, fırsat oluşturma, bilginin depolanması, bilginin transfer edilmesi ve güvenliği açısından etkili bir bilgi yönetimi unsurudur. Teknoloji ile bilginin aktarımıyla teknolojiye ulaşım kolaylaşmakta, zaman ve maliyet yönünden verimlilik elde edilmektedir (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181). Bilgi yönetimi literatürünün genelinin teknoloji ile alakalı olduğu unutulmamalıdır (ELearn, 2005, ss. 76–78).

Bilgi yönetiminin vazgeçilmez bir parçası olan teknoloji, verimli bir şekilde kullanıldıklarında rekabet düzeyinde önemli gelişmelere aracı olmaktadır. Fakat teknoloji, tek başına bilgi yönetimi oluşturmada ve sürdürmede yeterli değildir. Ama teknoloji olmadan da bilgi yönetiminde verimlilik olanaksız olacaktır. Bilgi yönetiminde, teknolojinin önemi kabul edilse de nasıl bir teknoloji uygulaması yapılacağı konusu net değildir. Bu nokta da kıstas ise uygulanmak istenen yazılım sistemi vb. organizasyon yapısına uygulanabilir ve kolaylaştırıcı olmasıdır. Söz konusu teknoloji gereksinimleri organizasyon yapılarına göre değişiklik gösterse de belirli ürünleri içeren paketler ya da uzman kararıyla edinilen teknolojiler de olabilmektedir (Önaçan, 2015, ss. 40–120).

Bilişim sistemleri, donanım ve yazılımlar aracılığıyla bilginin erişilebilirliği, kullanımı ve paylaşımındaki bütünü ifade etmektedir. Söz konusu teknolojik araçların birbiriyle uyum içinde çalışması sonucunda iş görme verimliliği sağlanabilmektedir. Birbiri ile iç içe olan iki kavram olan; enformasyon yönetimi ile bilgi yönetimi kavramları odak noktaları olan teknoloji alanında birbirinden ayrılmaktadır. Bilgi yönetimi odağına insanı, enformasyon yönetimi ise odağına; teknolojiyi almaktadır. Söz konusu ikili birbirini tamamlayan unsurlar olup, bilgi yönetiminin etkinlik ve verimliliği için enformasyon yönetimi desteği gerekmektedir (Önaçan, 2015, ss. 40–120).

## **2.9. Bilgi Yönetimi Süreci**

Bilginin yönetim süreci seçim ve değerlendirme, ayıklama, yeniden seçim işlemlerinin yapıldığı ve sürekli olan bir süreçtir. Bunun nedeni ise bilginin düzenli olarak yeniden değerlendirilmesi ve güncellenmesi gerekliliğidir (Abubakar ve diğerleri, 2017, ss. 1–15).

Bilginin açık ve net bir şekilde yönetildiğinde, firma ya da organizasyon amaçlarını kolaylaştırdığı gerçeği nedeniyle bilgi yönetimi süreci doğru bilginin, doğru zamanda ve doğru kişiye ulaştırılması açısından büyük öneme sahiptir. Doğru kişi ya da kişilere ulaşan bilginin paylaşımıyla organizasyonel performans da artış gösterecektir (Kaya, 2011, ss. 15–18).

Günümüzde organizasyonların ve firmaların başarıları doğrudan bilgi oluşturma, kullanma ve yararlanma üçlüsü ile ilişkili olduğundan dolayı, uyum sağlamak ve yetenekleri koruyup geliştirme yönünden bilgi yönetimi süreci giderek önem kazanan bir alan olmuştur. Bilgi yönetiminin bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve kullanılması süreçlerine odaklanması nedeniyle söz konusu aşamaların kullanılabilir bir hale getirilmesine de odaklanmaktadır. Bilgi yönetim süreciyle ‘Know-How’ (Nasıl Yapılır) elde edilmekte ve değişen koşulların sonucunda oluşan rekabet ortamında avantaj sağlanmaktadır (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181). Bu noktada bilgi yönetiminin bir süreç olduğu göz önüne alınarak şu tanımlama yapılabilmektedir; deneyim, sezgi gibi faktörler gerektiren yönetimi ve maksimizasyonu zor olan bir süreçtir (Baskerville ve Dulipovici, 2006, ss. 83–105).

Günümüzde bilginin oluşturulması, kullanılması ve paylaşılması açısından yeni yollar ortaya çıkmış ve sonucunda organizasyonların yapısı ve iş süreçlerinde önemli farklılıklar yaşanmıştır (Kaya, 2011, ss. 15–18). Bu noktada bilgi yönetim süreci içerisinde ki bilgi oluşumu ve kullanımı süreçlerinin, örgütsel değişimle birbirini tetikleyen kavramlar olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Nonaka ve Treece, 2001, s. 240).

Bilgi yönetiminde ki süreçlere birçok farklı otorite farklı süreç aşamaları çizmiştir Bunların bazılarını bakarsak;

- Wiiig (1993); İnşa Edilmesi – Ele Geçirilmesi – Bir Araya Getirilmesi – Uygulanması
- Beijerse (1999); Geliştirilmesi – Paylaşılması – Uygulanması – Değerlendirilmesi
- Alavi ve Leidner (2001); Üretilmesi ve Yapılandırılması – Depolanması ve Bulunarak Çıkarılması – Aktarılması – Uygulanması
- Lee ve Hong (2002); Yakalanması – Geliştirilmesi – Paylaşılması – Kullanılması

-Rollett (2003); Planlanması – Üretilmesi – Bütünleştirilmesi – Organize Edilmesi – Aktarılması – Bakımı ve İdamesi – Değerlendirilmesi

-Dalkir (2005); Ele geçirilmesi – Üretilmesi – Kodlanması – Paylaşılması – Erişilmesi – Uygulanması – Tekrar Kullanılması

-Young (2010); Belirlenmesi – Üretilmesi – Depolanması – Paylaşılması – Uygulanması (Önaçan, 2015, ss. 29–31).

### 2.9.1. Bilginin Edinimi

Yeni bir bilgi elde etmek ya da mevcut olan bilginin güncellenmesi amacıyla hem açık hem de örtük bilgi elde etme sürecidir. Söz konusu süreçte deneyerek öğrenme, geleneksel yöntemler ve veri madenciliği gibi yeni teknolojilerle bilgi elde edinimi sağlanmaktadır (Abubakar ve diğerleri, 2017, ss. 1–15).

#### Şekil 16. Bilgi Edinimi



#### Şekil 16. Bilgi Edinimi

Kaynak: (Armistead, 1999, s. 145)

Bilgi elde edinimiyle değişen koşullara ayak uydurmak, yenilenen koşullara uygun stratejiler geliştirmek mümkündür. Ayrıca bilgi elde etmeye giden yolda edinilen organizasyonel bilgi edinimi ‘öğrenen bir organizasyon’ olmak açısından örgütsel öğrenmeye destek sağlamaktadır (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181).

Söz konusu sürecin unsurlarına bakacak olursak ise bilgi üretme sürecinin girdi ve çıktıları halinde, açık bilginin örtük bilgiye dönüştüğü ve bilgi üretilmesine yönelik toplu bir bakış açısı kazanılması olduğunu görmekteyiz (Abubakar ve diğerleri, 2017, ss. 1–15).

Bilgi oluşturma sürecine spesifik bir örnek olarak ise Nonaka ve Takeuchi'nin modelini kullanabilmekteyiz. Söz konusu model de açık ve özgün bilgi sonucunda, bilgi çeşitleri arasında ki oluşan sosyal ilişkiyle birlikte bilgi üretme ve çoğalma söz konusudur. Bilginin değişimi olan bu süreç, Nonaka ve Takeuchi (1995)'e göre dört aşamadan oluşan bir yapıdır: Bunlar, sosyalizasyon, dışsallaşma, birleşme, içselleşmedir (SECI) (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181). SECI Modeli'nin dört modunun süreci tamamlamasıyla bilgi oluşmakta ve sürecin öncüleri ise motivasyon ve yetenektir (Shujahat ve diğerleri, 2018, ss. 200–212).

Elde edilen ve tekrar düzenleme sürecinden geçirilen bilgi, depolanarak organizasyon içinden erişilebilecek bir hale gelir. Bu noktadan sonra ise elde edilmiş olarak depolanmaya ya da kullanılmaya hazır gelmiş olur (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181). Birey bilgiyi çıkaran ve işleyen olduğundan dolayı bilgi elde etmedeki temel etmendir. Bilginin örgüt seviyesinde oluşmasındaki temel ise birey ile firma arasındaki etkileşimdir. Bu nedenle bilgi oluşturma ve elde etme üç düzeyde gerçekleşmektedir;

-Bireysel düzeyde

-Grup düzeyinde

-Firma içerisindeki organizasyon seviyesinde (Takeuchi, 2006, ss. 1–10).

Bilginin elde edilmek amacıyla toplandığı söz konusu sürece 'elde etme, arama, üretme, oluşturma' gibi adlandırmalarda yapılmaktadır (Çakar Demircan ve diğerleri, 2010, ss. 73–77).

Fakat genel anlamda bilginin üretiminde dikkat edilecek ilk nokta; üretilecek bilginin organizasyon amaç ve stratejilerine uygunluğuyla birlikte hangi bilginin; kim tarafından, ne zaman, nasıl kullanılacağına planlaması ve organizasyon amaçlarına, stratejilerine uygun olması gerekliliğidir. Planlama süreci her ne kadar bilgi üretimi süreci olsa da bütün bilgi yönetimi süreçlerini içine almaktadır. Bilginin üretilme süreci,

organizasyon bilgi edinimini artırmak için belirli aktivite ve girişimler sonucunda kasten ve amaç edinmiş olarak bilgi üretilmesi olduğundan dolayı (Önaçan, 2015, ss. 29–40), bilişsel süreç, işbirlikçileri ve sosyal süreçler ile büyümekte ve gerekli süreçlerin içine yerleştirilmektedir (Arpacı, 2017, ss. 382–390).

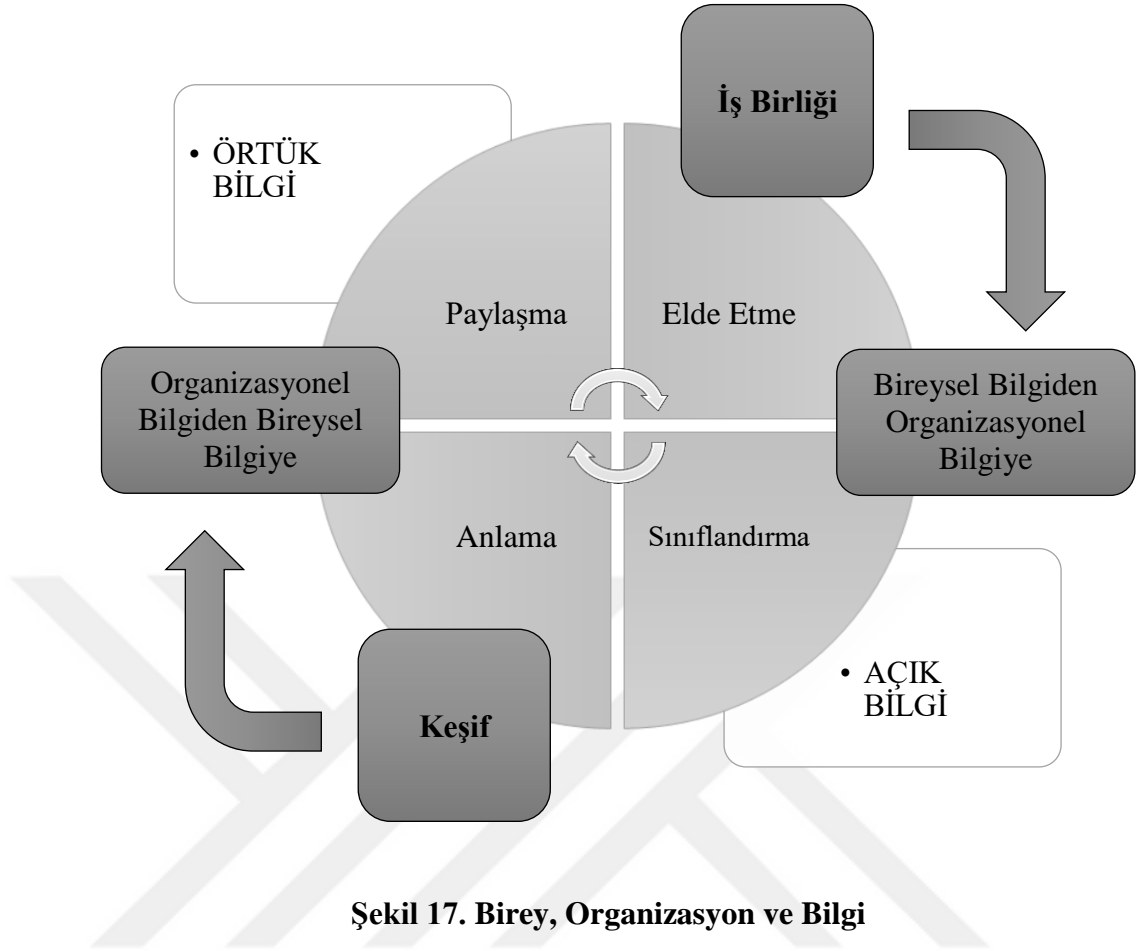
Son olarak bilgi oluşumunu ölçmek için iki kavrama ihtiyaç olduğu unutulmamalıdır. Bunlar görev ve enformasyondur. Bu nokta da görevlerin analizi yapılmalı, gereken kişilerin gereken bilgiye sahip olması gerekliliği unutulmamalı, beyin fırtınaları yapılarak değerli enformasyonlar elde edilmeli, yeni oluşacak bilgiyi kullanmaya hazır ortam oluşturulmalı ve uygulama için gerekli bilgisayar teknolojilerine sahip olunmalıdır (Lee, Lee ve Kang, 2005, ss. 469–482).

### **2.9.2. Bilginin Kullanımı**

Organizasyona değer katmak, verimliliği geliştirmek için elde edilen bilginin kullanılması gerekmektedir. Strateji, politika, amaç, fiiliyat, işleyiş gibi ana tarzların belirlenmesinden, elde edilen bilginin süreç içerisinde, ürün tasarımında, üretimde, davranışlarda, yapılandırmada kullanılmasına kadar organizasyonun bilgi yönetimi vasıtasıyla nihai amacına ulaşmaya kadar ki tüm süreci kapsamaktadır (Önaçan, 2015, ss. 40–120).

Bilgi kullanımı aynı zamanda bilginin uygulanması şeklinde de adlandırmalara maruz kalmaktadır. Organizasyon içerisinde bir parça olan bilginin özümsemesi ve kullanılmasıyla problem çözümünde verimlilik elde edilmektedir. Oluşturulan, paylaşılan fakat kullanılmayan ya da uygulanmayan bilginin ise bir önemi yoktur (Shujahat ve diğerleri, 2018, ss. 200–212).

Bilgi yönetimi literatüründe en dar alan bilginin ‘etkin’ şekilde kullanılmasıdır. Buradaki muhtemel neden Nonaka ve Takeuchi (1995) gibi birçok yazarın organizasyon da bilgi üretiminin gerçekleşmesi halinde sürecin bilginin tasnifi ve paylaşımıyla devam edeceği varsayımından kaynaklanmaktadır (Önaçan, 2015, ss. 40–120). Organizasyon içerisindeki tekil kişilerden elde edilen, örgütsel öğrenme (Lilley ve diğerleri, 2004, ss. 156–157), ve bilgi kullanımı organizasyon kültürüyle alakalı süreçlerdir (Lee ve diğerleri, 2005, ss. 469–482).



**Şekil 17. Biyey, Organizasyon ve Bilgi**

Kaynak: (Tsai, Chang ve Chen, 2006, s. 64).

Organizasyon içerisinde elektronik olarak bilgi paylaşımının desteklenmesi sonucunda bilgi paylaşımı da kolaylaşmaktadır (Lee ve diğerleri, 2005, ss. 469–482). Söz konusu durumda bilgi kullanımının teşviki de önemli bir etkindir. Bilgi kalitesi ve kullanıcı tatmini noktasında ise bilgi deposunun dolmasıyla beraber içeride alakasız ve düşük kaliteli bilgiler de artacağından dolayı gerekli bilgiye ulaşım zorlaşacak ve sonuç alınamaz duruma kadar gidilecek bu durumda bilgi paylaşımını olumsuz etkileyecektir. Kullanıcıların memnun ve tatmin olduğu bir örgüt kültüründe, gönüllü bilgi süreçleri yaşanacak ve bu durum firmaya pozitif yansıma yapacaktır (Yu, Kim ve Kim, 2004, ss. 1–10).



### 2.9.3. Bilginin Paylaşımı

Bilginin organizasyon içerisinde kullanılabilir bir hale dönüştürülmesiyle, bilginin organizasyona kattığı değer artışının amaçlandığı bir süreç olan bilgi paylaşımı; bilginin paylaşılması, transferi ya da erişimiyle gerçekleşmektedir (Önaçan, 2015, ss. 40–120). Organizasyonlar da bilgi paylaşılması, bilgi oluşmasının hazırlayıcısı olduğundan dolayı bilginin yerel, yapışkan ve bağlamsal yapısının aktarımının zor olduğu gerçeği ve özellikle bireylerarası yüz yüze iletişimin yavaş bir şekilde karşı tarafa geçtiği gerçeği bu nokta da göz önünde bulundurulmalıdır (Kazuo Ichijo ve Nonaka, 2007, s. 289).

