

PAPER DETAILS

TITLE: BILGI YÖNETİMİNE İLİSKİN KAVRAMSAL VE KURAMSAL BİR İNCELEME

AUTHORS: Esra TASBAS USTAOGU, Evrim MAYATÜRK AKYOL

PAGES: 23-37

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1485914>

BİLGİ YÖNETİMİ VE BİLGİ YÖNETİMİ MODELLERİ ÜZERİNE KAVRAMSAL VE KURAMSAL BİR İNCELEME*

Esra TAŞBAŞ USTAOĞLU† 

Evrin MAYATÜRK AKYOL‡ 

Özet

Gerek akademik yazında gerekse uygulamada sıklıkla karşılaşılan bilgi yönetimi kavramının temelini oluşturan bilgi, ona sahip olanı diğerlerinden farklılaştıran ve ilerleme olanağı sunan bir varlık olup; bilginin eldesi, paylaşımı, mevcut bilgilerden yeni bilgilerin üretilmesi ve süreklilik sağlanması; bireylerin güdü, eğitim, deneyim, sezgi ve algı gibi özelliklerini kullanmasına bağlıdır. Bunun yanı sıra başta sanayi devrimleri olmak üzere meydana gelen kritik gelişmeler, bilginin yayılım ve değişim hızını arttırmış, iş süreçlerini etkilemiştir. Bilginin yönetimine etki eden bu hususların incelenmesi ve bilgi yönetimi kavramına yönelik açıklamaların değerlendirilmesi, bu çalışmanın amaçlarından birini oluşturmaktadır. Çalışmanın bir diğer amacı ise, bilgi yönetiminin kuramsal temellerini oluşturan modelleri açıklamaktır. Söz konusu modeller; Wiig'in Bilgi Oluşturma ve Kullanma Yönetim Modeli, Nonaka ve Takeuchi'nin Bilgi Spirali Modeli, The Von Krogh ve Ross'un Örgütsel Epistemoloji Modeli, Meyer ve Zack'in Bilgi Yönetimi Yaklaşımı, Choo'nun Sezgisel Bilgi Yönetim Modeli, Alavi'nin Bilgi Yönetimi Modeli, Bukowitz ve William'ın Bilgi Yönetimi Modeli, McElroy'un Bilgi Yönetim Döngüsü, Evans, Dalkir ve Bidian'ın Bilgi Yönetimi Döngüsü şeklinde sıralanabilmektedir. Gerek ulusal yazında karşılaşılmamış olan bu modellerin incelenmesi, gerekse kavramsal, tarihsel ve kuramsal değerlendirmenin birlikte sunulması ile literatüre katkıda bulunulması umulmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Bilgi, Bilgi Yönetimi, Bilgi Yönetimi Modelleri

A CONCEPTUAL AND THEORETICAL REVIEW OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Abstract

Knowledge, which forms the basis of the concept of knowledge management that is frequently encountered in both academic literature and practice, is an asset that differentiates the owner from others and offers the opportunity to progress. Obtaining, sharing, producing new knowledge from existing knowledge and ensuring continuity depends on individuals using their characteristics such as motivation, education, experience, intuition and perception. In addition, critical developments, especially industrial revolutions, increased the dissemination and change speed of knowledge and affected business processes. One of the objectives of this study is to examine these issues that affect the management of information and to evaluate the explanations regarding the concept of knowledge management. Another aim of the study is to explain the models that form the theoretical foundations of knowledge management. These models are Wiig's Knowledge Creation and Knowledge Management Model, Nonaka and Takeuchi's Knowledge Spiral Model, The Von Krogh and Ross's Organizational Epistemology Model, Meyer and Zack's Knowledge Management Approach, Choo's Sense-making Knowledge Management Model, Alavi's Knowledge Management Model, Bukowitz and William's Knowledge Management Framework, McElroy's Knowledge Management Cycle, and Evans, Dalkir and Bidian's Knowledge Management Cycle. It is hoped that explaining these models, which have not been encountered in the domestic literature and presenting the conceptual, historical and theoretical evaluation together will contribute to the literature.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Management Models

* Bu makale, Esra TAŞBAŞ USTAOĞLU'nun Evrim MAYATÜRK AKYOL danışmanlığında yürüttüğü doktora tezinden türetilmiştir

† Öğr. Gör. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Dış Hekimliği Fakültesi, esra_tasbas@yahoo.com

‡ Doç. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, evrim.akyol@ikcu.edu.tr

Gönderim/Kabul Tarihi: 03 Ocak 2021 / 18 Mart 2021, Submitted/Accepted dates: January 03, 2021 / March 18, 2021

Giriş

19. yüzyılın sanayi toplumu, 20. yüzyılın bilgi toplumu, 21. yüzyılın ise bilgi ötesi toplum olarak isimlendirildiği tarihsel süreç içerisinde bilgi yönetimi, farklı disiplinlerin katkıları ile önemli aşamalar kaydetmiştir (Alavi ve Leidner, 2001: 109). Bu bağlamda din ve felsefe, bilginin doğasını analiz etmeye olanak sunarken; psikoloji, insan davranışında bilginin rolünün anlaşılmasını sağlamıştır. Bilginin toplumdaki ve örgütsel yaşamdaki yerinin değerlendirilmesinde ise, ekonomi ve yönetimin önemli bir yeri bulunmaktadır. Nitekim bilgi çağında bilgi, ekonomik anlamda itici bir güç olarak ifade edilmektedir (Wiig, 2000). Dolayısıyla bilgi yönetiminin, yavaş adımlarla olsa da sürekli olarak geliştiğini ve çağımızın en önemli olgularından biri haline geldiğini söylemek mümkündür ve buna bağlı olarak bilgi ve bilgi yönetimi kavramlarına ilişkin tanımlar da zamanla farklılık göstermiştir (Nag ve Gioia, 2012: 421; Alavi ve Leidner, 2001: 109).

Bilgi, teknik ve sosyal boyutları olan, ona sahip olanı diğerlerinden farklılaştıran ve ilerleme olanağı sunan bir varlık olup; bilginin başarılı bir şekilde yönetiminde hem bilgi teknolojileri hem de insanların deneyimleri ve yargıları etkili olmaktadır. Bilgi yönetiminin seyri yönetim teorileri bağlamında incelendiğinde ise, klasik dönemden post-modern döneme doğru konunun oldukça kritiklediği ve bilgi yönetimine ilişkin bileşenlerin bireylerden, örgütlerden ve toplumlardan bağımsız olarak bir araya gelebildiği görülmektedir (Välimaa ve Hoffman, 2008: 266).

Bu bağlamda bilgi yönetiminin tarihsel, kavramsal ve kuramsal açıdan incelenmesi, bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Kuramsal açıklamalar kapsamında ise, ulusal yazında rastlanmamış olan bilgi yönetimi modellerinin, onları geliştiren araştırmacıların perspektifinden değerlendirilmesi söz konusudur.

1. Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi

Gutenberg'in 1447 yılında matbaayı bulmasından önce tüm dünyadaki kitapların sayısının 30.000 civarında olduğu ve bu kitapların özel koleksiyoncular, manastırlar ve kiliseler gibi erişimi zor yerlerde bulunduğu bilinmektedir. Matbaanın kullanılmasıyla birlikte ise kitap sayısı 10 milyonu geçmiştir. Sanata ve bilime duyulan ilgi de kitaplara olana paralel şekilde artmış, bu durum Rönesans'a yol açmış ve tüm dünyada bir hareketlilik başlatmıştır. 1712 yılında buhar motorunun keşfi ile tarım toplumundan endüstri toplumuna geçiş sürecinde söz konusu ivme artarken, 1831 yılında elektriğin kullanılmaya başlanması yine önemli bir kırılma noktasını teşkil etmiştir. Elektrik kullanımının yaygınlaşmasının ardından, dünyanın ilk programlanabilir bilgisayarı ENIAC ile 1946 yılında Dijital Devrim süreci başlamıştır (Barutçugil, 2002: 20-21).