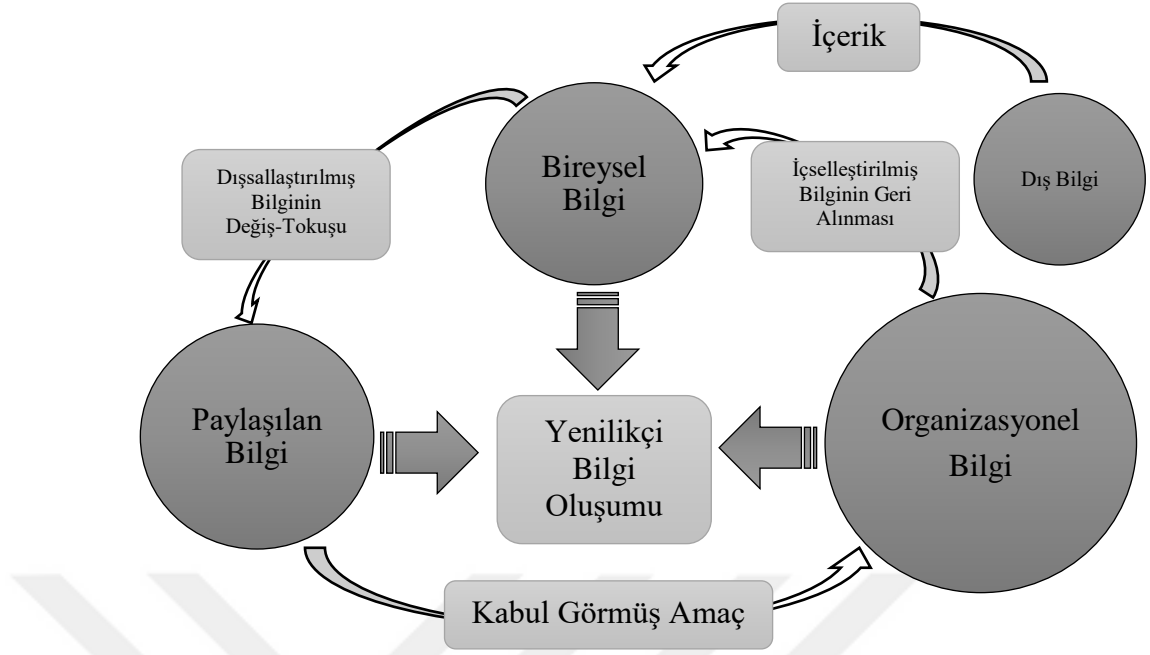
Bilgi, paylaşıldıkça ve kullanıldıkça değer artışı yaşamakta ve kendini geliştirmektedir. Format (biçimlendirme), transfer, yetkilendirme, arama, sunulma, yayılma, erişilebilir olmak şeklinde alt süreçlerden oluşan söz konusu süreç (Önaçan, 2015, ss. 40–120), çeşitli araç ve iletişim kanallarının kullanılmasıyla birey, grup ve kuruluşlar arasında aktarımın ve paylaşımın yapıldığı bir süreçtir. Başkalarına yardım etmeyi kapsayan bir davranış süreci olan bilgi paylaşımı motivasyon, örgüt kültürü, kişisel değer gibi faktörlerden etkilenmektedir (Abubakar ve diğerleri, 2017, ss. 1–15).

Bu noktada bilgi paylaşım türlerine bakarsak bilgi paylaşım döngüsünde üç temel bilgi paylaşım türü bulunduğunu görmekteyiz. Bunlar; bilgiyi geri alarak, bilgiyi değiştirerek ve bilgi oluşturmak şeklindedir (Ackerman, Pipek ve Wulf, 2003, ss. 1–418).

-Bilgiyi Geri Alarak (Knowledge Retrieval); örgütten bireye doğru olan bilgi paylaşımıdır. Örgütsel bilginin edinimi söz konusudur (Ackerman ve diğerleri, 2003, ss. 1–418).

-Bilgi Değişimi/Alışverişi (Knowledge Exchange); bir bireyden diğer bir bireye var olan kişisel bilginin paylaşımıdır (Ackerman ve diğerleri, 2003, ss. 1–418).

-Bilgi Oluşturarak (Knowledge Creation); bireylerin bilgi paylaşımlarının, yeni bir bilgi üretimine odaklı olmasıdır (Ackerman ve diğerleri, 2003, ss. 1–418).



**Şekil 18. Bilginin; Birey ve Organizasyon Bazında Paylaşımı ve Yeni Bilgi Oluşumu**

Kaynak: (Ackerman ve diğerleri, 2003, s. 30)

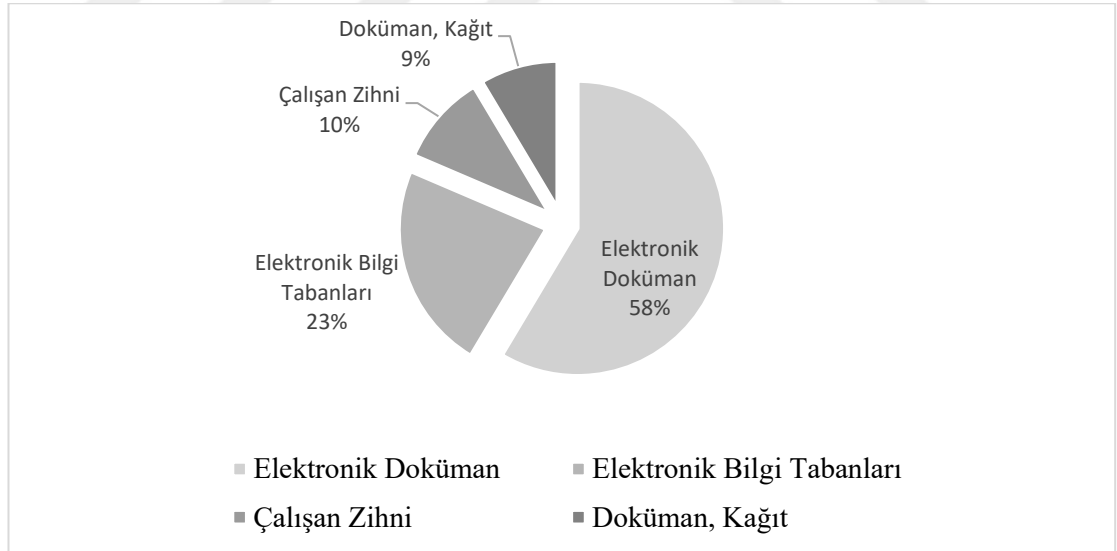
Bireyler bazı durumlarda bilgiyi kimle ve nasıl paylaşabileceklerini bilemediklerinden, mevcut bilginin değerinin kavranamaması gibi zorluklar yaşamaları nedeniyle bilgilerini başkalarıyla paylaşmaz ya da çekingen davranışlar sergilerler. Bu gibi nedenlere karşı organizasyonlar da bilginin paylaşımını teşvik edici ve ödüllendirici mekanizmalar oluşturularak, bilgi paylaşımını geliştiren bir organizasyon kültürüne ihtiyaç duyarlar. Ayrıca organizasyonlarda dikkat edilecek diğer bir nokta ise; yeni bilginin üretimi, yenilikçilik, verimlilik gibi katkılar sağlayan bilgi paylaşımının, Rekabetçi İstihbarat (Competitive Intelligence) tehdidini de beraberinde getirdiğidir. Erickson ve Rothberg (2005) belirli bir düzey sonrasında ki bilgi paylaşımının organizasyonel bilgileri açığa çıkararak rakiplere karşı zor durumlarda kalınabileceğini belirtmişler ve bilgi paylaşımı için optimum bir seviye belirlenerek bu seviyeye göre işleyen bir süreç olması gerektiğine değinmişlerdir. Söz konusu optimum seviyedeki bilgi paylaşımına da Entelektüel Sermaye Riski (Intellectual Capital Risk) ya da Bilgi Yönetimi Riski adını vermişlerdir. Bu noktada optimum seviye amaçlayan firmaların organizasyonlarını kendi çevre, şart ve duruları göz önüne alınarak düzenlemesi gerekmektedir (Önaçan, 2015, ss. 40–120).

#### 2.9.4. Bilginin Depolanması

Bilginin depolanması; bilginin elde edilmesi ve üretilmesinden sonra büyük öneme sahip başka bir süreçtir. Bu süreç çeşitli yapı ve formatlar ile bireysel ve grup düzeyinde organizasyon hafızasını canlı tutmaktadır (Abubakar ve diğerleri, 2017, ss. 1–15).

Bilgi kasıtlı olarak saklanmadığı sürece kaybedilmesi muhtemel bir varlık olması nedeniyle, örgüt tarafından faal bir halde tutulması da gerekmektedir ki bu durum da bilgi depolamanın önemini göstermektedir (Ishikawa ve Naka, 2003, ss. 1–121).

Organizasyonlar bilgi üretmekte süreci içerisinde iken bir yandan da bilgiyi yitirmektedirler. Bu nedenle organizasyonlar hafıza kapasitelerinin farkına varmalı ve korunmalıdırlar. Organizasyonlar da hafıza kaybı yaşanması sonucunda organizasyonun gelişim kapasitesi kısıtlanmakta ve değer oluşturan bilgi de kayıp yaşanmaktadır. Böylece yetenek kaybı ve hata tekrarları oluşmaktadır. Söz konusu kaybın giderilmesi amacıyla organizasyonun hafızasının bilişim sektöründe ki teknolojik gelişmelerden yararlanması son derece önemlidir (Önaçan, 2015, ss. 29–40).



Şekil 19. Bilginin Birincil Depoları

Kaynak: (Filemon A. Uriarte, 2008, s. 9)

Oluşturulan ve edinilen bilgi zaman içerisinde unutulabilmektedir. Bu nedenle bilginin depolanması ya da saklanması etkin bilgi yönetimi açısından oldukça

önemlidir. Bulut depolama ve senkronizasyon hizmetleriyle ortam depolama teknolojileriyle birlikte gerekli bilgiler depolanabilmektedir. Söz konusu depolanan bilgiler gerekli durumlarda tekrar erişilecek şekilde depolanması da verimlilik açısından son derece önemlidir (Arpaci, 2017, ss. 382–390).

### **2.10. Bilgi Güvenliği**

Organizasyon içerisine ki mevcut bilginin yasa dışı kullanımının, taklidinin ve uygun görülmeyen kullanımından korunması sürecidir. Firmaların rekabet avantajı elde etmek için, elde ettiği ve özellikle belirli işlemler sonucu uygulamaya koyduğu bilgiyi, korumalı ve bunun için gerekli teşvik, kural, iş tasarımlarını ortaya koymaları gerekmektedir (Çakar Demircan ve diğerleri, 2010, ss. 73–77).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BİR MODEL ÖNERİSİ: PETEK MODELİ

#### 3.1. Petek Modeli

Petek Modeli, verinin enformasyona, enformasyonun ise bilgiye dönüşmesiyle ortaya çıkan değerlerin yönetimine; süreklilik sağlayıcıları, bilgi değeri ölçümü unsuru, sosyal medya etkisi ve bilgi etken unsurlarında dört olgu adlı yeniliklerinin kazandırıldığı, etkinlik ve verimlilik temelinde geliştirilen bir modeldir. Süreç içerisindeki asıl amaç bireysel bilginin organizasyonel bilgi haline gelmesiyle kaliteli, organizasyonel ve güncel bilgi elde etmek ve yönetmektir.

Açık ve örtük bilgi arasındaki etkileşim sonucunda bir süreç döngüsü oluşturan model, bireyde örtük halde bulunan bilginin, organizasyonel seviyede açık bilgi haline gelmesini, böylece organizasyonel bir kültür ve hafıza elde etmeyi amaçlamaktadır.

Model, bilgi hiyerarşisi ile bilgi yönetimi unsurları arasında kullanılan süreklilik sağlayıcılar ile süreç bütünlüğünü; süreç içerisindeki bilginin değer ölçümü ile etkinlik-verimliliği; bilgi edinimi noktasında sunulan sosyal medya etkisiyle birlikte müşteri taleplerinde güncelliği; bilgi etken unsurlarında dört olgu yeniliğiyle de bilgi unsurları ile yönetimi arasında uyum sağlanmasını amaçlamaktadır.

#### 3.1.1. Petek Modelinin Temelleri ve Kavramsal Dayanakları;

Petek Modelinin temelleri ve kavramsal dayanakları şunlardır:

- Bilgi Hiyerarşi
- Bilgi Yönetimi ve Unsurları
- Grup Örtük Bilgi Kalitesi
- SECI Modeli
- Bilgi Yönetiminin Yapısı.

Petek Modeli hazırlanırken bilgi yönetimi alanında yapılan literatür taraması sonucunda genel kabule erişmiş olan bilgi hiyerarşisi ile bilgi yönetimi ve unsurları

konuları modele temel dayanak olarak seçilmiştir. Söz konusu seçimiyle verimli bir şekilde bilgiye erişim ve yönetim amaçlanmıştır.

Modelde, diğer bir temel dayanak olarak ise SECI Modeli, Bilgi Yönetiminin Yapısı ve Grup Örtük Bilgi Kalitesi adlı teoriler kullanılmıştır. Sosyalleşme, Dışsallaştırma, Birleştirme (Kombinasyon) ve İçselleştirme adlı dört dönüşüm süreci içerisinde açık ve örtük bilginin dönüşümlerinden yola çıkan SECI Modelinden özellikle açık ve örtük bilginin dönüşümü ve bunun organizasyonel seviyeye yükselmesi süreci açısından faydalanılmıştır. Bilgi Yönetimi Yapısı, bilgi yönetimi unsurları ile yönetimi arasında bağlantı kurmak amacıyla kullanılmıştır. Grup Örtük Bilgi Kalitesi ise örtük bilginin kalitesinin ve değerinin belirlenmesi ve ölçülmesine yönelik bir dayanak olarak kullanılmıştır.

### **3.1.2. Petek Modelinin Bilime Katkıları (Yenilikleri);**

Petek Modelinin Bilime Katkıları (Yenilikleri);

- Süreklilik Sağlayıcılar
- Bilgi Değer Ölçümü Unsuru
- Sosyal Medya Etkisi
- Bilgi Etken Unsurlarında Dört Olgu şeklindedir.

Petek Modelinin bilime kazandırdığı ilk yenilik, bilgi hiyerarşisi ile bilgi yönetim unsurları arasında bilgi geçişlerini sağlayan ‘Süreklilik Sağlayıcılarıdır’. Süreç içerisinde iki farklı kısımda bulunan süreklilik sağlayıcıları; bilgi hiyerarşisi ile bilgi edinimi arasında ve bilgi değer ölçümü sonrasında yer alarak süreç devamlılığını amaçlamaktadır.

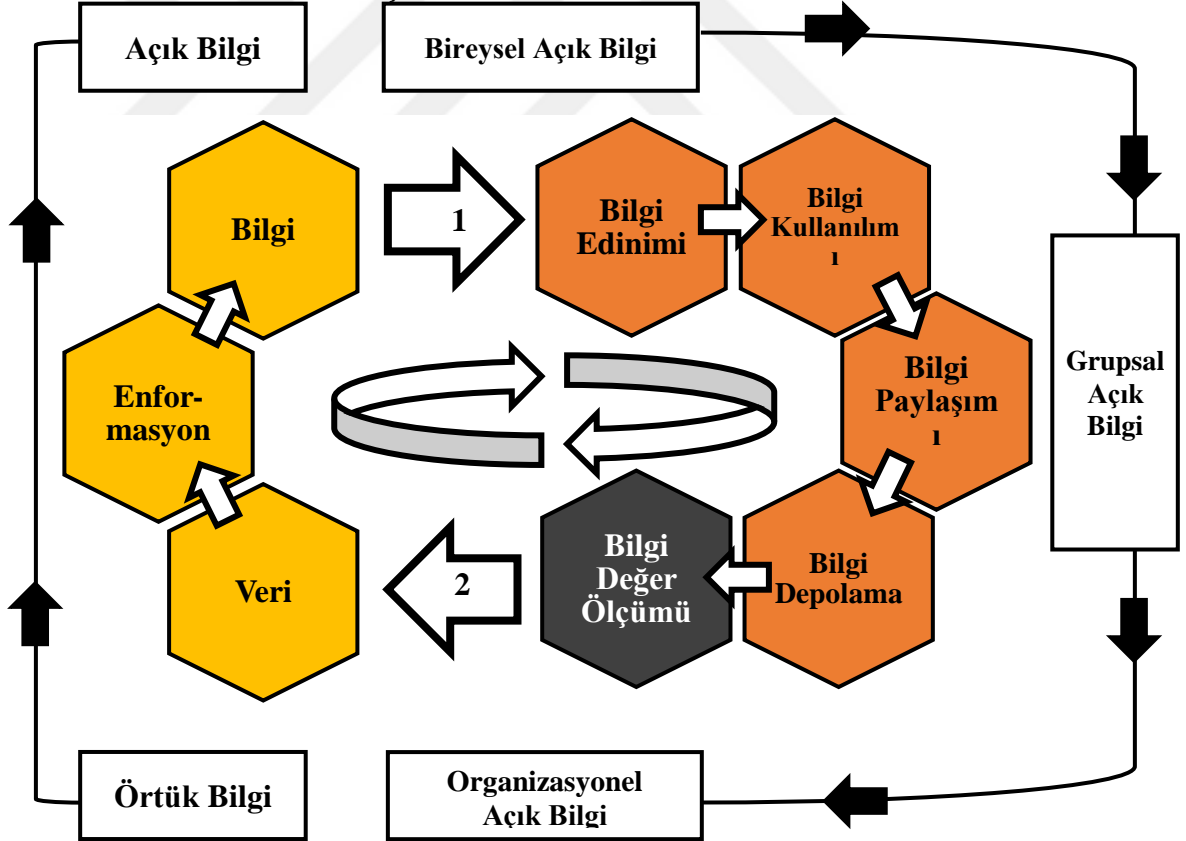
Diğer bir yenilik olan ‘Bilgi Değer Ölçümü’ ile bilginin sürece tekrar dahil edilmesinde belirli kalite ve değer şartları (edinim değeri ve kullanım değeri) aranarak ve süreç etkenleri göz önünde bulundurularak organizasyon içerisinde kullanılan bilginin verimlilik ölçümü yapılması ve bilginin sürekli hale gelerek organizasyonel verimliliğin artırılması amaçlamaktadır.

Modeldeki diğer bir yenilik, ‘Sosyal Medya Etkisidir’. Bilgi edinimi unsuruna ‘e-WOM’ etkisinin eklenmesiyle sosyal medya dahil tüm dijital ağızdan ağıza pazarlama faaliyetlerinin talepler doğrultusunda edinimi sağlanarak müşteri taleplerinin karşılanması ve organizasyonun güncelliği amaçlanmaktadır.

Modeldeki son yenilik ise, ‘Bilgi Etken Unsurlarında Dört Olgudur’. Bilgi yönetimi unsurlarının değişken etkenlerini dört ana başlık altında (yenilik, isteklilik, yeterlilik, üretkenlik) amaçlandırarak, organizasyonel düzeyde yönetim kolaylığı sağlamayı amaçlamaktadır.

Beş temel süreçten oluşan Petek Modeli, süreçlerin sürekli olarak birbiriyle etkileşim içinde olduğu bir yapı içerisinde olmakla birlikte; model içerisindeki tüm temel dayanaklar ile ortaya konulan yenilikler daha önceki çalışmalarla desteklenmiştir.

### 3.2. Petek Modeli ve Aşamaları



Şekil 20. Petek Modeli

## **PETEK MODELİ AŞAMALARI**

Bilginin yönetilmesi amacıyla geliştirilen Petek Modeli temelde beş ana aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- 1- Verinin enformasyona, enformasyonun ise bilgiye dönüştüğü hiyerarşik yapıdan oluşan aşama
- 2- Edinimi sağlanan bilginin; kullanıldığı, paylaşıldığı, depolandığı ve değer ölçümünün yapıldığı, bilginin sürekli hale getirildiği aşama
- 3- Bilgi yönetim unsurları üzerindeki Paradigma Etkenlerin bilgi yönetimi unsurlarına etkisinin modellendiği aşama
- 4- Örtük halden açık hale gelen bilginin; açık hale gelmesiyle bireysel, grupsal ve organizasyonel seviyelere yükseltilerek Organizasyonel Kültür ve Hafıza oluşturulduğu aşama
- 5- Bilgi hiyerarşisi ile bilgi edinimi arasında ve bilgi değer ölçümü sonrasında süreç bütünlüğünün ve devamlılığının sağlayıcısı olan unsurların modellendiği aşama

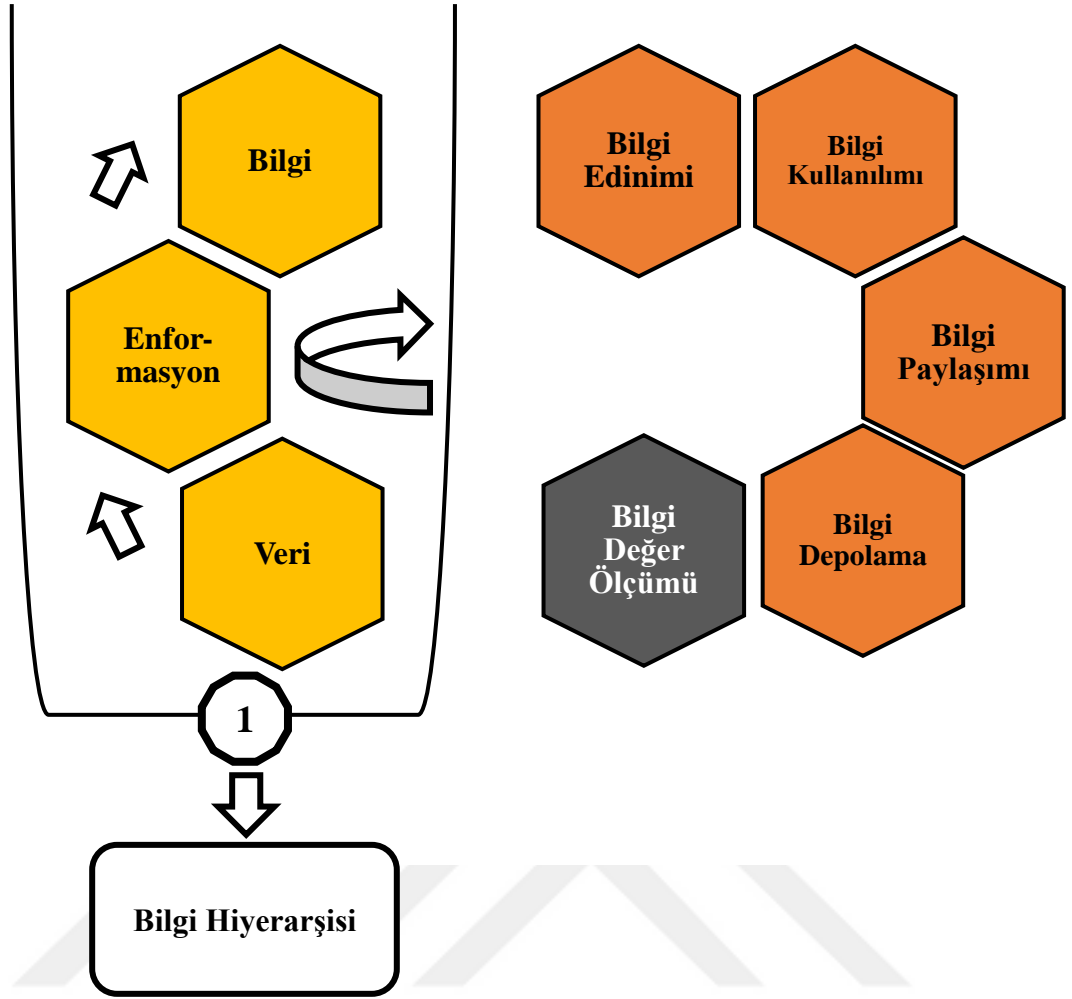
### **3.2.1. Petek Modeli Aşama Bir; Bilgi Hiyerarşisi**

Verinin enformasyona, enformasyonun ise bilgiye dönüştüğü hiyerarşik yapı, Petek Modelinin ilk aşamasını oluşturmaktadır.

Bilgi yönetimindeki yaygın anlayışlardan biri olan bilgi hiyerarşisi; verinin enformasyona, enformasyonun ise bilgiye dönüştüğü bir yapıdır (Hicks ve diğerleri, 2006, ss. 20–21).

Tek başına bir yapı oluşturmasa da hiyerarşinin temel dayanağı olan bilgi (Singh, 2008, ss. 3–15), yeni uyaran girişleriyle tetiklenerek elde edilmekte olup çeşitli formlarla ifade edilebilmekte ve aslen örtük halde bireyin zihninde bulunmaktadır (Alavi ve Leidner, 2001, ss. 107–136). Bu aşama Şekil 21’de gösterilmektedir.





**Şekil 21. Bilgi Hiyerarşisi**

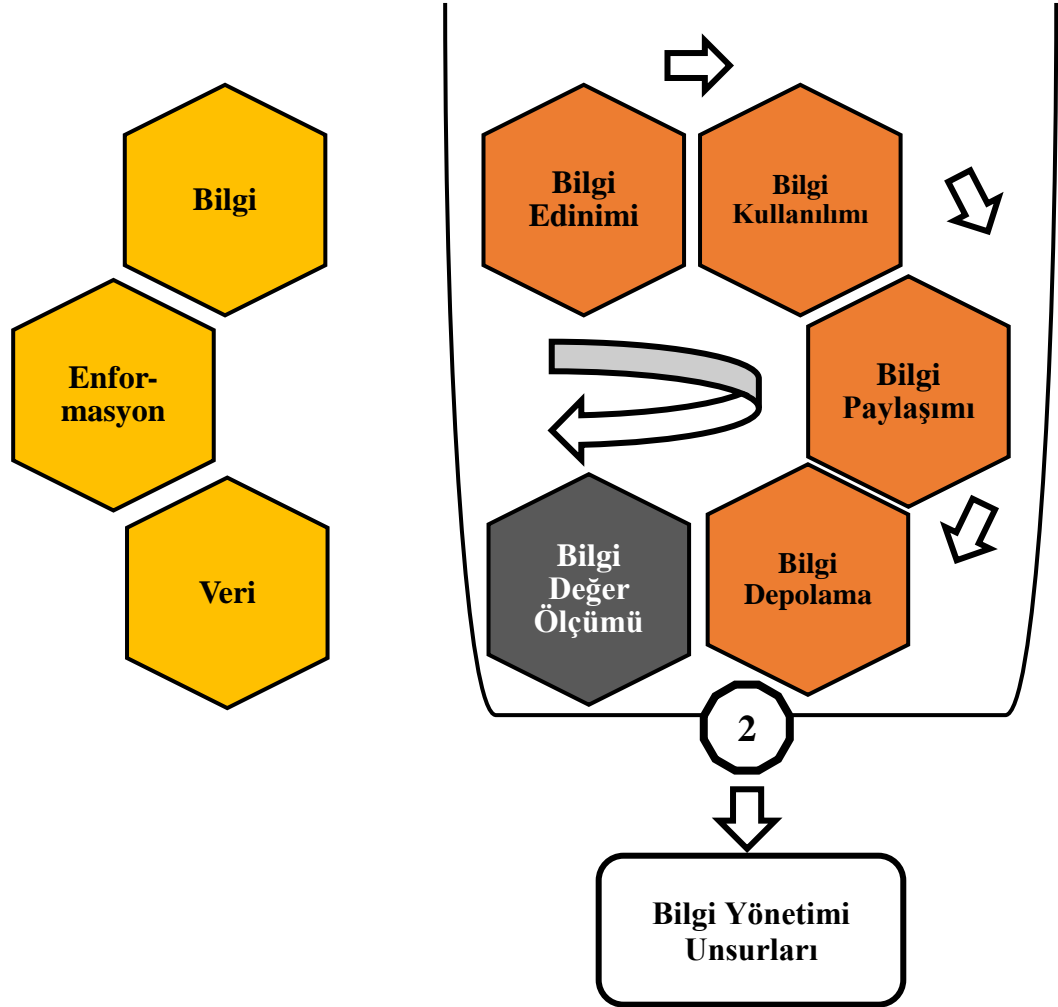
Bilgi hiyerarşisi, gerçeğin gözlemi olan verilerin değer yükselmesine girerek enformasyona daha sonra ise bilgiye dönüştüğü bir yapı olması (Faucher ve diğerleri, 2008, ss. 8–9) ve bilgi yönetimde önceliğin bilginin edinilmesi sonra yönetilmesi olması nedeniyle Petek Modeli'nin ilk aşması olarak kullanılmıştır.

### **3.2.2. Petek Modeli Aşama İki; Bilgi Yönetimi Unsurları**

Hiyerarşik yapı sonucunda edinimi sağlanan bilginin; kullanıldığı, paylaşıldığı depolandığı ve değer ölçümünün yapıldığı aşama ikinci aşamadır.

Organizasyonlar için bir değer oluşmasına, karar alınmasında ve kararların eyleme geçilmesine katkı sağlayan bilgi, yönetimi ve unsurları (Benbya, 2008, ss. 6–9); tüm seviyelerde ki organizasyonel yenilenmeye katkı sağlarken bir yandan da belirli bir

amaç çerçevesinde yönetimiyle organizasyonda ki tüm bireyleri de bilgi çalışanı yapmaktadır (Takeuchi, 2006, ss. 1–10). İkinci aşama Şekil 22’de gösterilmektedir.



**Şekil 22. Bilgi Yönetim Unsurları ve Bilgi Değer Ölçümü**

Rekabet gücünü artırma ve organizasyon içerisindeki süreçlerin kullanımında verimlilik artışının amaçlandığı bilgi yönetimi ve unsurları; organizasyondaki bilgilerin, süreç olarak başından sonuna kadar yönetimi için sistematik bir anlayış gerektirmektedir (Alavi ve Leidner, 2001, ss. 107–136). Bu bilgiler ışığında organizasyonel bir yapı içerisinde karar alma ve uygulamada verimlilik elde edebilmek için bilgi yönetimi unsurları arasından bir seçim yapılarak sade ve kapsayıcı bir yapı tercih edilmiştir.

Petek Modeli bilgi yönetimi unsurları;

1-Bilgi Edinimi,

2-Bilgi Kullanımı,

3-Bilgi Paylaşımı,

4-Bilgi Depolama,

5-Bilgi Değer Ölçümü şeklindedir.

Bilgi yönetimi içerisindeki süreçlerin geliştirilmesi ve desteklenmesi gerekliliğinden (Alavi ve Leidner, 2001, ss. 107–136) yola çıkarak Petek Modeli içerisinde kullanılan bilgi yönetimi unsurları, Petek Modeli için bir destek ve gelişim aşaması olarak kullanılmıştır.

### **3.2.3. Bilgi Edinimi**

Dinamik ve çok boyutlu bir süreç olan bilgi edinimi, organizasyonların ürün ve hizmetlerini formüle edebilme yeteneği olmasının ötesinde (Abubakar ve diğerleri, 2017, ss. 1–15); yeni bir bağlam ve bakış açısı kazandırıcı unsurdur (Nonaka ve Treece, 2001, s. 16).

Bilgi edinimi, organizasyonlar için tek başına bir yönetim şekli olmasa da (Nonaka ve Treece, 2001, s. 320); organizasyonların ihtiyaçları doğrultusunda bilginin; planlandığı, edinildiği, toplandığı, güncellendiği ve geliştirildiği tüm süreçleri kapsamı nedeniyle birçok alt süreçleri de içine almaktadır (Önaçan, 2015, ss. 29–40). Benlik sınırını genişletici, kendini aşan, süreklilik gerektiren bir süreç (Nonaka ve Treece, 2001, s. 16) olmasından dolayı Petek Modelinin ikinci aşamasında kullanılmış ve Petek Modeli bilgi yönetimi unsurlarının temelini oluşturmuştur.

Değişen ihtiyaçlar, küresel rekabet, gelişen teknolojiler sonucunda yeniliğin anahtarının bilgi olduğu gerçeği (Erden ve diğerleri, 2008, ss. 4–18) ve bilginin güncellenmesi gerekliliği göz önünde bulundurularak Petek Modeli bilgi edinimi unsurunda şu değişken etkenler kullanılmıştır;

-Müşteri Talepleri

-E-WOM

Bilgi edinimi, Petek Modelinin ikinci aşamasının üstüne kurulduğu temel unsurdur. Bilgi hiyerarşisi içerisindeki değer artışıyla oluşan bilginin, geleneksel ve/veya teknolojik imkânlarla işlenmesi ve değerlendirilmesi sonucunda kullanıma hazır hale gelmesinin amaçlandığı bir unsur olan bilgi ediniminde, güncellik ve sürdürülebilirliğin unsura katılımıyla organizasyonda yenilik amaçlanmaktadır.

#### **3.2.4. Bilgi Kullanımı**

Bilginin kullanılması organizasyondaki problemleri çözüme noktasında fayda sağlamakta ve sonucunda yeni bilgi edinimine sebep olmasıyla bilginin; edinimi, paylaşılması ve uygulanması süreçlerine tekrar dönüş sağlayarak süreci döngüsel bir biçime dönüştürmektedir. Söz konusu süreçlerin oluşumu ve yönetimi için ise öncelikle bilginin kullanılması gerekmektedir (Abubakar ve diğerleri, 2017, ss. 1–15). Bu anlayıştan yola çıkarak modelde olması zorunlu olan bilgi kullanımı; organizasyonlarda üretilen tüm mal ve hizmetlerin tasarımından, üretimine, organizasyonun yapılanmasına kadarki tüm süreçlere etki etmesi yönünden de Petek Modeli açısından vazgeçilmez bir unsur olarak modelde kullanılmıştır.

Petek Modeli, bilgi yönetimi unsurlarına paradigma etkenlerin eklenmesiyle sürecin üretkenliğini açıklamayı amaçlamaktadır. Bilgi ve yönetimi için son derece önemli olan bilgi kullanımının paradigma etken unsurları şunlardır:

Konum, coğrafya, kültür, hitap edilen müşteriler, etki düzeyi ve diğer paradigma etkenleri şeklinde tek adlandırma altında birçok farklı etken birleştirilebilir.

Bilgi hareketlerinde, problem çözüme ve karar noktasında verimlilik ve kolaylık sağlayan bilgi kullanımı ayrıca maliyet düşüklüğünde de fayda sağlaması (Abubakar ve diğerleri, 2017, ss. 1–15) yönüyle de Petek Modelinin vazgeçilmez bir unsuru olarak kullanılmıştır.

#### **3.2.5. Bilgi Paylaşımı**

Bireysel bilginin, organizasyonel seviyeye kadar ulaşmasını içeren bilgi paylaşımı unsuru; bilginin gerekli herkes tarafından erişebilir olması açısından büyük öneme sahiptir (Shujahat ve diğerleri, 2018, ss. 200–212). Çeşitli seviyelerde gerçekleştirilen, bulut hizmetler ve diğer teknolojik araçların kullanımıyla verimlilik

artışı ve kolaylık sağlanabilen süreç (Arpaci, 2017, ss. 382–390); içsel ve dışsal teşvikler, sosyal ve örgütsel normlar, değerler ve üst düzey liderlerin destekleriyle teşvik edilerek (Shujahat ve diğerleri, 2018, ss. 200–212); organizasyonel bir hafıza oluşmasını da sağlamaktadır.

Organizasyon içerisinde güven, girişkenlik ve değerler üzerine bir kültür oluşturulması gerektiğinden (Abubakar ve diğerleri, 2017, ss. 1–15) dolayı Petek Modelinde, bilgi paylaşım unsuru, organizasyonel kültür ve hafıza elde etme amacıyla kullanılmaktadır. Söz konusu paylaşım ile organizasyonda bireysel istekliliğe de fayda sağlayabilecek olan bilgi paylaşımı, Petek Modeli içinde şu paradigma etkenlere maruz kalmaktadır.

-Bulut Sistemler

-Ortak Alan Etkinlikleri

Organizasyonlarda, organizasyonel bir bilgi oluşturulmasında niyet, bireysel ve grupsal özerklik, geliştirici kaos ortamı, çeşitlilik ve kültüre ihtiyaç olmasından (Nonaka ve diğerleri, 1996, ss. 203–218) dolayı Petek Modelinde yer alan bilgi paylaşımı unsuru; ‘Organizasyonel Kültür ve Hafıza’ oluşmasına zemin hazırlaması yönü Petek Modeli içerisinde kullanılmıştır.

Bilginin organizasyon içerisindeki gerekli bireylere aktarımıyla organizasyonel bir birliktelik sağlanabileceğinden ve organizasyonel hafıza oluşmasındaki önemi nedeniyle Petek Modelinde yer alan bilgi paylaşımı, model için vazgeçilmez bir unsurdur.

### **3.2.6. Bilgi Depolama**

Organizasyonel hedeflerin doğrultusunda bilginin bulunması, değerlendirilmesi ve ilerleyen süreçte tekrar gerekebileceği göz önüne alınarak, belirli standartlar çerçevesinde elektronik ortamda bilginin muhafaza edilmesi gerekmektedir. Bilginin depolanması süreci bilginin kodlanması, sınıflandırılması ve organize edilmesi sonucunda saklanarak depolanması süreçlerini kapsamaktadır (Önaçan, 2015, ss. 29–40).

Bilgi depolama unsuru, ‘Organizasyonel Kültür ve Hafızayı’ korumak ve geliştirmek noktasında sağladığı faydalar nedeniyle Petek Modelinde yer verilmiştir. Organizasyonların zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaları ve benzer süreçleri yaşamaması açısından son derece önem sahibi olan bilgi depolama unsurunun etkenine bakarsak ise;

-Bulut sistemler karşımıza çıkmaktadır Bulut sistemlerle hem tasarruf hem de organizasyonel bir hafıza elde edilmek istenmiştir.