1971'de Intel'in daha hızlı bilgisayarlar üretmeye başlaması ise, bilgi yönetimi kavramının literatürde yer almasını beraberinde getirmiştir (Gray, 2004). Birleşmiş Milletler Uluslararası Çalışma Örgütü sponsorluğunda düzenlenen Avrupa Yönetim Konferansı, 'Bilgi Yönetimi: Yeni Dünya Perspektifleri' temasıyla 1986 yılında gerçekleşmiştir. 1990'da Avrupa'da, Uluslararası Bilgi Yönetimi Ağı kurulmuş, 1991'de Harvard Business Review'da Nonaka'nın 'Bilgi Üreten Şirket' başlıklı yazısının yayınlanması ile bilgi yönetimi odaklı farklı çalışma alanları ortaya çıkmıştır (Nonaka, 1994; Nonaka ve Toyoma, 2015). Bu bağlamda bilgi yönetimi, bilişsel bilimler, sosyoloji, yönetim bilimleri, bilgi mühendisliği, yapay zekâ ve ekonomi kapsamında sıklıkla çalışılan ve konuşulan bir konu haline gelmiştir (Kebede, 2010: 416). Tarihsel süreç içinde yavaş ancak emin adımlarla ilerleyen bu olgunun gerek "bilgi" kavramı gerekse "onun yönetimi" açısından analiz edilmesinin önem taşıdığı düşünülmektedir.

Bilgiye dair en önemli ifadelerden biri Francis Bacon'un "bilgi güçtür" söylemi (Nag ve Gioia, 2012: 421) olsa da, bilgi için tek bir tanım vermek mümkün değildir. Örneğin Platon bilgiyi

“kanıtlanmış gerçek inanç” olarak görürken, Bell 1973 yılında yaptığı tanımda söz konusu kavramı, “bir iletişim aracı vasıtasıyla, yargısal ve deneysel olarak sunulan, bir dizi gerçek ya da düşüncenin sistematik formda ifadesi” veya “nesnel olarak bilinen, bir kişiye ya da bir gruba bağlı fikri mülkiyet” şeklinde açıklamıştır (Gao ve Clarke, 2008: 4-5). Davenport ve Prusak’a göre (1998) bilgi, “deneyimler, değerler, bağlamsal bilgiler ve uzman görüşlerinin bütünleşmesinden oluşan bir çerçeve” olup; Boisot’a göre (1998) ise, “veriden elde edilen enformasyonun üzerine kurulan bir yetenektir”. Benzer dönemlerde Nonaka ve Takeuchi (1995) de bilgiyi, “kişilerin inandıkları şeyin doğruluğunu ispatlamak üzere gerçekleştirdikleri dinamik bir insan süreci” şeklinde tanımlamışlardır. Bunların yanı sıra bilginin, mevcut algılar ve deneyimler ile şekillendirilerek içselleştirildiği (Hey, 2004: 9), kültürel ve dilbilimsel görecelilik yarattığı da ileri sürülmektedir (Bernstein, 2009: 70). Özetle bilgi, insan bilincinin ve deneyiminin tüm boyutlarını ve bilme etkinliklerini kapsamaktadır (Canatan, 2013: 53).

Nietzsche’nin “*bilgi sözcüğünün anlamı olduğu oranda dünya tanınabilir*” görüşü paralelinde bilginin; kavramların ortaya çıktığı, tanımlandığı, uygulandığı ve söylem bağımlı bir alan olduğu ileri sürülmektedir (Nietzsche, 2002; Foucault ve Faubion, 2000: 114-115). Diğer bir deyişle bilgi birikerek ilerlemekte, ancak hiçbir zaman tam olmayıp yeni bilgiye ulaşma çabası her zaman devam etmektedir (Walton, 2005: 61). Özellikle yeni teknolojiler ve yeni ürünler sebebiyle bilginin genişlemesi ve kolay bozulabilmesi, “bilgi = güç, bu yüzden onu saklayın” şeklindeki eski bilgi denkleminin “bilgi = güç, bu nedenle onu paylaşın ve çoğaltın” şeklinde dönüşümünü gerektirmektedir (Bellinger vd., 2004: 3). Dolayısıyla bilginin çeşitli perspektiflerden incelenmesi ve bu perspektiflerin akıl, nesne, süreç, bilgiye erişim koşulları ve yetenek olarak gruplandırılması mümkündür (Nonaka, 1994; Huber, 1991). Nitekim yeni bilgiler; kişilerin uzmanlıkları, yargı yetenekleri ve iletişim becerileri ile oluşturulabilmektedir (Varun Grover, 2001: 7).

Bilginin nasıl tanımlandığı, bilgi yönetimi sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Allee, 1997: 71-74). Bu noktada, bilgi yönetiminin teknik özelliklerinin yanı sıra sosyal boyutunun da olması, dolayısıyla enformasyon sistemlerinin yaygın kullanımı ve büyük veri analizlerinin yanı sıra, örgütlerin sosyal yönünün de karar süreçlerinde aktif rol oynaması hususu özellikle dikkat çekmektedir. Diğer bir deyişle bilgi yönetimi, teknoloji yardımıyla formal ve informal yapıların yönetilmesi olarak ifade edilebilmektedir (Quintas vd., 1997: 388). Günümüzün mobilize ortamlarında bilgiye erişimin kolaylaşması, entelektüel sermayenin işletmelere rekabet avantajı sağlaması, sahip olunan bilginin verimli şekilde kullanılmasının ilerlemenin önünü açması gibi faktörler; bu sorgulamayı haklı çıkarabilmektedir. Nitekim enformasyondan bilgiye erişimde ve var olan bilginin kullanımı aşamalarında soruları soran, yanıtları arayan, yorum katan insandır. Özetle, etkili bir bilgi yönetimi; bilginin sosyal ve teknik boyutları ile bir bütün olarak değerlendirilmesini gerektirmektedir (Zheng vd., 2010: 763; Davenport ve Prusak, 1998).

Benzer şekilde, etkili bir bilgi yönetiminin örgütlerde bilgi teknolojileri ve insan kaynakları departmanlarının birlikte çalışması ile mümkün olabileceği (Barutçugil, 2002: 48) ve insan kaynakları yönetimi içinde bilgi yönetimi ve bilgi teknolojileri kullanımının gerekliliği (Oltra, 2005) de vurgulanmaktadır. Örgütlerde insanların katkılarıyla ve eldeki mevcut bilginin akılcı kullanımı ile radikal inovasyonların yapılabilmesi ve söz konusu inovasyonların örgütlere yeni iş fırsatları yakalama olanakları sunması ise (Berends vd., 2007: 314-328), konunun önemini daha da arttırabilmektedir.

Sonuç olarak bilgi yönetimi süreci, örgütsel amaçlar doğrultusunda kuruluşun genelini koordine eden sistematik ve entegre bir süreçtir. Nitekim bilgi yönetimi uygulamalarının, rekabet avantajı yaratmak için örgüt bağlamıyla uyumlu olması gerektiği kabul edilmektedir (Zheng vd., 2010: 763; Davenport ve Prusak, 1998). Amacı yeni bilgiler elde etmekten öte, mevcut bilgiyi örgüt için en verimli şekilde kullanabilmek olan bu sürecin etkili yönetimi, kritik kararlara destek sağlayarak örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Yanık, 2017: 70-71).

2. Bilgi Yönetiminin Kuramsal Boyutu

Çalışmanın bu bölümünde, bilgi yönetimi olgusunun kuramsal temellerini oluşturan modeller incelenmektedir.

2.1. Wiig'in Bilgi Oluşturma ve Kullanma Yönetim Modeli (1993)

Wiig (1993), geliştirdiği bilgi yönetimi modelini, bilginin organize olması prensibine dayandırmaktadır. Wiig'e göre bilgi, organize olduğunda kullanışlı ve yararlı hale gelmektedir. Söz konusu modelde dikkate alınması gereken boyutlar; bütünlük, bağlılık, uyum, perspektif ve amaçtır. Bunun yanı sıra, bilginin içselleştirilmesini bilgi yönetimi ile ilişkilendiren Wiig, bilgi yönetimi modelinde içselleştirme durumunu da derecelendirmiştir (Dalkir, 2013: 61-64). Tablo 1, bu içselleştirme derecelerini yansıtmaktadır.

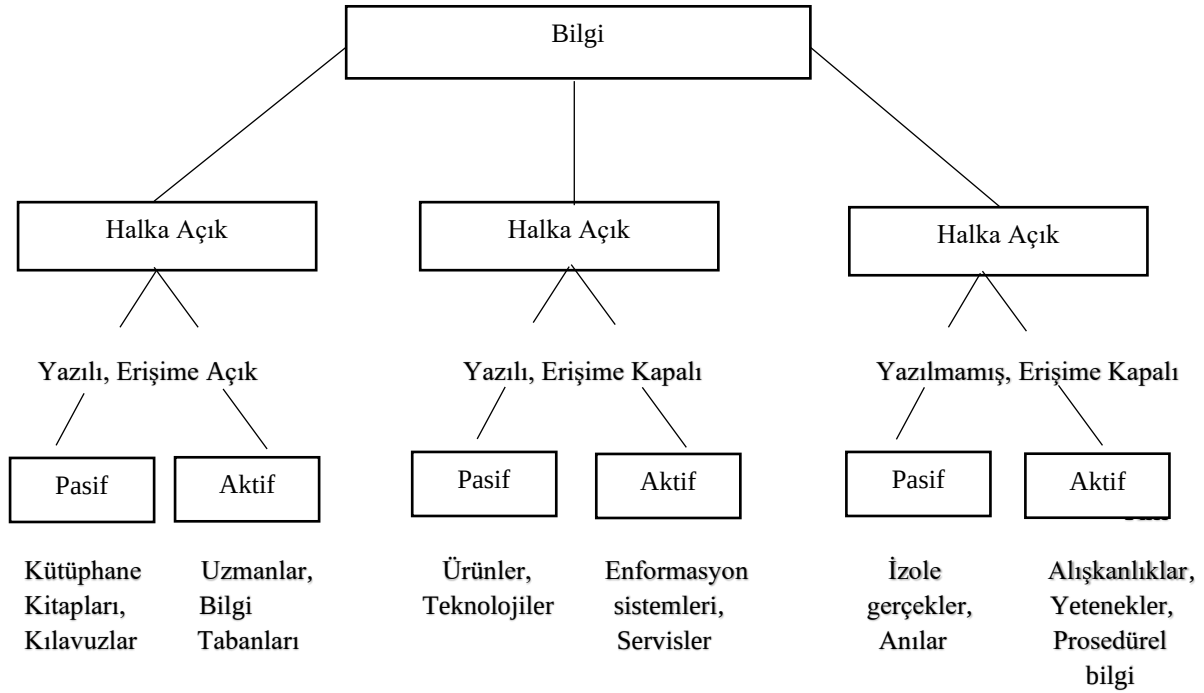
Tablo 1: Wiig'in Bilgi Yönetimi Modeli – İçselleştirme Dereceleri

Seviye	Tür	Açıklama
1	Aday	Bilginin var olduğunun farkında değildir veya nasıl kullanılacağını çok az bincindedir.
2	Acemi	Bilginin var olduğunu ve nereden edinileceğini bilir ama mantık ilişkisi kuramamaktadır.
3	Yetenekli	Bilginin farkındadır, kullanır ve kişi veya dokümanlar gibi harici bilgi tabanlarına erişim sağlandığında mantık ilişkisi kurabilir.
4	Uzman	Bilgiye sahiptir, hafızasında tutar, nereye uygulanacağını anlar, desteğe ihtiyaç duymaksızın mantık ilişkisi kurabilir.
5	Usta	Bilgiyi bütünüyle içselleştirir, değerlerle, kararlarla ve kullanımının yaratacağı sonuçlarla bütünleşen derin bir anlayışa sahiptir.

Kaynak: Dalkir, K. (2013). Knowledge management in theory and practice. Routledge.

Ayrıca modelde, üç farklı bilgi formu vardır. Açık, paylaşımlı ve kişisel formlarda bulunan bilgiler, Şekil 1'de kodlanma ve erişilebilirlik durumlarına göre hiyerarşik olarak ifade edilmiştir (Dalkir, 2013: 65).

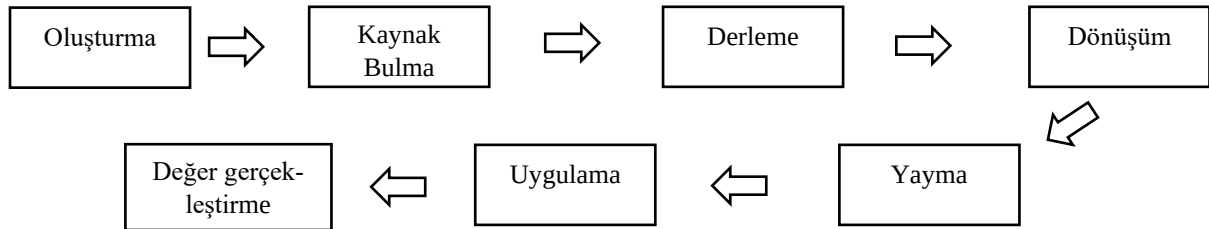
Şekil 1: Wiig'in Bilgi Formları Hiyerarşisi



Kaynak: Dalkir, K. (2013). Knowledge management in theory and practice. Routledge.

Wiig'in Bilgi Yönetimi Döngüsü ise, 7 aşamadan oluşmaktadır. Şekil 2'de görülen bu aşamalar; oluşturma, kaynak bulma, derleme, dönüşüm, yayma, uygulama ve değer gerçekleştirme (Dalkir, 2013: 27; Wiig, 1993).

Şekil 2: Wiig'in Bilgi Yönetimi Döngüsü



Özetle, Wiig'in Bilgi Oluşturma ve Kullanma Yönetim Modeli, enformasyonun yararlı olması için düzenlenmesi gerektiği ilkesine dayanmaktadır. Bu bağlamda, tüm veriler kodlanarak düzenlenmekte ve söz konusu model, bilginin nasıl üretildiğini, depolandığını, toplandığını ve genişletildiğini göstermektedir.