Petek Modeli unsurlarından paylaşım ve depolama arasındaki ilişkiye de bu noktada değinmek gerekmektedir. Organizasyondaki birey ve kültür kavramlarının kapsadığı yardımlaşma, destekleme, işbirliği kavramları paylaşım ile depolama unsurları arasında köprü oluşturması (Abubakar ve diğerleri, 2017, ss. 1–15) nedeniyle söz konusu iki unsur Petek Modeli içerisinde birbirini tamamlayıcı olarak kullanılmıştır.

Petek Modelinde yer verilen bilgi depolama unsuru; tekrar süreçlerini önlemek, gerekebilecek bilgilerin depolanmasıyla zaman-maliyet alanlarında tasarruf ve ‘Organizasyonel Hafızayı’ canlı tutabilmek amaçlanmaktadır.

### **3.2.7. Bilgi Değer Ölçümü**

Organizasyonlarda herkesin her şeyi bilmesi değil, gereken kişinin gereken yerde kullanacağı bilgiye sahip olması gerekliliğinden (Von Krogh, Nonaka ve Aben, 2001, ss. 421–439) ve organizasyon yapılarındaki uyumluluk çalışmaları sonucunda yeni pozisyonların ve birimlerin oluşabileceği görüşünden (Önaçan, 2015, ss. 40–120) ve ‘Bireysel Örtük Bilgi Kalitesi’ (Erden ve diğerleri, 2008, ss. 4–18) görüşünden destek alan bir yenilik olarak Petek Modelinde yer verilen bilgi değer ölçümü; bir süreç denetleyicisidir.

Petek Modeli içerisinde bilgi hiyerarşisi sonucu erişilen bilginin, yönetimiyle organizasyonel açık bilgi elde edilmektedir. Süreç içerisinde elde edilen organizasyonel açık bilginin verimliliğin anahtarı olduğu göz önüne alındığında ise bireylerin sahip olduğu bilginin kalitesi önem kazanmaktadır. Bireylerin grupları; grupların organizasyonu oluşturmasından dolayı organizasyonel bilginin kalitesi, o organizasyonunda kalitesini gösterecektir.

Örtük bilgi birey düzeyinde ortaya çıkabildiği gibi grup seviyesinde de ortaya çıkabilmektedir. Bireysel bilginin, özgünlük içermesi ve kişisel deneyimler sonucu eylemsel kapasitesindeki gelişmenin tetikleyicisi olması nedeniyle söz konusu bilginin grup örtük bilgisi haline gelmesi yalnızca bir ekip çalışmasıyla olabilmektedir. Taklit edilmesi güç olan Grup Örtük Bilgisi, sosyal olarak inşa edilmektedir ve sosyal etkileşimlerin bir sonucudur (Erden ve diğerleri, 2008, ss. 4–18). Grup örtük bilginin bu özelliği organizasyonel bilgi varlıklarının benzersizliğini ve rekabet açısından sağladığı muhtemel faydaları açıklamaktadır.

Grup Örtük Bilgi Kalitesi (Quality of Group Tacit Knowledge – QGTK) organizasyonel rekabet anlayışının merkezileşmesi örtük bilgisinin kalitesi açısından önemli bir konudur. Yenilikçi bir elde edim için son derece önemli olan bilgi birikiminde, yenilikçilik için gerekli bilgi tek bir kişinin değil ancak bir grubun örtük bilgisinin ortaya çıkmasıyla elde edilebilmektedir (Erden ve diğerleri, 2008, ss. 4–18). Petek Modeli de bu noktadan esinlenerek organizasyonel açık bilgi haline gelen bilginin kalitesinin ölçümü için bilgi değer ölçümü unsurunu sunmuştur. Söz konusu Petek Modelinde kullanılan bilgi değer ölçümünün iki yönü bulunmaktadır;

1-Edinim Değeri

2-Kullanım Değeri

Bilgi değer ölçümü unsuru, organizasyondaki verimliliğin yükseltilmesini amaçlayarak modelin sürekliliğini ve bilgi kalitesini sağlayan bir unsurdur. Bunu yapmasının yanı sıra süreç tekrarını engelleyerek zaman ve maliyetten de tasarruf sağlamaktadır. Süreç içerisinde elde edilmiş ve yönetilmiş olan bilginin tekrar sürece dahil edilmesi noktasında kalite ve değer açısından değerlendirilmesi gerekliliğini temel alan bilgi değer ölçümü unsuru, daha önce sürece dahil edilerek belirli çabalar sonucu edinilmiş bilginin gerçek fayda değeri ile kullanıcı değerini ölçerek sürece tekrar alınıp alınmaması ve kim tarafından edinilmesi sorularına yanıt bulunması gerekliliğinden dolayı modelde kullanılmıştır.

Petek Modelinin süreçleri ve bilgi yönetimi literatürü göz önünde bulundurularak bir yenilik olarak ortaya çıkan ‘Bilgi Değer Ölçümü’ hem bilginin

kullanım değeri açısından hem de bilginin hangi seviyede ve kim tarafından kullanılması gerektiği açısından olmak üzere iki kısımdan oluşan bir unsurdur.

### 3.2.7.1. Bilgi Değer Ölçümünün Edinim Değeri

Petek Modeli süreci içerisinde belirli yönlendirmeler ve etkiler sonucu ortaya çıkarılan bilginin, organizasyon içerisindeki bireylere olan değer katma etkisi göz önüne alınarak, bilginin tekrar sürece dahil edilmesi noktasında karar alıcı bir unsur yönüdür.

Organizasyonlarda her bilginin önemli olmadığına farkına varılması gerektiğinden ve kimi bilgilerin son derece öneme sahipken, kimi bilgilerin ise önemsiz olmasından hareketle organizasyonlar bilginin değerli olup olmadığını ölçmesi gerekmektedir. Söz konusu ölçüm için bilgide niteliksel şu özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır (Önaçan, 2015, ss. 2–5);

- Güvenilirlik (Reliability),
- Tamlık (Completeness)
- Doğru Zamanlılık (Timeliness),
- Kabul Edilebilirlik (Acceptability),
- Hazır Olma (Readiness)
- Ekonomi (Economic)
- Fikirler (Number of Ideas)
- Erişilebilirlik (Accessibility)
- Maliyet (Cost)

(Armistead, 1999, s. 145)

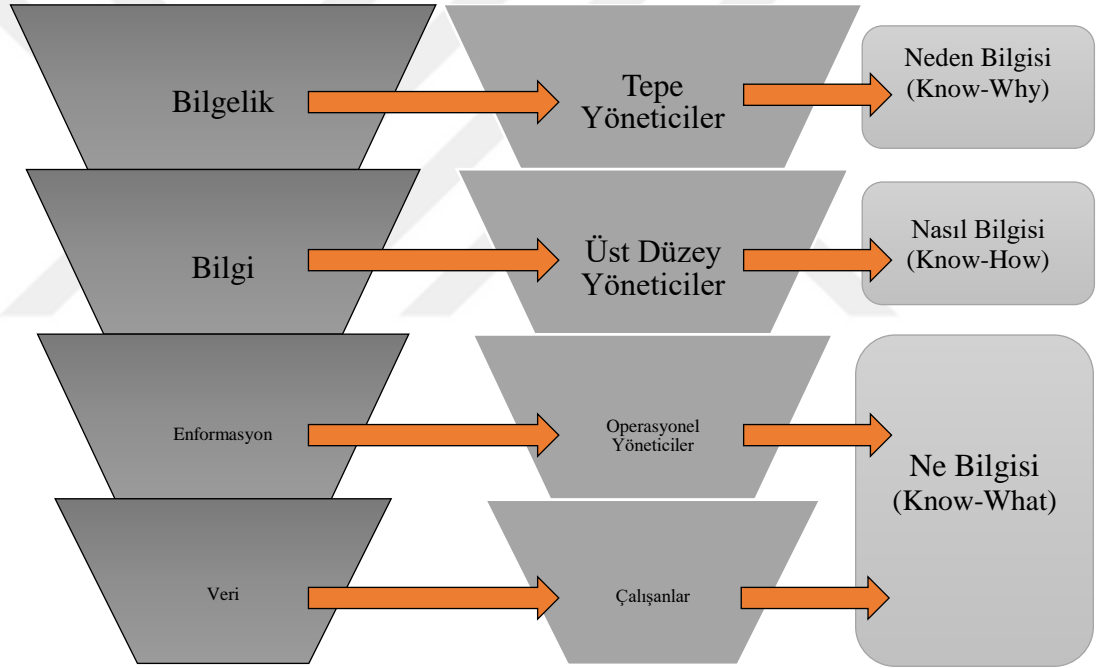
Söz konusu nitelikler aranarak bilginin ‘edinim değerine’ sahip olup olmadığına karar verilmesi ve tekrar sürece adapte edilmesiyle bilgi kalitesinde artış, zaman ve maliyetten tasarruf sağlanırken bir yandan organizasyonel hafıza oluşmasına zemin hazırlanmaktadır.



### 3.2.7.2. Bilgi Değer Ölçümünün Kullanım Değeri

Petek Modeli süreci içerisinde belirli yönlendirmeler ve etkiler sonucu ortaya çıkan bilginin, kim tarafından, hangi seviyede kullanılması gerektiğinin kararının alındığı bir unsur yönüdür.

Organizasyon içerisinde bilginin edinilmemesi ile kullanılabilirliği farklı durumlar olmasından dolayı organizasyon içerisinde "ne olduğunu bilmek (know-what)", "nasıl olduğunu bilmek (know-how)" ve "nedenini bilmek (know-why)" şeklinde kimin ne bilmesi gerektiği hakkında ki (King, 2009, ss. 3-4) anlayıştan hareketle Petek Modelinde kullanılan kullanım değeri olgusu; bilginin fayda sağlayacak kişiye kazandırılmasını amaçlamaktadır.



Şekil 23. Bilgi ve Kullanıcı Değeri

Kaynak: (Aktan ve Vural, 2005)

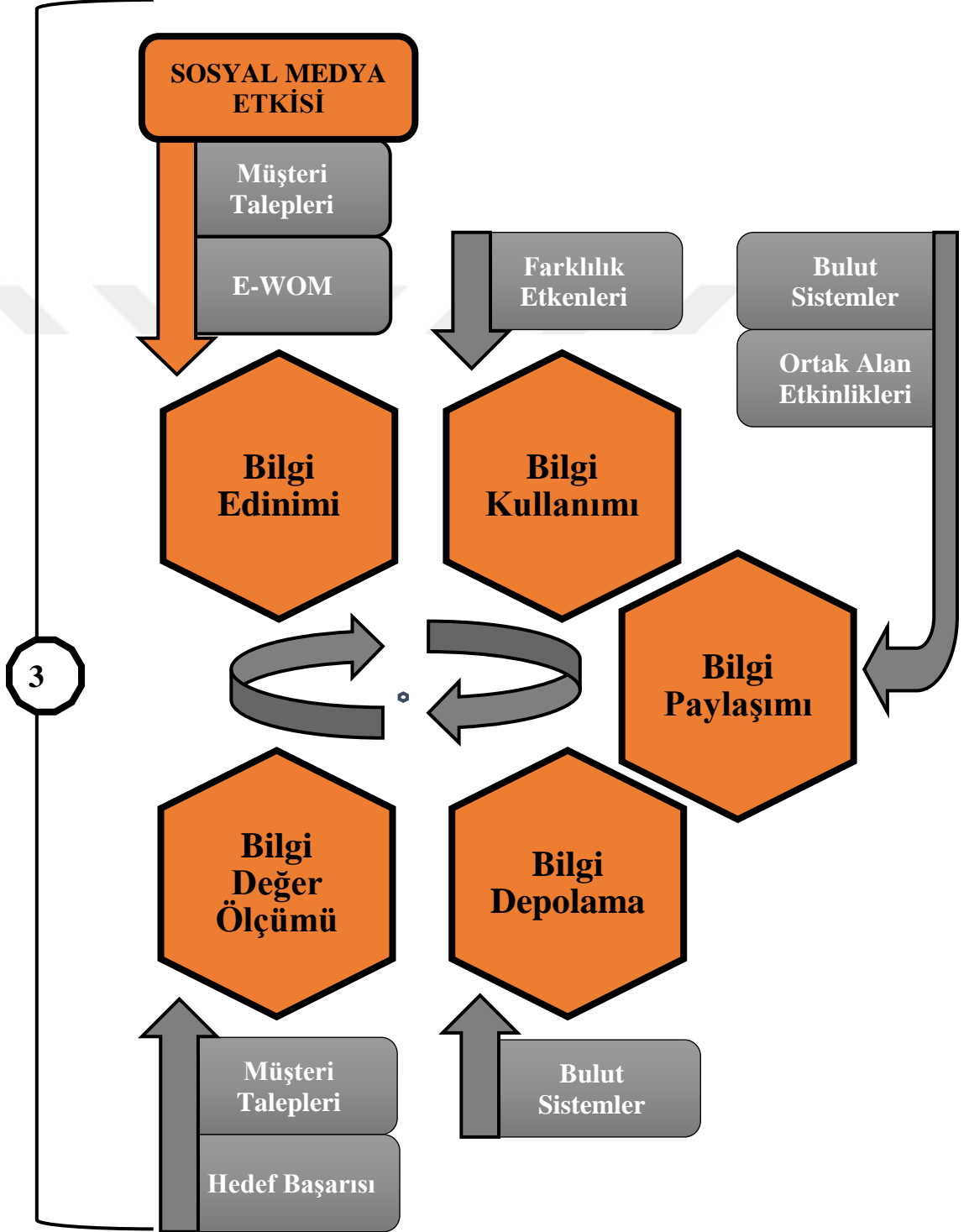
Ne, neden, nasıl şeklinde bilgi ve uzmanlığın giderek arttığı yapı (King, 2009, ss. 3-4) içerisinde değerlendirilerek fayda sağlayacak kişi için ölçülen bilgi;

-Çalışanlar ve operasyonel yöneticiler için; Ne Bilgisi

-Üst düzey yöneticiler için; Nasıl Bilgisi

-Tepe yöneticiler için ise; Neden Bilgisi sağlayarak (Aktan ve Vural, 2005) süreç içerisinde etkinlik-verimlilik amaçlamaktadır.

### 3.3. Petek Modeli Aşama Üç



Şekil 24. Petek Modeli Paradigma Etkenleri

Organizasyon performansını belirleyen birçok iç ve dış etken bulunmasından dolayı (Yu ve diğeri, 2004, ss. 1–10), Petek Modelinin üçüncü aşamasında bilgi yönetimi unsurlarına etki eden etkenler incelenmiş ve bu etkenlerin hangi unsura etki ettiğine ve duruma göre farklılık gösterebilmesi nedeniyle Paradigma Etkenleri adlandırması yapılmıştır.

### **3.3.1. Bilgi Edinimi Paradigma Etkenleri ve Yenilik**

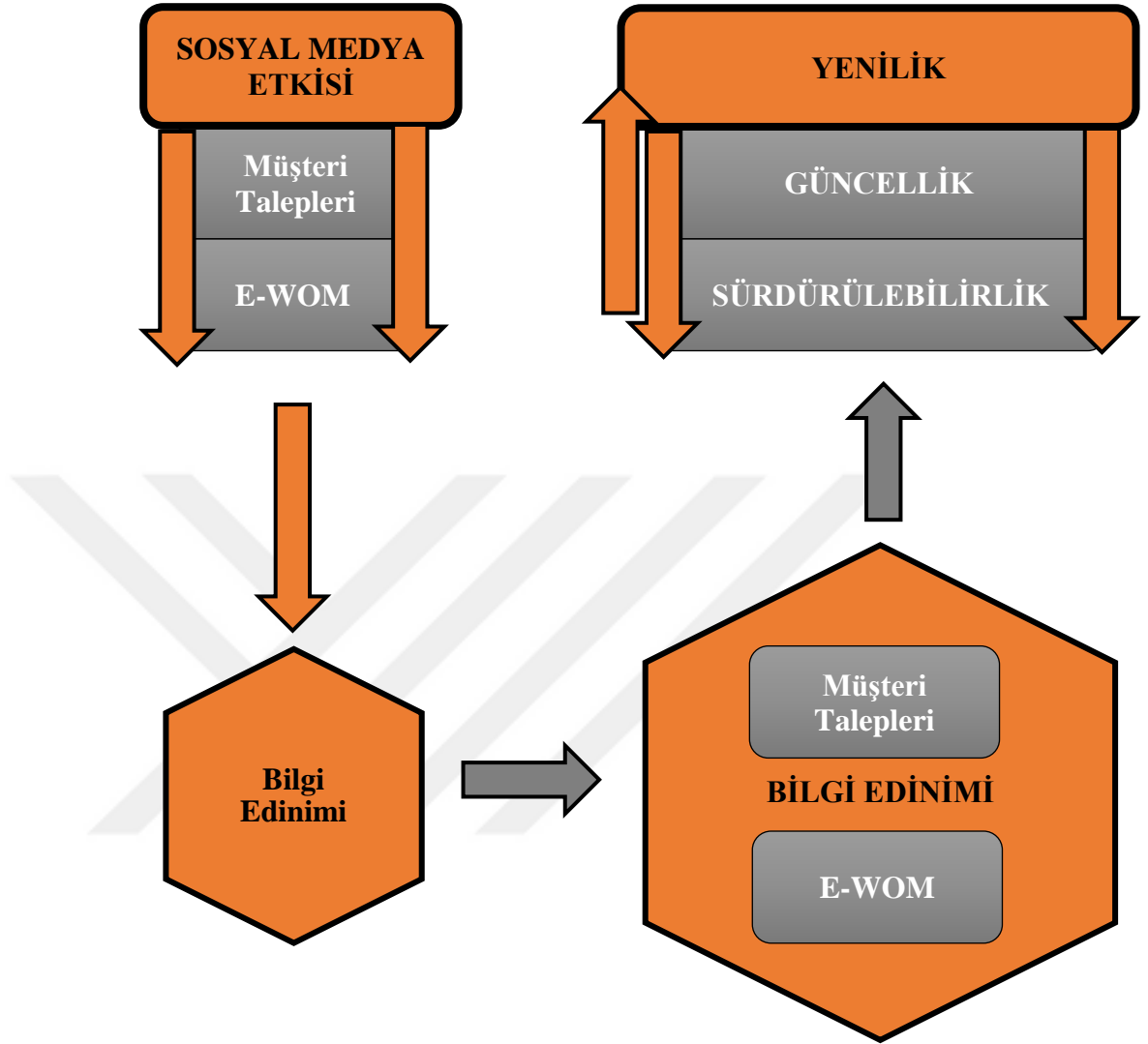
Petek Modeli yeniliklerinin biri olan sosyal medya etkisinin gösterildiği kısım olan bilgi edinimi paradigma etkenleri; müşteri talepleri ve e-wom şeklindedir. E-wom olarak adlandırılan dijital ağızdan ağıza pazarlama etkenlerinin ve müşteri taleplerinin, bilgi edinimine etki etmesi sonucunda ise yenilik amaçlanmaktadır.

#### **Sosyal Medya Etkisi ve Yenilik:**

Petek Modelinin bir yeniliği olarak ortaya çıkan ve müşteri talepleri ve e-wom (dijital ağızdan ağıza pazarlama) etkenlerinin birleşimi olan sosyal medya etkisi, yeniliği amaçlamaktadır. Bilgi edinimine etki ederek sosyal medya dahil tüm dijital platformlardan bilgi sağlamayı ve bu bilgiyi kendi edinimleriyle birleştirerek organizasyon çıkarları doğrultusunda kullanmayı amaçlayan Petek Modeli;

-Organizasyonların yenilik faaliyetlerini, toplumun genel değerlerini göz önünde bulundurarak işlemesi gerekliliğini (Nonaka ve diğeri, 2014, ss. 137–146) vurgulamaktadır.

Petek Modelinde bir yenilik olarak sürece dahil edilen sosyal medya etkeni model süreci içerisinde iken modelin bir diğer yeniliği olan bilgi değer ölçümüyle de ölçümlenerek sürece dahil edilmesiyle birlikte sürdürülebilir güncelliği amaçlamaktadır. Bilgi edinimi paradigma etkenleri, yenilik ve sosyal medya etkisi Şekil 25'te gösterilmektedir.



**Şekil 25. Bilgi Edinimi Paradigma Etkenleri**

Tercih olmak isteyen firmaların mutlaka sosyal medya ve internet ortamında ki aktifliği bilgi edinimi unsuruna adapte etmesi gerektiğinden; müşterilerin taleplerinin belirlenmesi ve cevap verilmesi noktasında dijital medya etkeni marka pazarlaması ve marka değeri açısından kullanılmalıdır. Petek Modeli, bilgi edinimi unsuru içerisinde dijital medya üzerinden gelen taleplerden elde etmeyi ve sürece dahil ederek, organizasyonun sahip olduğu sermayelerin (maddi sermaye ve entelektüel sermaye) bilgiyle birleştirilmesini amaçlamaktadır.

Bu noktada ise organizasyonlarda sosyal medya etkini için ‘sosyal medya bilgi sağlayıcıları ve yönlendiricileri’ adlı bir pozisyonun oluşturulması da kurumsallık ve verimlilik açısından son derece önemli bir konudur.

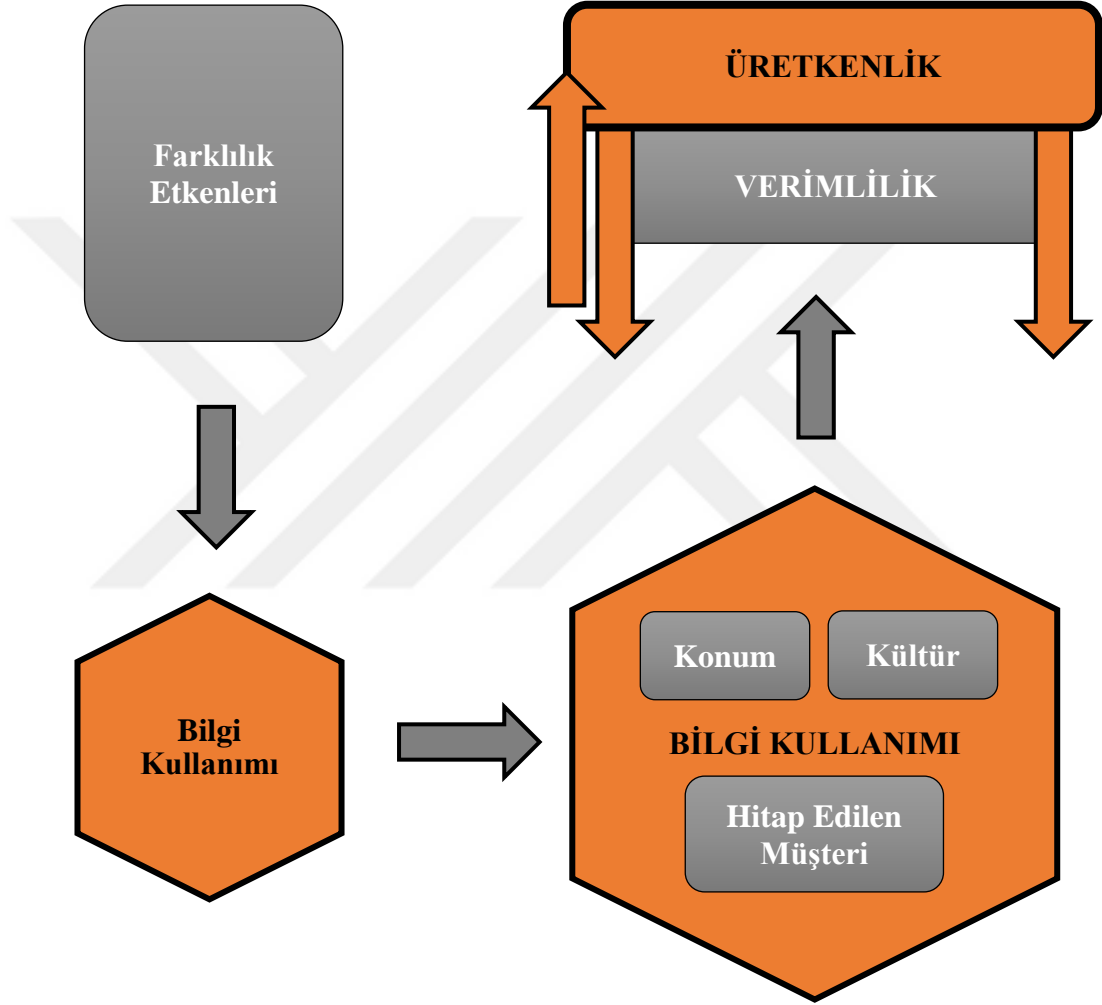
Sosyal medya etkisi içerisinde dikkate alınması gereken bir iç etkende X,Y,Z jenerasyonlarıdır. Teknolojik gelişmeler sonucunda dijital medya üzerinden gelen talep ve isteklerin, müşteri talepleri noktasında karşılanması sürdürülebilir bir organizasyon için vazgeçilmez bir etken olması nedeniyle internet ve sosyal medya ile kolay yönlendirilebilen, üretimden ziyade tüketime odaklı, kolay otorite kabulüne yatkın olan X jenerasyonu, organizasyonun uzun vadeli programlarının bir parçası olması gerekmektedir.

Söz konusu Z kuşağı bireyleri tam anlamıyla tüketimde aktif rol almaları da tüketim üzerine güçlü bir etkiye sahiptirler. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre ebeveynlerin %71 satın alma kararında çocuklarının görüşlerinden almaktadırlar. Mali açıdan da bilinç sahibi olan söz konusu kuşak, tüketmeden önce araştırma, deneme ve en uygun fiyat gibi koşulları göz önünde bulundurmaktadır. Daha önceki kuşaklardan daha fazla alternatiflere sahip olan Z kuşağı, ürün ve hizmette yeniliği sıradan gören ve benzer ürünlerin rekabeti sonucunda tasarım noktasına odaklı bir jenerasyondur (Sönmez, 2016, ss. 116–117).

Bilginin bolluğunun ve erişim kolaylığının olduğu günümüzde, organizasyonlar özellikle dijital medya üzerinden X, Y, Z jenerasyonlarının farklarını belirlemeli ve özellikle teknolojiyle bir bütünleşme içinde olan Z jenerasyonunu müşteri portföyüne katmaya çalışmalıdırlar.

### 3.3.2. Bilgi Kullanımı Paradigma Etkenleri ve Üretkenlik

Bilgi kullanımı paradigma etkenlerine ‘farklılık etkenleri’ olarak adlandırılmış ve içerik olarak organizasyondan organizasyona farklılık gösteren; konum, coğrafya, kültür, hitap edilen müşteri şeklinde gruplandırılmıştır. Farklılık etkenlerinin, bilgi kullanımına etki etmesi sonucunda ise üretkenlik amaçlanmaktadır. Bilgi kullanımı paradigma etkenleri ve üretkenlik Şekil 26’da gösterilmektedir.



Şekil 26. Bilgi Kullanımı Paradigma Etkenleri

Farklılık Etkenleri:

Günümüz organizasyonları kendilerini sürekli olarak yenilemeleri gerekmekte (Wilde, 2011, ss. 41–42) ve kendilerine has kültür, konum, yetenek ve deneyimlere göre farklı stratejiler izlemeleri gerekmektedir (Arpaci, 2017, ss. 382–390). Organizasyonlar

mevcut koşul ve imkanları çerçevesinde edindikleri bilgileri koşullarına, müşteri taleplerine, konularına ve kültürlere göre düzenlemelidirler.

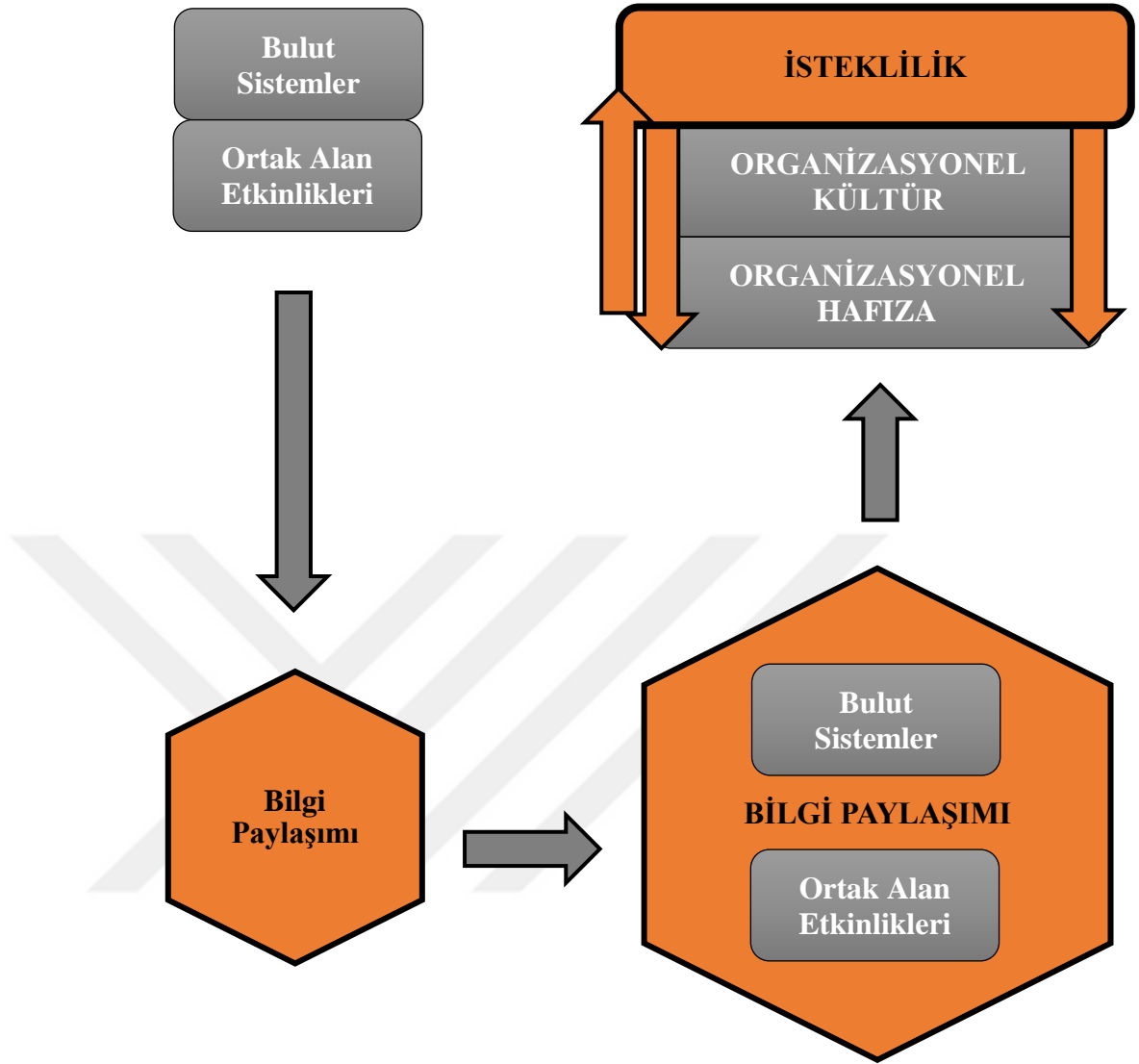
Bu noktada mevcut bilgi kaynaklarının kullanımı noktasında verim artırıcı politikalar izlenmelidir. Bilgi, uygulandığı ölçüde verimlilik sağlayacağından (Arpaci, 2017, ss. 382–390), yola çıkarak bilgi kullanımında organizasyonun mevcut konumu, kendi kültür yapısı, hitap edilen müşteri kitlesi gibi unsurlardan bilgi sağlanarak üretkenlik elde etmek amaçlanmaktadır.

Organizasyon üyeleri üzerinde kuvvetli bir etkiye sahip olan kültürel değerler; örgüt kültürü, güç yapıları, kontrol sistemleri, rutinleri, vizyon ve değerleri kapsadığından sürece bir destek noktasıdır. Kültürel unsurlar arasında ki desteğin oluşmasında ise en önemli unsur güvendir (Edwards, 2015, ss. 60–62).

Organizasyonlar açısından stratejik yönetim ve uzun vadeli iş planlaması açısından karar alma sürecinin temelini oluşturan bilgi (ELearn, 2005, ss. 1–4), bilgi edinimi değişken etkenleri ile kullanımının bir arada kullanılmasıyla organizasyonda yenilik ve üretkenlik amaçlanmaktadır.

### **3.3.3. Bilgi Paylaşımı Paradigma Etkenleri ve İsteklilik**

Petek Modeli süreci içerisinde bilgi paylaşımı unsuruna bulut sistemler ve ortak alan etkinlikleri etki etmektedir. Söz konusu etkenlerin, bilgi paylaşımına etki etmesi sonucunda ise isteklilik ve organizasyonel seviyede bir kültür oluşturarak organizasyonel hafıza oluşturmayı amaçlamaktadır. Bilgi paylaşımı paradigma etkenleri ve isteklilik Şekil 27’de gösterilmektedir.



**Şekil 27. Bilgi Paylaşımı Paradigma Etkenleri**

Bulut Sistemler ve Ortak Alan Etkinlikleri:

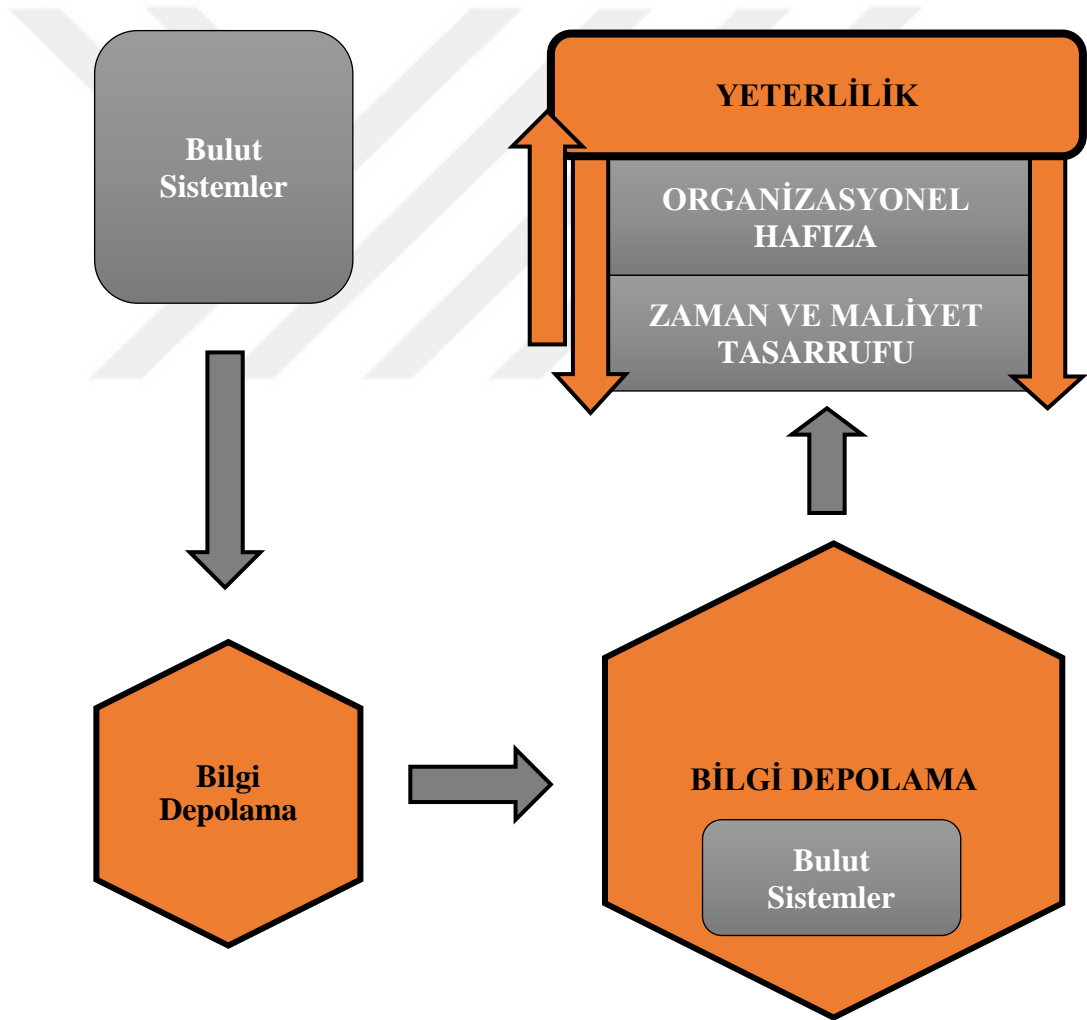
Sürekli özgün bilgi oluşturma trendi içinde olan organizasyonlar, bu özelliklerini organizasyon içine teknolojik araçlarla yaymak gerektiğinden (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181) ve organizasyon içerisinde bilgi paylaşımında bulunulabilecek bir alan oluşturulmasıyla bilgi transferinin iki kişi için de değer katıcı olduğunun kanıtlanması ve bilgi transferi için tarafların motive edilmesi gerektiğinden (Von Krogh ve diğerleri, 2001, ss. 421–439) yola çıkarak sürece eklenen bilgi paylaşımı; bilgiye olan duyarlılığı da olumlu yönden etkileyecektir (Darroch, 2005, ss. 101–115).