2.2. Nonaka ve Takeuchi'nin Bilgi Spirali Modeli (1995)

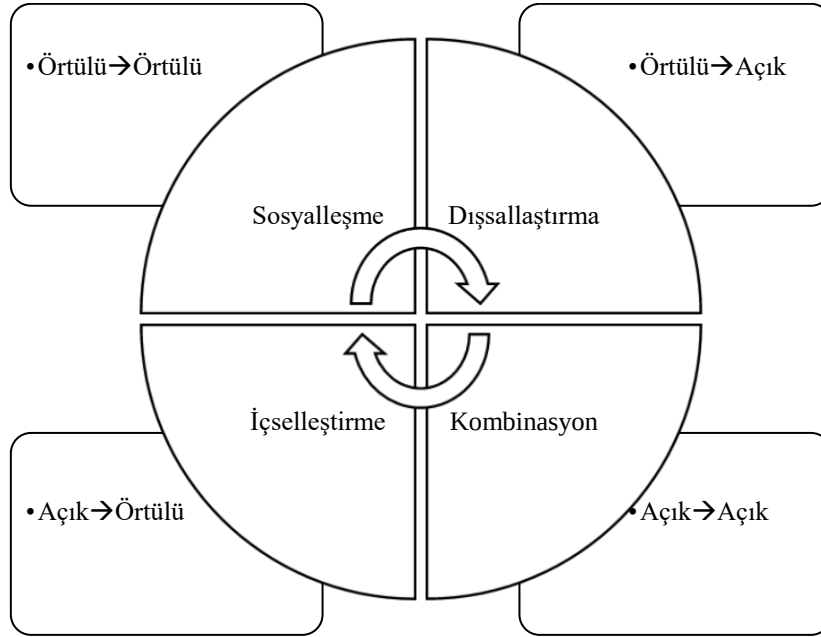
Bilgi, insani değerlerden ve düşüncelerden arınmış olmayıp, örtülü ve açık bilgi arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Ayrıca bilgi, bireysel ve toplumsal değerler ile ilişkilidir (Alavi ve Leidner, 2001: 1182). Diğer yandan bilgi oluşturma, kişinin bireysel kapasitesi ile geçmişte öğrendiklerini bir araya getirerek yeni bir bakış açısı oluşturduğu devamlı bir süreç olarak anlaşılabilmektedir.

Bu bağlamda, Nonaka ve Takeuchi (1995) yaptıkları çalışmada, kurumsal vizyon ve örgütsel kültürün, örtülü bilgiye erişimi sağlarken, teknolojinin kurumdaki açık bilgiyi kullandığını ifade etmişlerdir. Teknolojik açıdan bilgi yönetim sistemleri, literatürde yaygın olarak kullanıl-

makta ve üretilen enformasyonu işlemek için örgütlerde kullanılmaktadır. Örgütsel bilgi yaratma teorisinin temel amacı ise, inovasyonu ve öğrenmeyi geliştirmek için bilgiyi yaratmayı mümkün kılan koşulları belirlemektir (Alavi ve Leidner, 2001: 1184-1185).

Nonaka ve Takeuchi'nin Bilgi Spirali Modeli'ne ilişkin sürecin detayları, Şekil 3'te yer almaktadır.

Şekil 3: Nonaka'nın Bilgi Dönüşüm Süreci



Bir örgüt, açık bilgi ve örtülü bilgi arasındaki etkileşimler yoluyla bilgi oluşturmaktadır. İki bilgi türü arasındaki etkileşim ise, “Bilgi Dönüşümü” olarak adlandırılmaktadır. Dönüşüm süreci boyunca bilgi hem nitelik hem de nicelik olarak genişlemektedir. Bu süreçte sosyalleşme, dışsallaştırma, kombinasyon ve içselleştirme şeklinde dört aşama bulunmaktadır (Nonaka, Toyama ve Konno, 2000: 5-11):

Sosyalleşme aşaması, örtülü bilgileri paylaşılan deneyim yoluyla dönüştürme sürecidir. Zaman ve mekân bağımlıdır. Birlikte vakit geçirmek ya da aynı ortamda bulunmak gibi deneyimler ile elde edilmektedir. Örneğin işletmeler, müşteri ve tedarikçileri ile etkileşimde kazandıkları bilgileri avantaja dönüştürüp bu durumdan fayda sağlayabilmektedirler.

Dışsallaştırma aşaması, örtülü bilginin açık bilgi biçiminde ifade edilmesi sürecidir. Dışsallaştırma, bilginin başkaları ile paylaşılmasına olanak verirken, aynı zamanda yeni bilginin de temelini oluşturmaktadır. Örtülü bilgilerin açık bilgilere dönüştürülmesi metafor, analogi ve modelin sıralı kullanımına bağlıdır.

Kombinasyon aşaması, açık bilgileri daha karmaşık ve sistematik açık bilgi kümelerine dönüştürme sürecidir. Açık bilgi örgütün içinden veya dışından toplanmakta, daha sonra düzenlenmekte ve işlenmektedir. Örneğin, işletmenin tamamındaki verilerin toplanıp sentezlenerek yeni bilgiler oluşturulması kombinasyon aşamasında yapılmaktadır.

Son olarak içselleştirme aşaması, açık bilgilerin somutlaştırılması sürecidir. Örgüt içindeki açık bilgi, bireyler tarafından içselleştirilmekte ve kişi bu bilgiyi kendi deneyimleri ile harmanlayarak örtülü bilgiye dönüştürmektedir. “Yaparak öğrenme”, içselleştirmeye bir örnektir. Süreç sonunda yeni bir bilgi yaratma spirali ortaya çıkmaktadır.

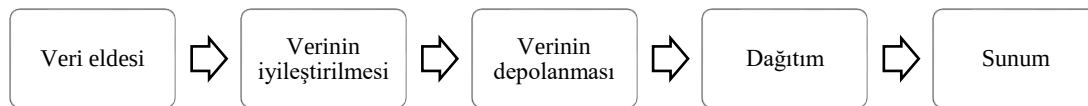
2.3. The Von Krogh ve Ross’un Örgütsel Epistemoloji Modeli (1995)

The Von Krogh ve Ross’un modeli, bilgi yönetiminde epistemolojik bir bakış açısıyla bireysel bilgi ile sosyal bilgi arasında net bir ayrım yapan ilk modeldir. Modele göre; bilginin örgüt üyelerine neden ve nasıl ulaştığı, bilginin örgüte neden ve nasıl ulaştığı, çalışan ve örgüt için bilginin ne anlama geldiği, örgütsel bilgi yönetiminin önündeki engellerin neler olduğu analiz edilmelidir. Bilişsel bakış açısı, bilişsel bir sistemin, insani ya da yapay gerçekliğin modellerini yaratması ve bu modellerin kişisel çıkarımlarla içselleştirilmesiyle öğrenme sürecini oluşturmaktadır. Bu bakış açısında, insan beyni mantığa dayanan ve karşıtlıklara izin vermeyen bir makine olarak algılanabilmektedir. Böylece örgüt, mantıksal olarak işleyen ortamdan bilgi toplamaktadır. Bireysel bilişsel kaynakların mobilizasyonu ve farklı bilişsel yeterlilikler ile olası eylemler üretilmektedir. Modelde farklı bileşenlerin birbirleri ile ilişkisini yöneten ve açıklayan öğrenme kuralları vardır. Bu doğrultuda, sosyal etkileşimlerden ortaya çıkan yeni bir olgu oluşturulmakta ve bu olgu, örgütü etkilemektedir. Bunların yanı sıra, The Von Krogh ve Ross bilgi yönetimi doğasını; çalışanlar, iletişim, örgütsel yapı, örgüt üyeleri arasındaki bağlantılar ve insan kaynakları yönetimi perspektifinde incelemişlerdir (Cristea ve Capatina, 2009: 356-357). Söz konusu beş faktör, bilgi yönetim kalitesini etkilemektedir. Örneğin, çalışanlar bilgiyi örgütün önemli bir bileşeni olarak algılamıyorsa, bu durumun etkisi iş kalitesinde görülecektir. Ayrıca elde edilen yeni bilgileri açıklamada ve iletmede ortak bir dil kullanılmıyorsa, bu yeni bilgiyi tutmak ve örgüt avantajına çevirmek çok zor olacaktır. Örgüt üyelerinin deneyimlerini ve tecrübelerini paylaşmaya gönüllü olmadığı durumlarda, örgütsel bilgiyi üretmek zorlaşmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerde bireysel bilginin gelişiminin desteklenmesi ve bu bilgilerin paylaşımının teşvik edilmesi gerekmektedir (Cristea ve Capatina, 2009: 356-357; The Von Krogh ve Ross, 1995).