Söz konusu anlayıştan yola çıkarak Petek Modeline, ortak alan etkinlikleri ve bulut sistemler etken olarak seçilmiştir. Bireyler arasında etkileşimin amaçlandığı bilgi paylaşımı unsuru, teknolojik imkanlar vasıtasıyla hem organizasyonel bir hafıza elde etmeyi hem de organizasyonel bir kültür oluşturarak bireylerde isteklilik oluşmasını amaçlamaktadır.

### 3.3.4. Bilgi Depolama Paradigma Etkenleri ve Yeterlilik

Petek Modeli süreci içerisinde bilgi depolama unsuruna bulut sistemler etki etmekte yeterlilik ile zaman ve maliyet tasarrufu amaçlanmaktadır. Bilgi depolama paradigma etkenleri ve yeterlilik Şekil 28’de gösterilmiştir.



Şekil 28. Bilgi Depolama Paradigma Etkenleri

### Bulut Sistemler:

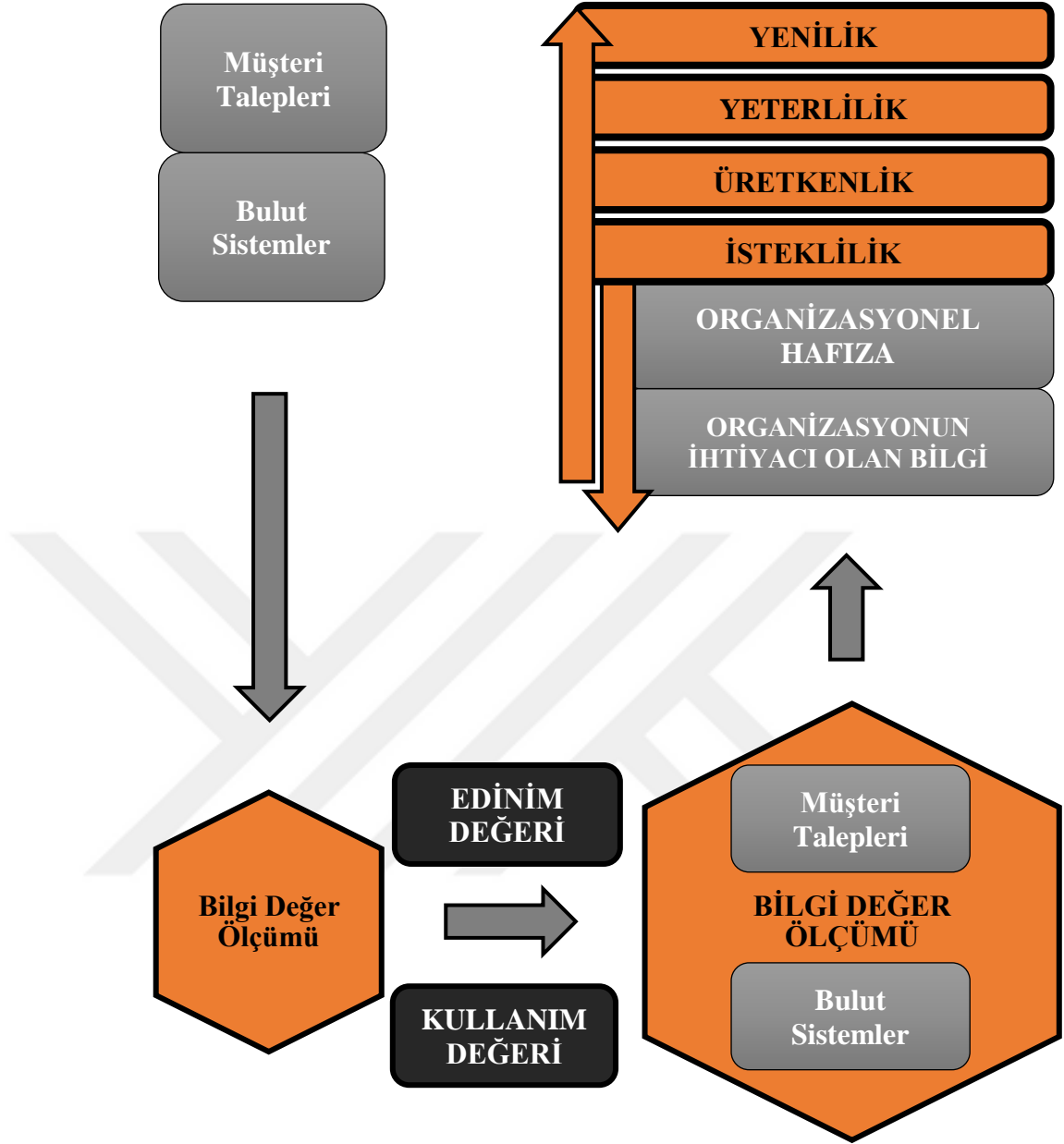
Organizasyonel performansta yeterliliğin hedeflendiği bilinçli bir süreç olan bilgi yönetimi; bilgi, insan, zaman kavramları ve değişime uyumluluk hızıyla verimlilik sağlanmaktadır (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181). Bu nokta da depolama işlemlerinde verimlilik sağlamak amacıyla seçilen bulut sistemeler; çeşitli formatlar içerisinde birey, grup ve organizasyon seviyelerinde ortaya çıkan bilgilerin depolanmasıyla organizasyonda yeterlilik sağlaması amaçlamaktadır. Ayrıca bilgi depolama unsuru, tekrar süreçlerini engelleyerek zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır.

Günümüz rekabet ortamının belirsizlikleri de artması sonucunda, organizasyonlar faydalı bilgiye daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Aktan ve Vural, 2005, ss. 1–181). Bu noktada belirli gerekliliklerin yerine getirilmesi sonucunda elde edilen bilgiler zaman ve maliyet tasarrufu için depolanmalıdır.

Bilgi depolama, bulut ortamda saklanan bilgilerin kasıtlı olarak saklanmadığında yok olma eğilimi olmasından dolayı da bir kurtarıcı unsur olacaktır. Bilginin edinimi kadar önemli olan bilginin yitirilmemesi, organizasyonun ortak hafızasının oluşmasını da sağlayacaktır.

### **3.3.5. Bilgi Değer Ölçümü Paradigma Etkenleri ve Dört Olgu**

Petek Modeli yeniliklerinde olan bilgi değer ölçümü unsuru, bilginin edinim ve kullanım yönünden incelendiği ve organizasyonun ihtiyacı olan bilginin tekrar sürece alınması noktasında kararın alındığı unsurdur. Söz konusu unsura müşteri talepleri ve bulut sistemler etki etmektedir. Bu etkenlerin, bilgi değer ölçümüne etki etmesi sonucunda ise dört olgu (üretkenlik, yeterlilik, yenilik, isteklilik) amaçlanmaktadır. Bilgi değer ölçümü paradigma etkenleri ve dört olgu Şekil 29’da gösterilmiştir.

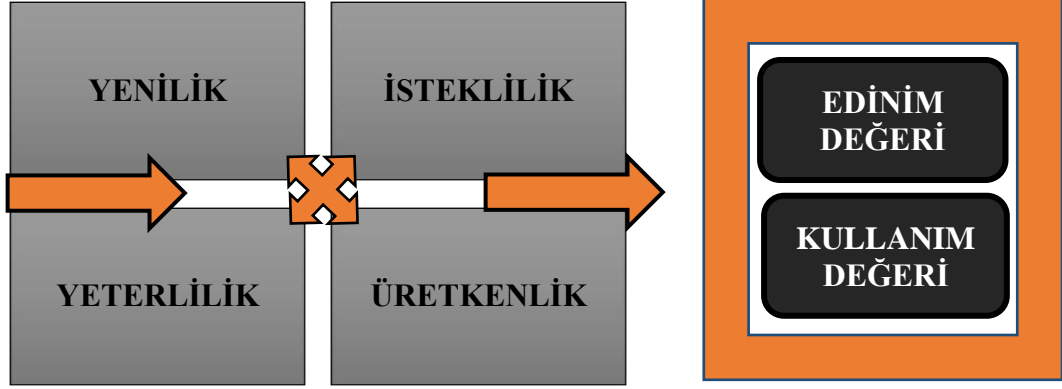


**Şekil 29. Bilgi Değer Ölçümü Paradigma Etkenleri**

Bilginin organizasyon açısından değer taşıyıp taşımadığına odaklanılması gerekliliğinden (Uçak, 2010, ss. 706–713), yola çıkan bilgi değer ölçümü, aynı bakış açısını etkenler yönünden de sürdürmektedir.

Organizasyon içerisinde dolaşan bilginin değer ölçümünün yapıldığı bilgi değer ölçümü etkeni; tüm bilgi yönetimi etkenlerinin, bilgi yönetimine etki etmesi sonucunda elde edilmek istenen yenilik, yeterlilik, üretkenlik ve isteklilik olguları açısından da bir

denetleyicidir. Söz konusu süreç ile bilgi yönetimi unsurları ile etkenleri arasında ki verim ve uyumun ölçümü amaçlanmaktadır.



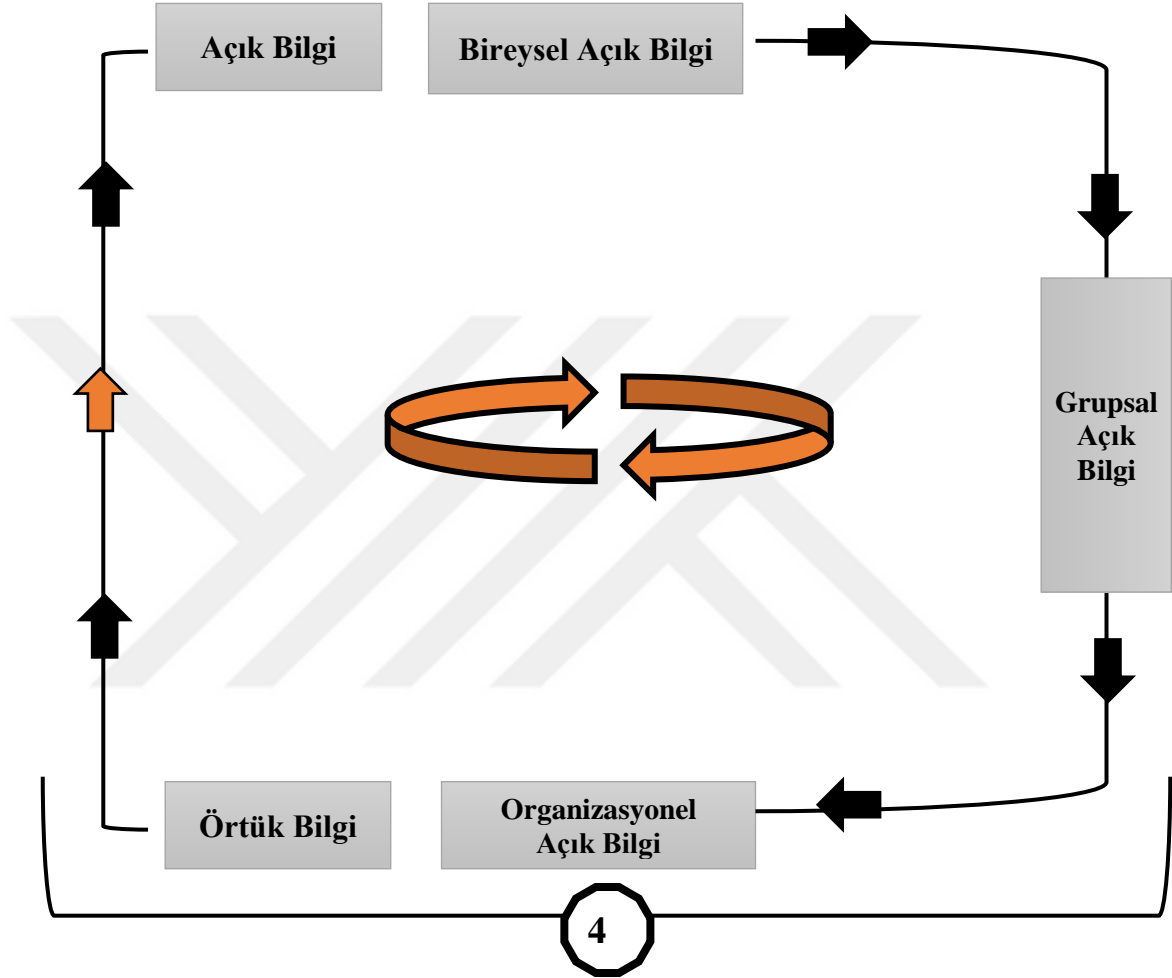
**Şekil 30. Bilginin Yönetimi ve Dört Olgu**

Kaynak: (Tsai ve diğerleri, 2006, s. 65)'dan uyarlanmıştır.

Organizasyonların karar verme süreçleri açısından kolaylık ve verimlilik sağlayan bilgi yönetimi (Çakar Demircan ve diğerleri, 2010, ss. 73–74), için tüm bilgi yönetimi unsurlarının denetimini sağlayan dört (4) olgu ve değeri organizasyonun ihtiyacı olan bilgiyi amaçlamaktadır.

### 3.4. Petek Modeli Aşama Dört

Örtük halden açık hale gelen bilginin; açık hale gelmesiyle bireysel, grupsal ve organizasyonel seviyelere yükseltilerek ‘Organizasyonel Kültür ve Hafıza’ oluşturulduğu süreçtir.



Bilginin iki türü olan açık ve örtük bilginin birbirleriyle etkileşime girmeleri ve bağlantı kurmalarıyla oluşan ve bilgi üretmede ilk unsur olan SECI sürecinde (Takeuchi, 2013, ss. 68–79), öğrenme eylemi bir spiral sonucunda elde edilmektedir (Wilde, 2011, ss. 41–42). Söz konusu süreç içerisinde bilgi türleri arasında yaşanan etkileşimin organizasyon seviyeye yükselmesini baz alarak Petek Modelinde yer verilen söz konusu aşamayla organizasyonel bilgiye ulaşmak amaçlanmıştır. Bu organizasyonel seviyeye ulaşmaktaki amaç ise Organizasyonel Kültür ve Hafıza oluşturmaktır.

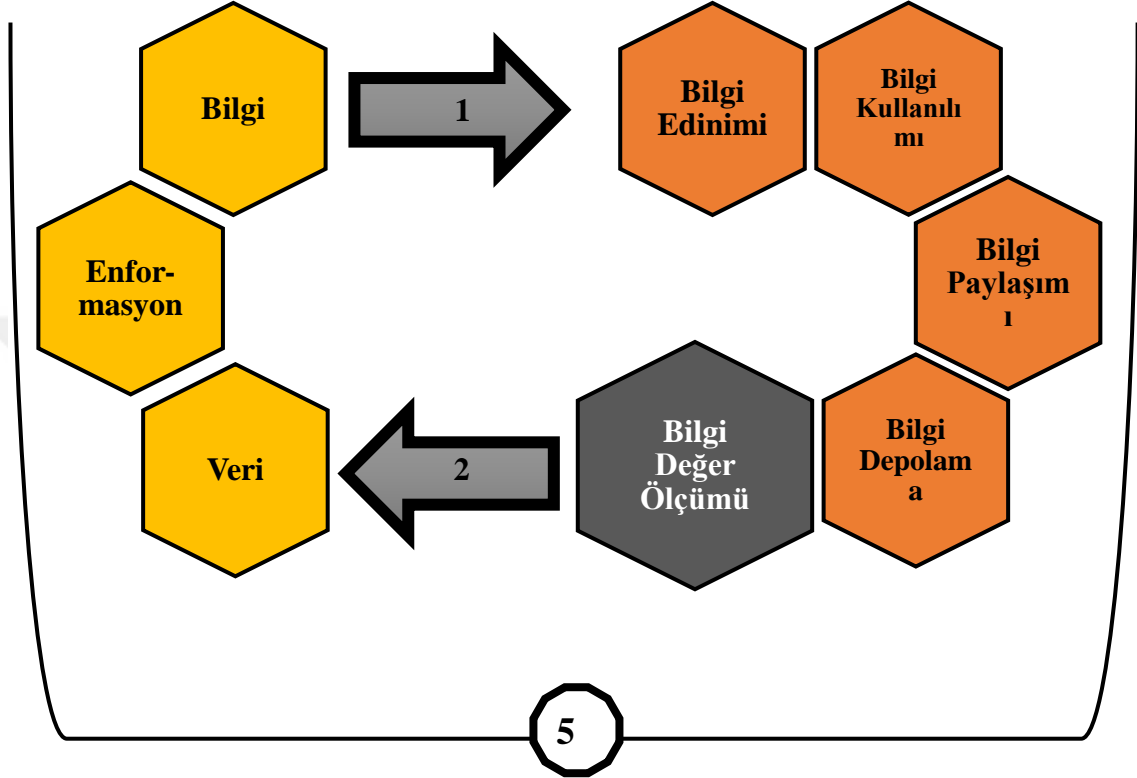
Bilgi türleri arasında yaşanan etkileşim sonucunda açık ve örtük bilginin hem nitel hem de nicel olarak genişlediği ve dönüştüğü görülmektedir (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34) bu gelişimle bireysellikten, grupsallığa; grupsallıktan organizasyonel seviyeye gelen bilgi organizasyonel kültür oluşmasını sağlamaktadır. Bu bilginin değer ölçümü yapılması ve depolanması ise organizasyonel bir hafızaya neden olmaktadır.

Bilginin tasnif edilmesinde ki en büyük engel örtük bilginin tasnif edilmesi yani açık bilgi haline getirilmesidir. Örtük bilginin sübjektif, kişiye has ve duruma göre değişen bir yapısı nedeniyle (Önaçan, 2015, ss. 29–40) ve organizasyonların rekabet edebilirliklerini, sürdürülebilir büyümelerini devam ettirebilmeleri için gerekli olan örtük bilgi (Nonaka ve diğerleri, 2014, ss. 137–146). Petek Modelinin organizasyonel kültür ve hafıza oluşturması açısından vazgeçilmez bir aşamayı oluşturmaktadır.

Açık ve örtük bilginin sürekli etkileşim içinde olmasıyla yeni bilgi oluşturması (Nonaka ve diğerleri, 2008, ss. 18–20) ve organizasyonel bir birlikteliğin amaçlandığı bu aşamada SECI Modeli temel alınmıştır.

### 3.5. Petek Modeli Aşama Beş

Edinilmiş ve yönetilmiş açık bilginin ‘Bilgi Değer Ölçümü’ aşamasından geçirilerek, örtük bilgiyle etkileşime girmesi sonucu bilgi yönetimi devamlılığının sağlandığı süreçtir. Süreklilik sağlayıcılar Şekil 32’de gösterilmiştir.



Şekil-32; Süreklilik Sağlayıcılar

Şekil 32’de 1 numaralı okla gösterilen modelin bu aşamasında bilgi hiyerarşisi sonrası oluşan değer artışı sonrası ortaya bilgi çıkmaktadır. Bu unsur, değer kazanarak veri ve enformasyondan elde edilen bilginin bilgi yönetimi sürecine bilginin edinimlenmesi olarak dahil edilmesi arasındaki teorik bağıntıyı kurgulamaktadır. Gündüz (2017) çalışmasında organizasyonların çevre taramasını stratejik öneme sahip bilginin edinimi bakımından temel kaynaklardan biri olarak sınıflandırmıştır. Modelin bu unsuru teorik olarak araştırmacının kavramsal çerçevesini oluşturduğu rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiye dayandırılmıştır. Dolayısıyla bilgi olarak değer kazanmış herhangi bir kaynak organizasyon için stratejik öneme sahip olduğu sürece bilgi edinimi ile örgüt tarafından içselleştirilmektedir. Modelin bu unsuru sezgisel yöntemler açısından uzmanlık gerektirmektedir. Söz konusu sezgisel uzmanlık

yöneticilerin hangi bilginin önemli olduğuna dair varsayıma dayalı yargıları olarak kabul edilebilir (Gündüz, 2017).

Şekil 32’de 2 numaralı okla gösterilen modelin bu aşaması; edinimlenen ve yönetimi sağlanarak değer ölçümünden geçen bilginin tekrar sürece dahil edildiği ve Petek Modeli içerisinde sürekliliğin kazandırıldığı aşamadır. Modelin bu unsuru teorik olarak Murphy (2006) içsel bilginin örgüt tarafından bir veri kaynağı olarak kullanılmasını açıklayan çalışmasına dayandırılmıştır. Murphy (2006) çalışmasına göre kurumsal belgeler bilgi yönetimi araştırmaları için büyük ve temel bir yapı taşıdır, ancak söz konusu kaynakların geniş zaman aralıkları ve karmaşıklığı araştırmacılar için engel teşkil edebilmektedir. Bu nedenle organizasyonun içsel bilgi kaynaklarından anlamlı ve kullanılabilir veri oluşturabilmek için gelişmiş araştırma yöntemlerine ve analiz tekniklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla modelin bu unsuru analitik yöntemler açısından uzmanlık gerektirmektedir (Murphy, 2005).

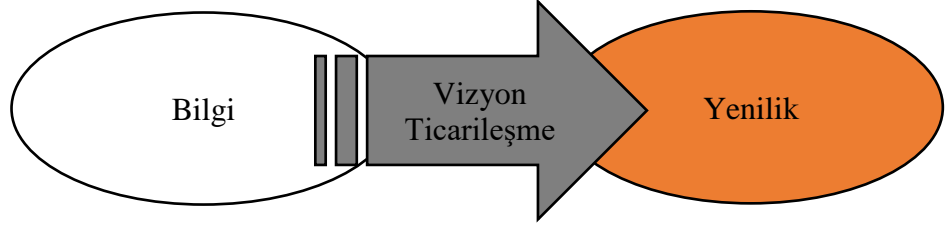
### **3.6. Petek Modelinin Yönetimsel Etkileri ve Faydaları (Dört Olgu)**

Bilginin yönetimiyle veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının yönetimi kast edilse de bilginin direk insan zihniyle olan etkileşimi neticesinde yönetimi zordur (Önaçan, 2015, ss. 29–40). Bilgi, bireyin toplum içinde yaşayarak ve deneyimleyerek elde ettiği bir değer olmasından dolayı, bilginin öznesi birey olmaktan çıkmış ve toplum olmuştur (Uçak, 2010, ss. 706–713). Geçmişten günümüze bir değer olan bilgi, ancak kontrol altına alınıp yönetildiğinde bir güç olmaktadır. Günümüz dünyasında bireyler ve organizasyonlar açısından bilgiye erişmek kolaylaşmış fakat bilgi kirliliği oluşmuştur. Yönetimi ve kontrolü zor olan bilginin; verimsiz, yanlış ve faydasız bir şekilde elde edilmesi yarardan çok zarar verici bir durum olmuştur. Bilginin elde ediniminden yönetimine kadar birçok zor aşama bulunsa da günümüz teknolojilerinin gerekli ölçüde kullanımıyla kolaylıklarda bulunmaktadır. Firmaların bilgiyi elde ederek sürece dahil etmesi ve yönetmesi işlemlerinin tamamı devamlılık temelinde kar üzerine odaklıdır. Ayrıca kar ve kaliteli bilgi de birbirine paralel konulardır.

Bilgi, bireyler ve kuruluşlar arası etkileşimle ortaya çıkması yönüyle dinamik olduğundan belirli bir zaman ve mekâna bağlı kaldığında ise içeriğe özgü bir hal almaktadır (Nonaka ve diğerleri, 2000, ss. 5–34). Söz konusu içeriği özgü hal ise sürekli



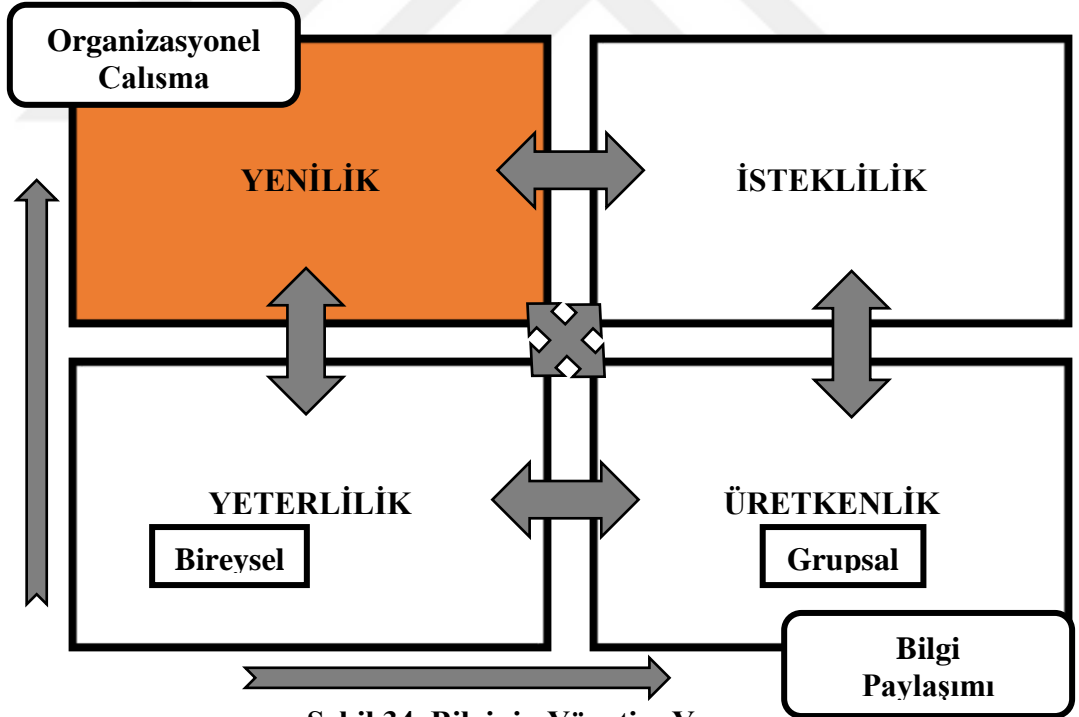
olarak yenilenmeye ihtiyaç duymaktadır. Organizasyonlarda yeniliğin anahtarı ise bilgidir. Söz konusu bilgi, organizasyonel vizyon ve ticarileşme hareketlerinin birleşmesiyle yenilik haline gelmektedir (Kalthoff, Nonaka ve Nueno, 1997, s. 34).



Şekil 33. Bilgi, Yenilik ve Ticarileşme

Kaynak: (Kalthoff ve diğerleri, 1997, s. 34)

Yenilenen bilginin bireysellikten çıkarak organizasyonel seviyeye gelmesiyle hem yönetim gerekliliği hem de strateji geliştirmeyi getirmektedir. Bu nokta da organizasyon içerisindeki yenilik, isteklilik, yeterlilik ve üretkenlik kavramları arasındaki ilişki önem kazanmaktadır.



Şekil 34. Bilginin Yönetim Yapısı

Kaynak: (Tsai ve diğerleri, 2006, s. 65)

Bilgi yönetimi içerisinde edinilen ve yönetilen bilginin paylaşımına etki ederek, organizasyonel çalışmaya olumlu etki eden yenilik, isteklilik, yeterlilik ve üretkenlik olguları; Petek Modelinin bilgi yönetim unsurları tarafından karşılanmaktadır.

Petek Modelinin bilgi; edinimi, kullanımı, paylaşımı, depolanması ve değer ölçümü aşamalarının tamamı yenilik, isteklilik, yeterlilik ve üretkenlikle ilişki içerisinde olup, unsurlara etki eden farklılık etkenlerinin sonucunda sürece dahil edilmektedir.

Bireyler, her zaman bir aracı güç tarafından yönetilmek ve yönlendirilmek isterler. İster farkında olarak ister farkında olmayarak bu güdüyle hareket eden insanların ve yönettikleri herhangi bir organizasyonun, yönetici ve yönlendirici olarak birini aracı seçmeleri ise güç ile ilişkilidir. Toplumlarda, ‘yönetici ve yönlendirici’ sıfatının kazanımıyla oldukça içli dışlı olan güç kavramının ise temelinde bilgi yatmaktadır. Bu noktada ise asıl önemli olan bilginin kalitesi, değeri, yönetimi ve uygulanmasıdır. Söz konusu tüm unsurları barındıran ve ‘karizmaya’ sahip olan bir insan, güç sahibi olacaktır. Güce sahip olan insan ise hem insanları hem de dolayısıyla organizasyonları daha verimli bir şekilde yönetebilecektir.

#### **Petek Modelinin Kar Amacı Güden Organizasyonlar Açısından Önemi:**

Bilgi yönetiminde nihai amaç kar ve verimlilik olması (Abubakar ve diğerleri, 2017, ss. 1–15) ve kar amaçlı organizasyonların aynı zamanda hissedarlarına, tedarikçilerine ve müşterilerine karşı da sorumlu olması (Ishikawa ve Naka, 2003, ss. 1–121) gerekli teknolojik alt yapıyı, kalifiye personel istihdamını ve bilginin yönetimini mecbur kılmaktadır.

Bu noktada ise kar amacı güden firmalar öncelikle kendilerinin ve sermayelerinin farkında olması gerekmektedir. Bu noktada ise kar amacı güden bir organizasyon piyasa değerinin ne olduğunu ölçerek, mevcut durumu ve imkanları çerçevesinde bir bilgi yönetimi izlemelidir.

Piyasa değeri = Finansal Kapasite + Entelektüel Kapasite (Wallace, 2007, s. 94).

Organizasyonların piyasa değerlerinin sahip oldukları finansal ve entelektüel kapasitesinden oluşmasından (Wallace, 2007, s. 94), ve beden emeğinin yerini zihin emeğinin aldığı koşullardan dolayı kar amacı güden organizasyonlar;

-Sürekli lik için Petek Modeli S rekli lik Sağlayıcılarını

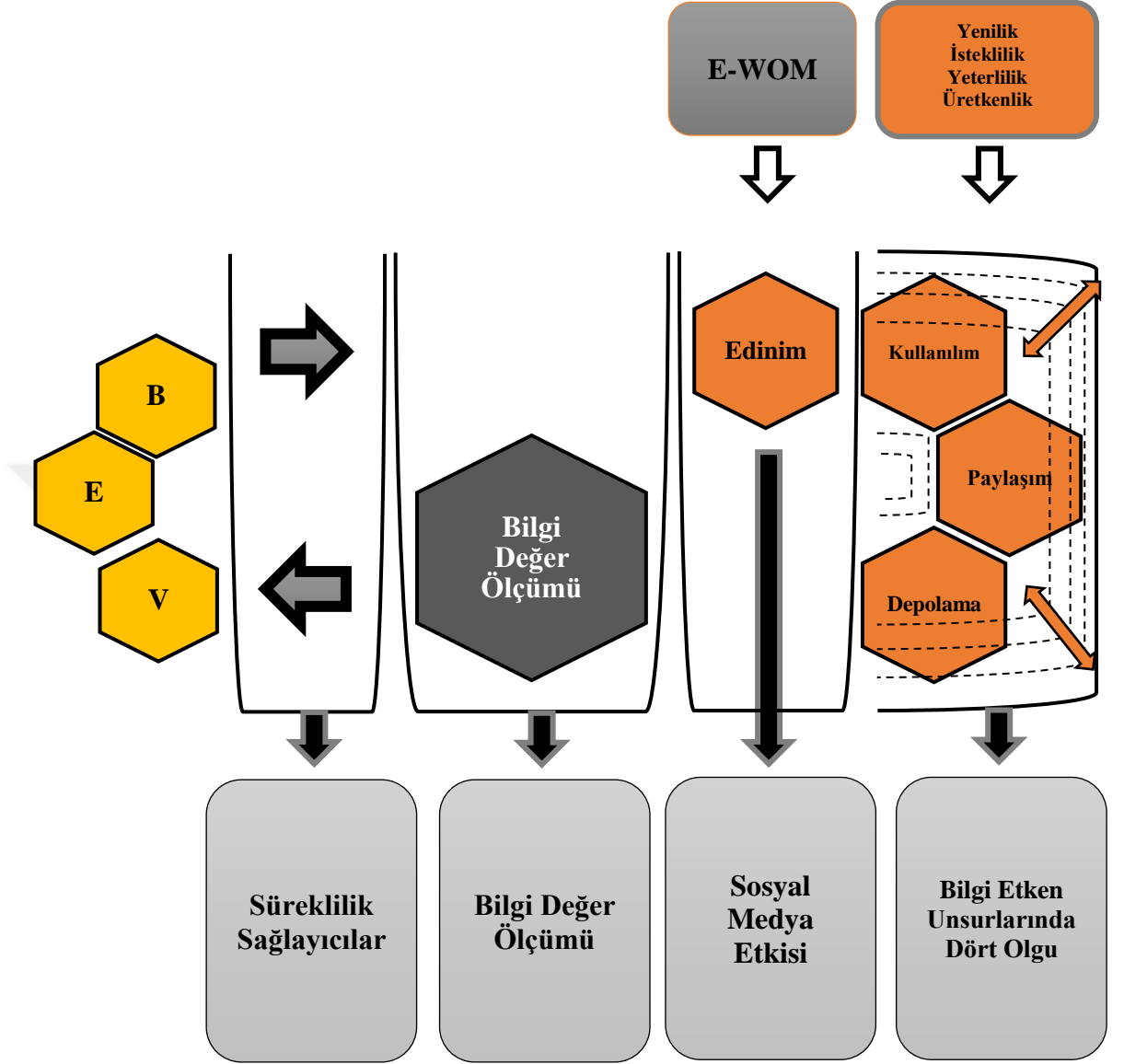
-Organizasyonellik ve zaman-maliyet tasarrufu için Bilgi Değer  l m  unsurunu,

-Üretilen mal ya da hizmetin talepler ve piyasa koşulları doğrultusunda şekillendirilmesi için Sosyal Medya Etkisi ve diğer BY unsur etkenlerini,

-Yönetimsel kolaylık ve BY unsurlarının sonuçlarının denetlenmesi için Bilgi Etken Unsurlarında Dört Olgu adlı Petek Modeli yenilikleri kullanılabilir.

S rekli lik sağlayıcıları ile organizasyon b t nl ğu ve s rekli liği, Sosyal Medya Etkisi ve diğer etkenlerle müşteri taleplerini karşılama ve organizasyon sürdürülebilirliği sağlanabilirken; Petek Modelinin kar amacı güden organizasyonlar açısından asıl faydası ise; Bilgi Etken Unsurlarında Dört Olgu ve Bilgi Değer  l m Unsuru adlı yenilikler ile karşılanmaktadır. Söz konusu yenilik ile kar amacı güden organizasyonlar elde ettikleri bilgiyi sadece dört olgu üzerinden yönetirken bir yandan da tüm süreç içerisindeki bilgilerin değer ölümü sayesinde etkinlik-verimlilik sağlanabilecektir.

### 3.7. Tek Gösterimde Petek Modelinin Bilime Katkıları (Yenilikleri)



Şekil 35. Petek Modeli Yenilikleri

#### -Petek Modelinin Ortaya Koyduğu Yenilikler;

- Süreklilik Sağlayıcılar
- Bilgi Değer Ölçümü
- Sosyal Medya Etkisi
- Bilgi Etken Unsurlarında Dört Olgu

### 3.8. Petek Modelinin Bilimsel Sonucu ve Tartışma Sorusu

Değer ve özgünlük artışından oluşan hiyerarşik bir yapı içerisinde elde edilen bilgi, her zaman bir güçtür. Bireyler ve organizasyonlar için her zaman bir değer sağlayıcısı olan bilginin değer sağlaması için ise yönetilmesi gerekmektedir. Yönetilemeyen gücün, güç olamayacağı gibi yönetilemeyen bilgide bilgi değil, değerdir. Kendisi bir güç olan bilginin, yönetimi de kendisinden geçmektedir. Bireyler ve organizasyonlar için vazgeçilmez olan bilgi, özellikle teknolojik gelişmeler ve dijital medya sonucunda elde edimi kolay bir hale gelmiştir. Bilgi elde etmenin kolaylaştığı ve bilginin dijitalleştiği günümüz dünyasında, bilgiyi elde etmek kolaylaşmış fakat değer ve fayda sahibi gerçek bilgiye erişmek zorlaşmıştır. Bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde giderek artan bu durum bilginin yönetimini de zorlaştırmaktadır.