2.4. Meyer ve Zack’in Bilgi Yönetimi Yaklaşımı (1996)

Aşamalar, Wiig’in modeli ile benzerlik göstermekte; ancak Meyer ve Zack, her yeni aşamaya ilerlerken standart bir sürece öncelik vermektedir. Elde edilen verilerin iyileştirilmesi diğer bir deyişle gereksiz olanların temizlenmesinin ardından söz konusu verilerin depolanması, gerek duyulduğunda bu depolardan alınıp analiz edilmesi ve sunulması modelin temelini oluşturmaktadır (Dalkir, 2013: 31; Meyer ve Zack, 1996). Meyer ve Zack’in Bilgi Yönetimi Yaklaşımı’nın aşamaları, Şekil 4’te yer almaktadır.

Şekil 4: Meyer ve Zack’in Bilgi Yönetimi Modeli



Şekilde de görüldüğü üzere modelin aşamaları sırasıyla; veri eldesi, verinin iyileştirilmesi, depolama, dağıtım ve sunumdur. Meyer ve Zack’in bilgi yönetimi döngüsü temel olarak, bilgi işlemenin her aşamasında daha yüksek katma değerli bir “bilgi ürünü” oluşturmaya amaçlamaktadır (Dalkir, 2013: 32; Meyer ve Zack, 1996).

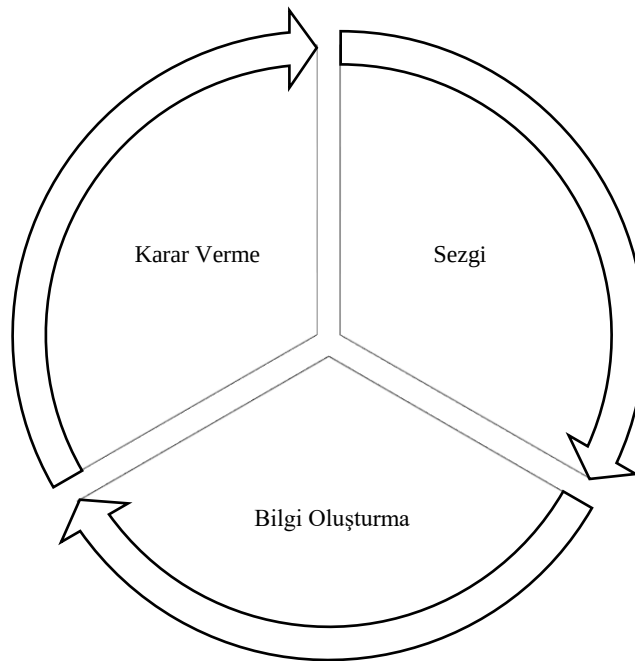
2.5. Choo’nun Sezgisel Bilgi Yönetim Modeli (1996)

Örgütlerde üyeler, insan doğası gereği, sürekli olarak çevrelerinde olup bitenleri sezmeye çalışmaktadırlar. Zira sezgi, insanların kolektif deneyimlerine anlam kazandırdıkları bir süreçtir.

Choo'nun modeli, örgütte bilgi yönetimi sürecinde, anlam verme, bilgi oluşturma ve karar vermenin önemini vurgulamaktadır. Birbirine bağlı olan bu üç aşama, kuruluşun bilgi vizyonunun ortaya çıkmasında ve bilgiyi yaratmada stratejik önem taşımaktadır (Santos ve Neto, 2009: 595).

Choo'nun Sezgisel Bilgi Yönetim Modeli'nde amaç, örgütlerde uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmek için, rekabette, yeni stratejiler belirlemede ve karmaşık ama aynı zamanda dinamik olan iş çevresinde adaptasyon sağlamaktır. Kurumda üretilen bilgi, örgüt içinde yeni yetenekler geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Örgüt yeni yetenekleri ile iş süreçlerini yeniden tasarlayıp yeni bilgiler üretebilmektedir. Yeni bilgiler, yeni yetenekleri geliştirerek örgütün hareket etme potansiyelini arttırmaktadır. Yeni bilgiler ve yeni yeteneklerin geliştirilmesi aynı zamanda örgütsel öğrenme sürecine de destek olmaktadır (Choo, 2002: 80-84). Şekil 5, Choo'nun geliştirdiği modelin bileşenlerini göstermektedir.

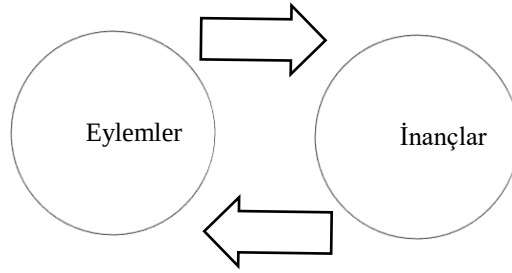
Şekil 5: Choo'nun Bilgi Yönetimi Modeli



Şekil 5'e göre, modelde sezgi ve bilgi oluşturma dışındaki bileşen karar vermedir. Bu bileşen, örgütün oluşturduğu bilgi kararlarına destek olmakta ve stratejilerini belirlemede yol göstermektedir (Choo, 2002: 80-84).

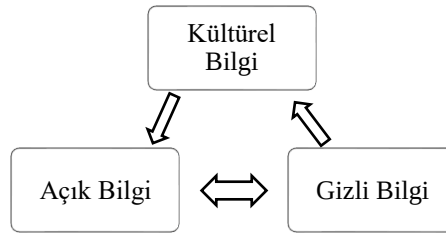
Bunların yanı sıra örgütsel sezginin ya da örgütsel anlam vermenin, örgütün amaçlarını ve gereksinimlerini belirlemede önemli rol oynamasından hareketle Choo, "Sezgisel Bilgi Yönetimi" modelini geliştirirken Weick'in 1979 ve 1995 tarihli olup, algılar ve davranışlar gibi bireysel bileşenleri içeren örgütsel sezgi modelini referans almıştır (Choo, 2002: 79). Şekil 6, Weick'in Sezgi Sürecini yansıtmaktadır.

Şekil 6: Weick'in Sezgi Süreci



Bireysel bileşenlerin enformasyonda muğlaklık yarattığını ve modelinin amacının bu muğlaklığı azaltmak olduğunu belirten Weick, sezgi sürecini ve süreç dinamiklerini eylemler ve inançlar olarak belirtmiştir. İnanç odaklı süreçte, örgüt üyeleri inançlarını haklı çıkaracak eylemlere yönelmekte ya da eylemlerini haklı çıkaracak açıklamalarda bulunabilmektedirler. İki durum da manipülasyona açıktır ve sezgi, retrospektif ya da prospektif olabilmektedir. Her iki durumda da, başarılı stratejiler ancak “ortak vizyon” ile sağlanabilmektedir (Choo, 2002: 79). Şekil 7 ise, örgütlerin sahip oldukları bilgi türlerini ve bunlar arasındaki ilişkileri göstermektedir.