Petek modeli önerisi için yapılan literatür taraması sonucunda, bireylerin ya da organizasyonların bilgiyi elde etmesi ve fayda sağlayacak şekilde kullanabilmesinin bir ihtiyaç olduğu ve bu ihtiyacın karşılanması için ortaya çıkan bilgi yönetim modellerinin, birer fayda sağlayıcı olduğu görüşüne varılmıştır. Faydanın derecesini ise uygulanan modelin, uygulandığı organizasyona olan uyumluluğunun belirlediği ve organizasyonların kendi koşul ve imkanlarına göre bir model seçmesi ya da yapılarını modele uygun hale getirmesi gerektiği görüşüne varılmıştır. Model önerisi için giriş ve gelişme kısmı niteliğine sahip olan ilk iki bölüm sonucunda bilgi elde etmenin yolunun bilgi hiyerarşinden geçtiği ve bilgi yönetim unsurları ile paradigma etkenlerinin mutlaka sürece dahil edilmesi gerektiği görülmüştür. Ayrıca bireysel örtük bilginin organizasyon seviyesine yükseltilmesinin, bilgi yönetimi için vazgeçilmez bir organizasyonel kültür oluşturma aracı olduğu görülmüştür. Literatürde bilgi yönetimi hakkında ortaya koyulan birçok model olmakla beraber, bu modeller arasında SECI Modeli literatürde ayrı bir yere sahiptir. Açık ve örtük bilgi arasındaki etkileşim sonucu bilgi elde ediminin temel alındığı model, tezde sunulan model önerisinin de temel dayanaklarından birisidir. Model önerisinde bilgi hiyerarşisi, bilgi yönetimi ile unsurları, grup örtük bilgi kalitesi ve bilgi yönetimi yapısı adlı teoriler ve konular diğer temel dayanaklar olarak kullanılmıştır. Söz konusu teorilerin ve konuların temel alınmasının nedeni konular açısından; bilgi elde etmenin yolunun bilgi hiyerarşisinden geçmesi, bilgi ve yönetimiyle alakalı çalışmalar sonucunda genel kabule erişmiş güvenilir, sistemleştirilmiş bilgiler olmasıdır. Teoriler açısından ise SECI Modelinin açık ve örtük

bilgi arasındaki etkileşim üzerine kurulmasıyla bilgiyi bireysel seviyeden organizasyon seviyesine taşımasından dolayı; grup örtük bilgi kalitesi adlı teoriden bilginin yönetiminde verimlilik temelli olarak değer ölçümü yapılmasına yönelik yenilikten dolayı; bilgi yönetimi yapısı adlı teoriden ise bilgi yönetim unsurlarının yönetimi ve organizasyon seviyesinde kontrol edilebilirliği açısından yararlanılmıştır.

Literatür taraması sonucunda varılan bu görüşler nedeniyle organizasyonlar açısından şu yenilikler ortaya konulmuştur. Petek Modelinin bilime kazandırdığı ilk yenilik bilgi hiyerarşisi ile bilgi yönetim unsurları arasında bilgi geçişlerini sağlayan süreklilik sağlayıcılarıdır. Süreç içerisinde iki noktada bulunan süreklilik sağlayıcıları, bilgi hiyerarşisi ile bilgi edinimi arasında ve bilgi değer ölçümü sonrasında yer alarak süreç devamlılığını amaçlamaktadır. Bilgi değer ölçümü yeniliğiyle, bilginin sürece tekrar dahil edilmesinde belirli değer şartları (edinim değeri ve kullanım değeri) aranmakta ve süreç etkenleri göz önünde bulundurulmaktadır. Bu yenilikle organizasyondaki bilgilerin değer sağlayıcı bilgiler olması amaçlanmaktadır. Sosyal medya etkisi yeniliğiyle, bilgi edinimine sosyal medya dahil olmak üzere tüm dijital ağızdan ağıza pazarlama faaliyetleri sonucunda elde edilen taleplerin dahil edilmesiyle müşteri taleplerinin karşılanması ve organizasyon güncelliği amaçlanmaktadır. Modeldeki son yenilik ise bilgi etken unsurlarında dört olgudur. Bilgi yönetimi unsurlarının, paradigma etkenlerini dört ana başlık altında (yenilik, isteklilik, yeterlilik, üretkenlik) buluşturarak yönetim kolaylığı sağlamayı amaçlamaktadır.

Günümüz dünyasında yaşanan dijitalleşmeyle birlikte oluşan bilgi kirliliği, talep artışı ve rekabet gibi zorlukları aşmak için organizasyonlara ve kâr amacı güden organizasyonlara yenilikler sunmak amacıyla geliştirilen bir model önerisi olan Petek Modeli, organizasyonları güncel tutarak, sürdürülebilirliği amaçlamaktadır. Bu noktada Petek Modelinin bilime katkıları olan süreklilik sağlayıcıları, bilgi değer ölçümü unsuru, sosyal medya etkisi ve bilgi etken unsurlarında dört olgu yenilikleriyle organizasyonlara fayda kazandırılmak istenmiştir. Dijital medyayla birlikte sınırların kalktığı günümüz dünyasında, organizasyonların güncel kalmasını ve sürekliliğini amaçlayan Petek Modeli, kâr amacı güden organizasyonlar açısından yönetsel faydalar sağlamaktadır. Organizasyonların güncel kalarak müşteri taleplerini karşılamasını ve paradigma etkenleri olarak adlandırılan finansal yapısına, konumuna

vb. göre değişiklik gösteren etkenleri de bilgi yönetimine katarak, organizasyonların fayda sağlamasını amaçlamaktadır. Ayrıca modelde, paradigma etkenlerinin dört olgu yeniliği altında toplanmasıyla, etkenlerin organizasyon açısından değerlendirilebilmesi sağlanmaktadır.

Organizasyonların sürdürülebilir olması için değer sahibi ve güncel bilginin yönetilmesinin temel alındığı Petek Modeli; dijital medyayı, paradigma etkenlerini bilgi yönetimi sürecine dahil ederek talepleri karşılayan ve bilgi değer ölçümüyle sadece fayda sahibi bilgiyi yönetmeyi amaçlayan bir model önerisidir. Petek Modeli için söz konusu yeniliklerinin ve özellikle sosyal medya etkisinin bilgi edinimi unsuruna olan etkisinin değerlendirilebileceği ve ölçülebileceği bir ampirik çalışma yapılabilir. Ayrıca söz konusu yeniliklerin bir noktadan yönetilebilmesi için sürecin denetiminin yapıldığı tek bir değerlendirme noktası seçilebilir ve bu yönde model geliştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A. ve Elçi, A. (2017). Knowledge Management, Decision-Making Style and Organizational Performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, (54), 15. doi:10.1016/j.jik.2017.07.003
- Ackerman, M. S., Pipek, V. ve Wulf, V. (2003). Sharing Expertise - Beyond Knowledge Management. *Massachusetts Institute of Technology (The MIT) Press*, 418.
- Ackoff, R. (1999). A Lifetime of Systems Thinking. *Pegasus Communications - The Systems Thinker*, 10(5), 4.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2005). Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi. *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi*, 181.
- Alavi, M. ve Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *Management Information Systems Research Center, University of Minnesota*, 25(1), 107–136.
- Armistead, C. (1999). Knowledge Management and Process Performance. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 143–154.
- Arpaci, I. (2017). Antecedents and Consequences of Cloud Computing Adoption in Education to Achieve Knowledge Management. *Computers in Human Behavior*, 70, 382–390. doi:10.1016/j.chb.2017.01.024
- Baskerville, R. ve Dulipovici, A. (2006). The Theoretical Foundations of Knowledge Management. *Knowledge Management Research and Practice*, 4(2), 83–105. doi:10.1057/palgrave.kmrp.8500090
- Becerra, I., Fernandez, I. ve Sabherwal, R. (2015). Knowledge Management System and Processes. *Routledge - Taylor & Francis*, 368.
- Bellinger, G., Castro, D. ve Mills, A. (2004). Data , Information , Knowledge , and Wisdom. *Systems Thinking*, 4.
- Benbya, H. (2008). Knowledge Management Systems Implementation: Lessons from



- the Silicon Valley. *Chandos Publishing*, 288. doi:10.1533/9781780632032
- Çakar Demircan, N., Yıldız, S. ve Dur, S. (2010). Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 10(1), 71–93.
- Chouikha, M. Ben. (2016). *Organizational Design for Knowledge Management*. ISTE and Wiley, 173.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Massachusetts Institute of Technology (The MIT) Press, 356. doi:10.4324/9780080547367
- Darroch, J. (2003). Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 41–54. doi:10.1108/13673270310505377
- Darroch, J. (2005). Knowledge Management, Innovation and Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115. doi:10.1108/13673270510602809
- Darroch, J. ve McNaughton, R. (2003). Beyond Market Orientation - Knowledge Management and The Innovativeness of New Zealand Firm. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 572–593. doi:10.1108/03090560310459096
- Davenport, T. H. (1997). *Information Ecology: Mastering the information and Knowledge Environment*. Oxford University Press, 255. doi:10.1007/s13398-014-0173-7.2
- Edwards, J. S. (2015). *The Essentials of Knowledge Management*. Palgrave Macmillan, 372.
- ELearn. (2005). *Management Extra: Information and Knowledge Management*. Pergamon Flexible Learning-Elsevier, 98.
- Erden, Z., von Krogh, G. ve Nonaka, I. (2008). The Quality of Group Tacit Knowledge. *Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 4–18. doi:10.1016/j.jsis.2008.02.002

- Faucher, J.-B. P. L. R. K. M., Everett, A. M. ve Lawson, R. (2008). Reconstituting Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 3–16. doi:10.1108/13673270810875822
- Filemon A. Uriarte, J. (2008). Introduction to Knowledge Management. *ASEAN Foundation*, 167. doi:10.1016/j.eti.2017.04.003
- Gao, F., Li, M. ve Nakamori, Y. (2002). Systems Thinking on Knowledge and Its Management: Systems Methodology for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 7–17. doi:10.1108/13673270210417646
- Groff, T. R. ve Jones, T. P. (2003). Introduction to Knowledge Management: KM in Business. *Butterworth Heinemann*, 183.
- Gündüz, M. A. (2017). Rekabet İstihbaratının Uluslararası Pazar Seçimindeki Rolü. *Hacettepe Üniversitesi*, 292.
- Hicks, R. C., Dattero, R. ve Galup, S. D. (2006). The Five-Tier Knowledge Management Hierarchy. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 19–31. doi:10.1108/13673270610650076
- Hirose Nishihara, A., Matsunaga, M., Nonaka, I. ve Yokomichi, K. (2017). Knowledge Creation in Community Development: Institutional Change in Southeast Asia and Japan. *Palgrave Macmillan*, 236. doi:10.1007/978-3-319-57481-3
- Irma Becerra-Fernandez, R. S. (2010). Knowledge Management Systems and Processes. *M.E. Sharpe*, 352.
- Ishikawa, A. ve Naka, I. (2003). Knowledge Management and Risk Strategies. *World Scientific Publishing*, 121.
- Kalthoff, O., Nonaka, I. ve Nueno, P. (1997). The Light and The Shadow. *Roland Berger Foundation*, 224.
- Kaya, G. (2011). Yalın Dönüşümde Bilgi Yönetim Sistemi. *İstanbul Teknik Üniversitesi*, 225. doi:10.1080/01402390.2011.569130
- Kazuo Ichijo ve Nonaka, I. (2007). Knowledge Creation and Management: New

- Challenges for Managers. *Oxford University Press*, 323. doi:10.5402/2011/301680
- King, W. R. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning - Annals of Information Systems. *Springer*, 4, 396. doi:10.1007/978-1-4419-0011-1
- Kurt, M. (2004). İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları: Siemens Business Services (SBS) Türkiye Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi*, 216.
- Lee, K. C., Lee, S. ve Kang, I. W. (2005). KMPI: Measuring Knowledge Management Performance. *Information & Management*, 42(3), 469–482. doi:10.1016/j.im.2004.02.003
- Lilley, S., Lightfoot, G. ve N., P. A. M. (2004). Representing Organization - Knowledge, Management, and the Information Age. *Oxford University Press*, 204.
- Maier, R. (2002). Knowledge Management Systems - Information and Communication Technologies for Knowledge Management. *Springer*, 574. doi:10.4018/978-1-59904-931-1.ch076
- Maier, R. (2007). Knowledge Management System - Information and Communication Technologies for Knowledge Management. *Springer*, 3, 734. doi:10.1007/978-3-540-71408-8\_10
- Mertins, K., Reisig, P. ve Vorbeck, J. (2003). Knowledge Management: Concepts and Best Practices. *Springer*, 383. doi:10.1016/j.coviro.2014.04.010
- Murphy, C. (2005). *Competitive Intelligence: Gathering, Analysing and Putting it to Work*. Gower Publishing.
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N. ve Teoh, A. P. (2017). The Impact of Tacit Knowledge Management on Organizational Performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192–201. doi:10.1016/j.apmr.2017.07.010
- Nonaka, I., Kodama, M., Hirose, A. ve Kohlbacher, F. (2014). Dynamic Fractal Organizations for Promoting Knowledge-based Transformation - A New Paradigm

for Organizational Theory. *European Management Journal*, 32(1), 137–146.  
doi:10.1016/j.emj.2013.02.003

Nonaka, I. ve Nishiguchi, T. (2001). Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. *Oxford University Press*, 303.  
[http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=0SOx2P8zwQUC&oi=fnd&pg=PA30&dq=Ikujiro+Nonaka&ots=zeTnj280Qf&sig=sotB2ID\\_uZFKBhosT4fBl65dJY](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=0SOx2P8zwQUC&oi=fnd&pg=PA30&dq=Ikujiro+Nonaka&ots=zeTnj280Qf&sig=sotB2ID_uZFKBhosT4fBl65dJY)  
adresinden erişildi.

Nonaka, I., Reinmoeller, P. ve Senoo, D. (1998). Management Focus - The ‘ART’ of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge. *European Management Journal*, 16(6), 673–684. doi:10.1016/S0263-2373(98)00044-9

Nonaka, I., Toyama, R. ve Hirata, T. (2008). Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm. *Palgrave Macmillan*, 255.

Nonaka, I., Toyama, R. ve Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34.  
doi:10.1016/S0024-6301(99)00115-6

Nonaka, I. ve Treece, D. J. (2001). Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization. *SAGE Publications*, 344. doi:10.1177/1350507603341008

Nonaka, I., Umemoto, K. ve Senoo, D. (1996). From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management. *Technology In Society*, 18(2), 203–218. doi:10.1017/S0004972700046335

Önaçan, M. B. K. (2015). Organizasyonlar İçin Bilgi Yönetimi Çerçevesi ve Bilgi Yönetim Sistemi Mimarisi Önerisi: dOBLYN (Döküman ve Bilgi Yönetimi). *Ankara Üniversitesi*, 404.

Özdemirci, F. ve Aydın, C. (2008). Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi - Institutional Knowledge Sources and Knowledge Management. *Türk Kütüphaneciliği*, 22(1), 59–81.

Sanchez, R. (2001). Knowledge Management and Organizational Competence. *Oxford University Press*, 159–176. doi:10.1093/acprof:oso/9780199259281.003.0008

- Seidler-de Alwis, R. ve Hartmann, E. (2008). The Use of Tacit Knowledge Within Innovative Companies: Knowledge Management in Innovative Enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 133–147. doi:10.1108/13673270810852449
- Seker, S. E. (2014). Bilgi Yönetimi ( Knowledge Management ). *YBS Ansiklopedisi*, 1(2), 6.
- Senaratne, S. ve Sexton, M. (2008). Managing Construction Project Change: A Knowledge Management Perspective. *Construction Management and Economics*, 26(12), 1303–1311. doi:10.1080/01446190802621044
- Serrat, O. (2008). Notions of Knowledge Management. *Asian Development Bank - Knowledge Solutions*, 18, 12. doi:10.1080/13600860410001674733
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wangc, M. ve Umer, M. (2018). Translating the Impact of Knowledge Management into Knowledge-based Innovation: The Neglected and Mediating Role of Knowledge-worker Satisfaction. *Journal of Business Research*, 28(4), 200–212. doi:10.1002/hfm.20735
- Singh, S. K. (2008). Role of Leadership in Knowledge Management: A Study. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 3–15. doi:10.1108/13673270810884219
- Sönmez, F. (2016). Sosyal Medyanın, Z Kuşağı Tüketicilerinin Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi*, 188.
- Takeuchi, H. (2006). The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company, 10. doi:10.1007/978-1-4614-2224-2\_15
- Takeuchi, H. (2013). Knowledge-Based View of Strategy. *Universia Business Review*, Cuarto Tri(40), 68–79. doi:10.1016/j.ymeth.2013.06.024
- Tiwana, A. (1999). The Knowledge Management Toolkit. *Prentice Hall PTR*, 482. <http://proquest.safaribooksonline.com/0-13-012853-8> adresinden erişildi.
- Tsai, C.-H., Chang, C.-L. ve Chen, L. (2006). A Case Study of Knowledge Management Implementation for Information Consulting Company. *Department of*

*Industrial Engineering and Management Ta-Hwa Institute of Technology Ta-Hwa Road, Chung-Lin, 14(3), 60–78.*  
[http://www.ijcim.th.org/past\\_editions/2006V14N3/pp5-The-Apply-Knowledge-Management.pdf](http://www.ijcim.th.org/past_editions/2006V14N3/pp5-The-Apply-Knowledge-Management.pdf) adresinden erişildi.

Uçak, N. Ö. (2010). Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(4), 705–722.

Von Krogh, G., Nonaka, I. ve Aben, M. (2001). Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework. *Long Range Planning*, 34(4), 421–439.  
doi:10.1016/S0024-6301(01)00059-0

Wallace, D. P. (2007). Knowledge Management: Historical and Cross-Disciplinary Themes. *Libraries Unlimited Knowledge Management Series*, 238.  
doi:10.1002/hrm.20290

Wilde, S. (2011). Customer Knowledge Management - Improving Customer Relationship through Knowledge Application. *Springer*, 143.

Yu, S.-H., Kim, Y.-G. ve Kim, M.-Y. (2004). Linking Knowledge Management Drivers to Innovation Performance: An Exploratory Study. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, 10.  
doi:10.1109/HICSS.2004.1265572

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Muhammet Hüdai PEKKUTUCU

Doğum Yeri ve Tarihi : Konya – 24.11.1991

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi - İşletme

Yüksek Lisan Öğrenimi : İşletme (Tezli)

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri : -

### İş Deneyimi

Stajlar : KONTENSAN

Projeler : -

Çalıştığı Kurumlar : Konya Büyükşehir Belediyesi - Muhasebe

### İletişim

E-Posta Adresi : mhudaipekkutucu@icloud.com

Tarih : 25/06/2019