Şekil 7: Örgütlerin Sahip Olduğu Bilgi Türleri ve Türler Arasındaki İlişkiler



Şekilden de görüldüğü üzere örgütler, üç farklı türde bilgiye sahiptir. Bunlardan ilki örtülü bilgidir. Örtülü bilgi, uzmanlık ve deneyim şeklinde bireysel olarak kazanılabilen bir bilgi türüdür. Diğer bir deyişle, kişinin kendi yorumunu kattığı bir bilgi çeşididir. İkinci bilgi türü, açık bilgidir. Kural tabanlı bilgi olarak da isimlendirilebilen bu bilgi türü, bilgi sistemleri verilerini, kuralları ve rutin işlerin bilgilerini içermektedir. Ayrıca, içselleştirilmiş bir bilgi değildir, açıktır ve net ifadelerle aktarılmaktadır. Üçüncü bilgi türü ise, kültürel bilgidir. Kültürel bilgi, kişilerin inançları ve varsayımları ile yeni enformasyon veya bilgiye yaklaşımlarında önemli bir rol oynamaktadır (Choo, 1996).

Örgütlerde bu bilgiler, çevresel değişimleri anlamak ve anlamlandırmak, inovasyon için yeni bilgi yaratmak ve eylemler hakkında karar vermek şeklinde üç stratejik alanda kullanılmaktadır (Choo, 1996: 329).

Choo (2002: 84) geliştirdiği modelde ayrıca, örgütün 4 farklı modda karar verdiğini belirtmekte ve söz konusu modlar, Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2: Choo'nun Bilgi Yönetimi Modeli, Örgütün Karar Vermesinde 4 Mod

Mod	Düşük Hedef Belirsizliği ve Çatışma	Yüksek Hedef Belirsizliği ve Çatışma
Düşük Teknik/Prosedürel Belirsizlik	Sınırlı Rasyonel Mod	Politik Mod
Yüksek Teknik/Prosedürel Belirsizlik	Süreç Modu	Anarşik Mod

Tablo 2’de yer alan karar modlarının açıklamaları şu şekildedir (Choo, 1996: 331-332; Choo, 2002: 84-85):

Sınırlı rasyonel modunda hedef açıktır ve prosedür karar durumu ile karakterizedir. Ancak ideal dünyada karar verme sürecinde uygun alternatifler arasından en iyi olanı seçme işlemi vardır. En uygun alternatifi belirlemek için ayrıntılı araştırmaların yapılması ve alternatiflerin olası getirilerinin hesaplanmış olması gereklidir. Zira rasyonel seçimlerin bazı zorunlulukları bulunmaktadır. Ancak gerçek dünyada bu süreçlerin tamamının rasyonel seçimlerle yapılması gerçekçi değildir. Seçimleri bireyler yapmaktadır ve onların da sınırları vardır. Ruhsal ve zihinsel sınırlar, alışkanlıklar, bireysel deneyimler ve arzular ile karar veren kişinin kararları her zaman örgütün hedefleri ile birebir örtüşmemektedir. Diğer bir deyişle, karar veren kişinin sınırları, örgütün sınırlarını oluşturmaktadır. Hedefler açık, hedeflere ulaşmak için izlenecek yol belli olsa dahi karar vericinin bireysel kararları, örgütler için kısıt oluşturabilmektedir. Bu yüzden söz konusu mod, sınırlı rasyonel olarak adlandırılmaktadır.

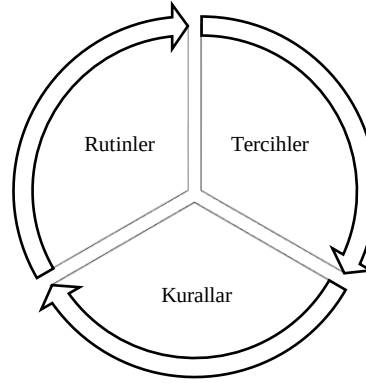
Süreç modunda stratejik hedefler açıktır ancak hedeflere ulaşmak için izlenecek teknik ve prosedürel yol hakkında belirsizlikler bulunmaktadır. Bu durumda dinamik süreçte karar vermek için süreç girdileri, beklenen sonuçlar ve fırsatlar değerlendirilerek gecikmelerin önüne geçilebilmektedir. Özetle, kararlar ve alternatifler belirlenmelidir.

Politik modda stratejik hedefler yeterince açık olmasa da izlenecek yol bellidir ve gruplar arasında farklı hedefler olduğu düşünülebilmektedir. Bu durumda çıkar çatışmalarının ve bilgi manipülasyonunun ortaya çıkması ihtimali vardır. Politik modelde, eylemler ve kararlar politik sebeplere bağlı olabileceği için, yaptırım gücü yüksek örgüt üyelerinin orantısız etkileri ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle politik mod, karar verme süreci için ideal olmayan bir durumdur.

Anarşik modda ise, stratejik hedefler ve hedeflere ulaşmak için izlenecek yol belli değildir. Bununla birlikte anarşik mod, işlevsiz olmayıp, örgütün hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yolda, net olmayan durumları aydınlatmak açısından politik moda göre daha iyi bir seçenektir.

Son olarak, Şekil 8’de Choo’nun modeline ilişkin karar verme dinamiğinin bileşenleri yer almaktadır.

Şekil 8: Choo'nun Sezgisel Bilgi Yönetimi Modelinde Karar Verme Dinamiği



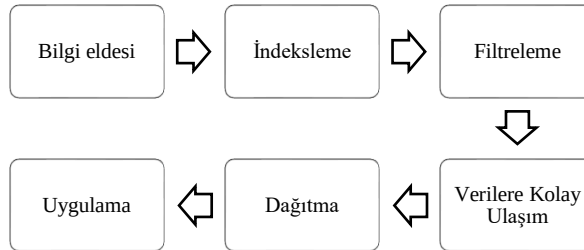
Özetle, örgütlerde bireylerin büyük resmi görmeleri, sezgileri ve bireysel anlamlandırmaları sayesinde mümkün olmaktadır. Rutinler, tercihler ve kurallar bireysel anlamlandırmaları, dolaşısıyla karar verme sürecini etkilemektedir (Choo, 1996: 329).

2.6. Alavi'nin Bilgi Yönetimi Modeli (1997)

Alavi, bilgi yönetimi çerçevesini oluştururken bilgi eldesi aşamasında bilgi yaratma ve içerik oluşturmanın; elde edilen bilginin sınıflandırılması ve birleştirilmesi aşamasında ise, iç ve dış kaynakların birlikte kullanılmasının önemini vurgulamıştır (Holsapple ve Joshi, 1999: 13; Alavi, 1997). Alavi'nin Bilgi Yönetim Modeli'nde öne sürdüğü aşamalar, Şekil 9'da görülmektedir.

Şekil 9: Alavi'in Bilgi Yönetimi Modeli

Şekilden de görüldüğü üzere modelin aşamaları; bilgi eldesi, indeksleme, filtreleme, verileri



kolay ulaşılabilir kılma, dağıtım ve uygulama olarak isimlendirilmektedir (Alavi, 1997).

2.7. Bukowitz ve William'ın Bilgi Yönetimi Modeli (2000)

Bukowitz ve William'ın geliştirdiği model, Wiig'in ve Meyer ile Zack'in modellerindeki yapıyı desteklemektedir. Ancak Bukowitz ve William, öğrenen topluluk kavramını modelin altyapısına dâhil ederek bilgi depolama tanımını genişletmişlerdir. Modelde, bilgi ambarlarının sürdürülmesi amaçlanmakta ve bilgi her aşamada yeniden üretilmektedir. Bukowitz ve William'ın bilgi yönetimi çerçevesinde bilgi; bilgi havuzları, ilişkiler, enformasyon teknolojileri, iletişim altyapısı, fonksiyonel beceri setleri, süreç bilgisi, çevresel duyarlılık, örgütsel zekâ ve dış kaynaklardan oluşmaktadır. Modelde bilgi güncellenmiş olarak kullanılmakta ve modelin aşamaları entelektüel sermayeyi stratejik gereksinimlerle eşleştiren süreçlere odaklanmaktadır (Dal- kir, 2013: 31-35). Söz konusu aşamalar, Şekil 10'da görüldüğü gibidir.

Şekil 10: Bukowitz ve William'ın Bilgi Yönetimi Döngüsü

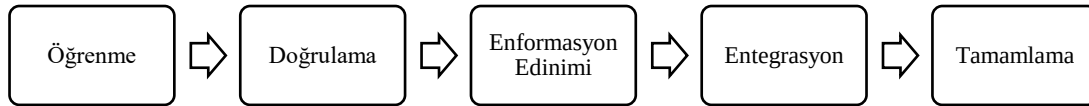


Literatürde önemli bir yer bulan bu döngünün aşamaları; bilgi edinimi, bilginin kullanımı, örgütün öğrenmesi, katkıda bulunma ve değerlendirmedir (Dalkir, 2013: 31-35).

2.8. McElroy'un Bilgi Yönetim Döngüsü (2003)

McElroy'un modeli, örgütsel hafızaya, inançlara, iddialara ve iş süreçlerine yönelik bir dizi geri bildirim döngüsü ile bilgi üretimi ve bilgi entegrasyonu süreçlerinden oluşmaktadır. Döngüde, örgüt ve çalışanları için değerli olan bilgi içeriğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Dalkir, 2013: 35-38). Mc Elroy ayrıca, Bukowitz ve William'ın geliştirdiği modelin süreç odağını esas almıştır. Modelin temelinde, bilgi üretimi ve entegrasyonu bulunmaktadır ve takım üyelerinin grup öğrenmesini geliştirmesi için taleplerini sunmaları modele eklenmiştir (Mc Elroy, 2000: 198).

Şekil 11: Mc Elroy'un Bilgi Yönetimi Döngüsü

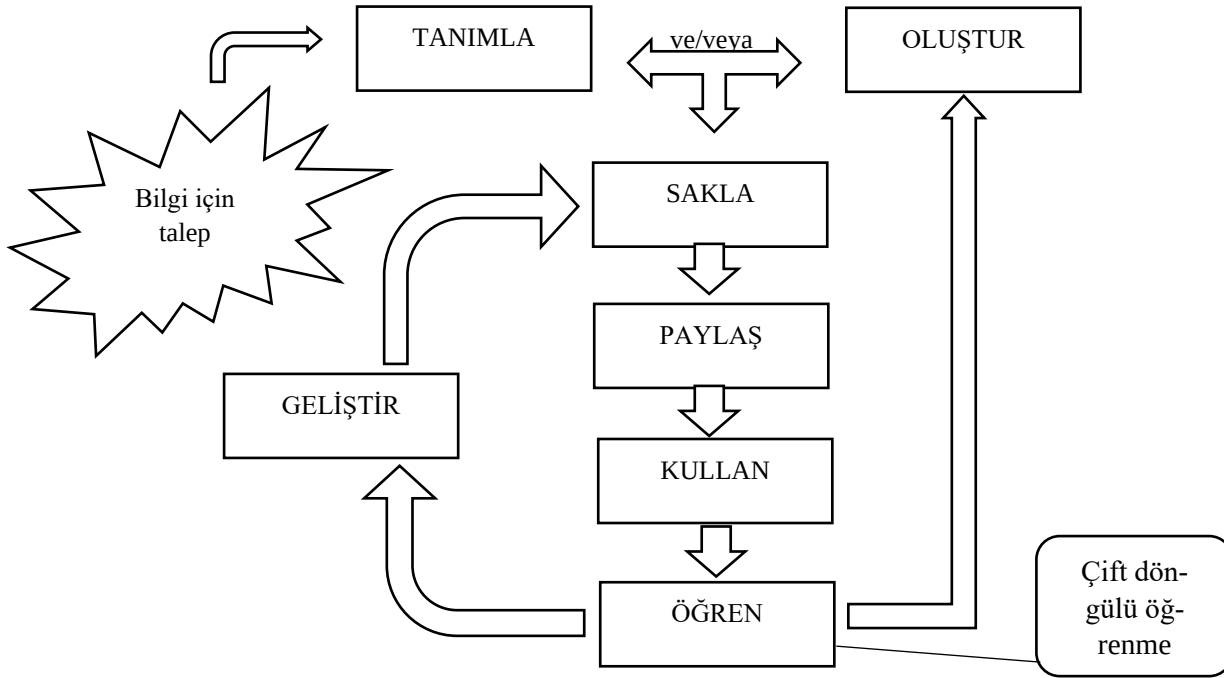


McElroy'un Bilgi Yönetim Döngüsü Modeli'nin aşamaları ise; Şekil 11'den de görüldüğü gibi, öğrenme, doğrulama, enformasyon edinimi, entegrasyon ve tamamlamadır (Mc Elroy, 2002: 36).

2.9. Evans, Dalkir ve Bidian'ın Bilgi Yönetimi Döngüsü (2013)

Wiig'in, Meyer ile Zack'in, Mc Elroy'un ve Bukowitz ile William'ın modellerini esas alarak yeni bir model önerisi sunan Evans, Dalkir ve Bidian, bilgi yönetiminde sürekli iyileştirmeyi amaçlamaktadır. İyileştirmede önemli olan ise, yalnızca bilginin miktarı değil, aynı zamanda kalitesidir. Ayrıca bu modelde, bilginin sürekli gelişimi için döngüsel bir yaklaşım söz konusudur ve modele eklenmiş olan öğrenme ve geliştirme aşamalarının bilgi yaşam döngüsüne değer kattığı ifade edilmiştir. Diğer bir deyişle, sözü edilen aşamalar, bilgi yaşam döngüsüne esneklik sağlamak ve geri bildirimler ile döngünün beslenmesine olanak tanımaktadır (Evans vd., 2014: 91-95; Dalkir, 2013). Evans, Dalkir ve Bidian'ın modeline ilişkin akış, Şekil 12'de yer almaktadır.

Şekil 12: Evans, Dalkir ve Bidian'ın Bilgi Yönetimi Döngüsü



Kaynak: Evans, M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2014). A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2), 92.

Tartışma ve Sonuç

Matbaanın bulunmasından günümüze kadar geçen süreçte, bilgi öznel bir boyut kazanmıştır. Geçmişte bilgi yönetimi, bir örgütün varlıkları ve maddi envanterinin hesaplanması olarak kabul görmüş ve bu özelliği ile teknik boyutu önem kazanmıştır. Günümüzde ise, bilgi yönetiminde teknoloji kullanımı oldukça önemlidir. Bilgisayarlar, internet, mobil cihazlar ve bulut teknolojiler hayatımızda önemli bir yer kaplamaktadır. Bu cihazların ve teknolojilerin birlikte kullanımı ile sürekli olarak büyük çapta ve çok çeşitli veri akışı sağlanmaktadır. Veriden bilgiye giden süreçte, mevcut verilerden bilgi edinimi örgütlerin gelişimine destek sağlamaktadır. Günümüzde büyük veri ve yapay zekâ teknolojileri yönetsel kararlara destek sağlamakta, büyük veri yığınlarının içinden anlamlı sonuçlara ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Ancak teknolojiyi geliştiren, teknik bilgisini iş süreçlerine uygulayan ve bilgiyi itici bir güç haline getiren insandır ve insan; hırsları, deneyimleri, sezgileri, arzuları, sınırları ve alışkanlıkları ile birlikte sosyal bir varlıktır. Bireyler sahip oldukları özellikler ile belirli kültürlerle ait örgütlerin içinde yer almaktadır. Bilginin sosyal boyutu göz önünde bulundurulduğunda, bilgiyi kullanan örgütlerin bilgi yönetim süreçlerine ilişkin kısıtlarının belirsizlik ortamı oluşturacağını söylemek mümkündür.

Bilgi yönetiminin kuramsal boyutu incelendiğinde, yapılan çalışmalarda bilginin genellikle bir bütün olarak ele alındığı ve bilgi ile ilişkili faktörlerin modellere dâhil edildiği görülmektedir. Wiig geliştirdiği modelde bilginin organize olduğunda kullanışlı hale geldiğini ve ancak organize bilginin içselleştirilebileceğini savunmuştur. Meyer ve Zack'ın yayınladıkları çalışmaları sırasında sundukları yaklaşımın aşamaları Wiig'in bilgi yönetim modelinin aşamalarına benzemekte ancak farklı olarak süreç sonunda bir bilgi ürünü eldesi amaçlanmaktadır. Alavi'nin yayınladığı bilgi yönetimi modelinde ise, elde edilen bilginin sınıflanması ile iç ve dış kaynakların bilgiye kolay erişiminin, bilginin uygulanmasına sağladığı katkının önemi ifade edilmiştir. Bukowitz ve William'ın geliştirdiği model, Wiig ve Meyer ile Zack'ın modellerindeki yapıyı desteklemekte ve söz konusu modelde güncellenmiş olarak kullanılan bilgi entelektüel sermayeyi stratejik gereksinimler ile eşleştirmektedir. Özetle, kabul görmüş modellerin, yazında daha önce

yer almış modellerden etkilendiğini ve döngüsel yaklaşımlar ile bilginin sürekli olarak güncellendiğini söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle, bilgi yönetimi modelleri birbirleri ile etkilere girmekte; ayrıca bilgi yönetimi sürecini döngüsel ve örgütsel açıdan inceleyen yaklaşımlar da söz konusu sürecin geliştirilmesine yönelik öneriler sundukları için bilgi yönetimi modelleri arasında yer alabilmektedir.

Günümüzde bilgi artık bir üretim faktörüdür ve bilgi merkezli çalışarak etkililik ve verimlilik arttırılabilmektedir. İnovasyon ve stratejik yönetimde de bilgi temel dayanaktır. Başka bir ifadeyle, farklı özellikleri bir arada barındıran bilgi, ona sahip olan örgüt ve kişi için rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu bağlamda, örgütlerde etkili bir bilgi yönetimi için, bilgi yönetimi programlarının oluşturulup, bilgi yönetimi modelleri geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması da dâhil olmak üzere bir bilgi gündeminin belirlenmesi önem taşımaktadır. Özetle, örgüte bilgi akışı sağlayabilecek şekilde bir bilgi mimarisi ve altyapısı oluşturulabilmelidir.

Literatürde kabul görmüş bilgi yönetimi modelleri ve bu modellerin uygulamaları bulunmaktadır, ancak hangi modelin daha etkili olduğu ile ilgili net bir bilgi bulunmamaktadır. Bu bağlamda bilgi yönetimi alanında çalışan akademisyenlere, birbirinden farklı bilgi yönetimi modellerinin uygulanmasının örgütlere yönelik etkilerine ilişkin çalışmalar yapmaları önerilebilmektedir.

Kaynakça

- Alavi, M. (1997). *Kpmg Peat Marwick Us: One Giant Brain*. Harvard Business School Pub.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *Mis Quarterly*, 107-136.
- Allee, V. (1997). 12 Principles of Knowledge Management. *Training & Development*, 51(11), 71-74.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Bellinger, G., Castro, D., & Mills, A. (2004). Data, Information, Knowledge, and Wisdom. <https://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm>.
- Berends, H., Vanhaverbeke, W., & Kirschbaum, R. (2007). Knowledge Management Challenges in New Business Development: Case Study Observations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24(4), 314-328.
- Bernstein, J. H. (2009). The Data-Information-Knowledge-Wisdom Hierarchy and its Antithesis. <https://repository.arizona.edu/bitstream/handle/10150/105414>.
- Boisot, M. H. (1998). *Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy*. OUP Oxford.
- Canatan, K. (2013). *İbn Haldun Perspektifinden Bilgi Sosyolojisi*. Açılım Kitap.
- Choo, C. W. (1996). The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal Of Information Management*, 16(5), 329-340.
- Choo, C. W. (2002). Sensemaking, Knowledge Creation, and Decision Making. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, 79-88.
- Cristea, D. S., & Căpațină, A. (2009). Perspectives on Knowledge Management Models. *The Annals of Dunărea de Jos University of Galati*.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Routledge.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Evans, M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2014). A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (Kmc) Model. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2), 85-97.
- Foucault, M., & Faubion, J. D. (2000). Michel Foucault: Power. *Essential works of Foucault*, 3.
- Gao, F., Li, M., & Clarke, S. (2008). Knowledge, Management, and Knowledge Management in Business Operations. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 3-17.
- Gray, D. E. (2004). Knowledge Management in the Workplace. https://www.academia.edu/3376929/Knowledge_Management_in_the_Workplace.
- Hey, J. (2004). The Data, Information, Knowledge, Wisdom Chain: The Metaphorical Link. *Intergovernmental Oceanographic Commission*, 26, 1-18.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (1999, January). Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks. In *Proceedings Of The 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*. 1999. Hicss-32. Abstracts and Cd-Rom of Full Papers (Pp. 15-Pp). Ieee.

- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Kebede, G. (2010). Knowledge Management: An Information Science Perspective. *International Journal of Information Management*, 30(5), 416-424.
- McElroy, M. W. (2000). Integrating Complexity Theory, Knowledge Management and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 195-203.
- McElroy, M. W. (2002). Social Innovation Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 30-39.
- Meyer, M., & Zack, M. (1996). The Design and Implementation of Information Products. *Sloan Management Review*, 37(3): 43-59.
- Nag, R., & Gioia, D. A. (2012). From Common to Uncommon Knowledge: Foundations of Firm-Specific Use of Knowledge as a Resource. *Academy of Management Journal*, 55(2), 421-457.
- Nietzsche, F. (2002). *Güç İstenci*. Birey Yayıncılık.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). Seci, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. In *the Essentials of Knowledge Management* (Pp. 95-110). Palgrave Macmillan, London.
- Oltra, V. (2005). Knowledge Management Effectiveness Factors: The Role Of Hrm. *Journal Of Knowledge Management*, 9(4), 70-86.
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge Management: A Strategic Agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385-391.
- Santos, I. C. D., & Neto, J. A. (2009). Knowledge Management in a High Technology Industry. *International Journal of Innovation and Technology Management (IJITM)*, 6(02), 183-205.
- The Von Krogh, G., & Roos, J. (1995). *Organizational Epistemology*. New York: St. Martin's Press.
- Välimala, J., & Hoffman, D. (2008). Knowledge Society Discourse and Higher Education. *Higher Education*, 56(3), 265-285.
- Varun Grover, T. H. D. (2001). General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5-21.
- Walton, G. (2005). The Notion Of Bullying Through The Lens Of Foucault And Critical Theory. *The Journal Of Educational Thought (JET)/Revue De La Pensée Educative*, 55-73.
- Wiig, K. (1993). Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking. How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge. Arlington, Tx: Schema Press.
- Wiig, K. M. (2000). Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History. *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, 3, 26.
- Yanık, A. (2017). *Yeni Bilgi Yönetimi*. Ekin Yayınevi.
- Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G. N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.