

TÜRKİYE'DE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Halil ZAİM*

ÖZET

Bu çalışmada Türkiye'deki bilgi yönetimi uygulamaları, ampirik verilere dayalı olarak incelenmektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren otuz şirketi kapsayan araştırmada şirketlerin bilgi yönetimine bakış açısı ve bu konudaki faaliyetleri analiz edilmektedir. Çalışmada bilgi yönetimi alt yapısı ve süreçleri itibariyle ele alınmaktadır. Buna göre bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlar teknoloji, kurum kültürü, organizasyon yapısı ve entelektüel sermayedir. Bilgi yönetimi süreçleri ise bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, paylaşılması ve transfer edilmesi, kullanılması ve hayata geçirilmesidir.

ABSTRACT

This study, analyses knowledge management applications in Turkey based on empirical data. The research, comprising thirty companies, aims to clarify how the companies see knowledge management and analyzes the activities they undertake. The study evaluates knowledge management by its infrastructure and processes. Knowledge management infrastructure is composed of technology, corporate culture, organization structure and intellectual capital. Knowledge management processes are generation and development, codification and storage, sharing and transfer, utilization and realization of knowledge.

GİRİŞ

Bilgi, üretim faktörleri arasındaki nispi öneminin artmasına paralel olarak küresel iktisadi dönüşüm sürecinin de merkezinde yer almakta (N. Kakabadse, A. Kakabadse and Kouzmin, 2003) ve bilgi ekonomilerinin en önemli mukayeseli üstünlük aracı olarak değerlendirilmektedir (Beijerse, 1999). Makro seviyedeki bu gelişmenin mikro seviyede de yansımaları olması tabiidir. Bu sebeple bilgi ve bilginin organizasyonuna yönelik çalışmalar modern işletme stratejilerinde de önemli bir yer tutmaktadır. Birçoklarına göre günümüzde değişen piyasa şartları, artan küresel rekabet ve baş döndürücü bir hızla gerçekleşen teknolojik gelişmeler karşısında ayakta kalmak isteyen şirketlerin mutlak suretle en değerli varlıkları haline gelen bilgiyi (Snyman and Kruger, 2004) etkili biçimde kullanmayı ve bilgi kaynaklarından maksimum düzeyde istifade etmeyi öğrenmeleri gerekmektedir.

Organizasyonların rekabet gücünü yükseltmek, performansını geliştirmek ve onları geleceğe hazırlamak adına, bilginin şuurlu ve sistemli biçimde yönetilmesine yönelik çalışmaların sayısı hızla artarken son yıllarda bilgi yönetimi, yönetim sahasında üzerinde en çok konuşulan konuların başında gelmektedir (Wiig, 1999). Türkiye'de de bilgi yönetimine duyulan ilgi özellikle son beş yılda büyük ivme kazanmış ve konuyla ilgili bir çok eser yayınlanmıştır. Buna mukabil ülkemizde bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik ampirik çalışmaların sayısı son derece sınırlıdır. Böyle olunca da Türkiye'deki şirketler açısından bilgi yönetimi uygulamalarının durumunu görmek ve geleceğe yönelik bir perspektif oluşturmak oldukça zorlaşmaktadır.

Bu çalışmanın amacı Türkiye'deki bilgi yönetimi uygulamaları hakkında bir fikir sahibi olmaktır. Çalışmada öncelikle kapsamlı bir literatür taraması yapılarak bilgi yönetimi ile ilgili bir teorik arkaplan oluşturulmuştur. Söz konusu teorik arkaplan aynı zamanda uygulama bölümünün de iskeletini oluşturmuştur. Çalışmada bilgi yönetimi özellikle alt yapısı ve süreçleri itibariyle ele alınmıştır. Şirketlerin bilgi yönetimine bakış açısını yansıtmayı, bilgi yönetimi alt yapısı ve süreçleri ile ilgili durumlarını ve faaliyetlerini ortaya koymayı hedefleyen araştırmada 30 şirketten toplanan ampirik veriler ışığında bilgi yönetimi uygulamaları analiz edilmiştir. Analiz aşamasında her hangi bir hipotez ortaya atılmaksızın bir durum tespitinin yapılması amaçlanmıştır. Bu

* Yrd. Doç. Dr., İ.Ü., İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

çalışmanın bilgi yönetimi literatürüne, Türkiye'deki bilgi yönetimi uygulamaları hakkında gözleme dayalı sonuçlar ortaya koyması bakımından katkıda bulunması beklenmektedir.

1.1 Teorik Arkaplan

Bilgi yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde üç konuya ağırlık verildiği görülmektedir. Bunlar: bilginin niteliği ve bilgi yönetimi (bilgi tanımı, türleri ve değişik boyutlarıyla organizasyonun bilgi tabanının incelenmesi), bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlar ve bilgi yönetimi süreçleri. Bu çalışmada öncelikle bilgi yönetiminin nasıl algılandığı değerlendirilecek daha sonra bilgi yönetimi alt yapısı ve süreçleri itibariyle incelenecektir.

1.1.1 Bilgi Yönetiminin Alt Yapısı

Bir organizasyonda bilgi yönetiminin etkili ve müessir biçimde uygulanabilmesi öncelikle güçlü bir alt yapının varlığı ile mümkündür. (Tiwana, 2003,) Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan dört temel unsur vardır. Bunlar: teknoloji, kurum kültürü, entelektüel sermaye ve organizasyon yapısıdır.

Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlardan ilki teknolojidir. Şüphesiz bilgi yönetimi teknolojinin çok ötesindedir ancak teknolojik alt yapı bilgi yönetiminin kesinlikle vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır (Thierauf, 1999; Devenport and Prusak, 1998). Bir anlamda bilgi yönetimi hareketinin katalizörü olarak da değerlendirilen teknolojik gelişmeler (Binney, 2001) bilgi yönetiminin uygulanmasını mümkün kıldığı gibi bir çoklarına göre de bu konunun en heyecan verici yönünü teşkil etmektedir (Gottschalk and Khandelwal, 2003; Reyes and Raisinghani, 2002). Ayrıca bilgi yönetimi uygulamalarında bilişim teknolojilerinden değişik biçimlerde ve çok yönlü olarak istifade edilmektedir. (Lindvall, Rus and Sinha, 2003)

Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlardan ikincisi "Kurum Kültürü"dür. Kısaca "bir organizasyonda tüm çalışanlar tarafından paylaşılan inançlar, normlar, gelenekler ve değer yargıları"(Dessler, 1998) olarak tanımlanan kurum kültürü bilgi yönetiminin başarılı biçimde uygulanabilmesi açısından son derece

önemlidir (Lopez, Peon and Ordas, 2004). Zira "bilgi -özellikle de organizasyonel bilgi- sosyal bir nitelik taşır"(Lang, 2001) ve organizasyonel bilginin önemli bir bölümü sosyal süreçlerde, kurum geleneklerinde, uygulamalarında ve değerlerinde mündemictir (Fayard, 2003; Boisot, 1998). Bu bakımdan organizasyonel bilgiyi harekete geçirebilmek ve kuruluşun sahip olduğu bilgi birikiminden maksimum düzeyde istifade edebilmek için çalışanların gönüllü katılımının temin edilmesi, uygun bir zeminin hazırlanması ve tüm bunları destekleyen "bilgi-dostu" bir kurum kültürünün oluşturulması gereklidir (Koulopoulos and Frappaolo, 1999).

Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlardan üçüncüsü entelektüel sermayedir. Piyasaların belirsizleştiği, küresel rekabetin giderek yoğunlaştığı, ürün ve hizmetlerin birbirine benzemeye başladığı günümüz ekonomilerinde, şirketler açısından farklılık meydana getiren ve onlara sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıran en önemli unsur sahip oldukları entelektüel birikimdir. Nitekim bilgi yönetiminin en önemli amaçlarından biri de şirketin entelektüel sermayesinin en etkili biçimde kullanılmasıdır. Bu sebeple söz konusu entelektüel birikimin niteliği ve bunun nasıl kullanılacağı bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı veya başarısızlığı açısından büyük önem taşımaktadır (Marr, 2004). Entelektüel sermayenin değişik biçimlerde sınıflandırılması mümkündür ancak bunlardan en yaygın olanı üç grupta toplanmasıdır. Bunlar: insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkiler sermayesidir (Bozbura, 2004).

Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlardan dördüncü ve sonuncusu organizasyon yapısıdır. Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısında, organizasyonların teknolojik, sosyal, kültürel ve entelektüel alt yapısı kadar kurumsal alt yapısı da rol oynar. Bu açıdan bilgi yönetimine uygun bir organizasyon yapısının oluşturulması büyük önem taşımaktadır (Beijerse, a.g.e. ; Narasimha, 2000). Ancak bilgi yönetimi açısından uygun organizasyon yapısının hangisi olacağı ve söz konusu organizasyon yapısında bulunması gereken nitelikler konusunda belirli bir ölçüt yoktur. Buna mukabil, ileri derecede merkezi, kontrole dayalı, katı hiyerarşiler yerine daha esnek, ademi-merkezi ve güvene dayalı organizasyon yapılarının bilgi yönetimi açısından daha uygun olduğunda mutabakat vardır.

1.1.2 Bilgi Yönetimi Süreçleri

Bilgi yönetimi dört temel süreçte ele alınmaktadır. Bunlar : bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, paylaşılması ve transfer edilmesi, kullanılması ve hayata geçirilmesidir.

Bilgi yönetimi süreçlerinden ilki ve belki de en önemlisi bilginin üretilmesi ve geliştirilmesidir. Günümüzde, gittikçe artan küresel rekabet baskısı altında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen organizasyonların mutlak suretle yeni bilgi üretmeleri gerekmektedir (Beveren, 2002; Roth, 2003; Bergman, Jantunen and Saksa, 2004). Bilginin üretilmesi denildiğinde kısaca bir organizasyonun yeni ve faydalı fikirler ve çözümler üretebilme kabiliyetinden söz edilmektedir. Organizasyonlar geçmişteki ve halihazırdaki kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimler neticesinde yeniden yapılandırarak ve yeni terkiplere tabi tutarak bilgi üretirler (Bhatt, 2001). Diğer yandan bilginin geliştirilmesi, yeni fikirlerin ve buluşların düşünceden eyleme geçmesini veya mevcut ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilerin üzerinde çalışılarak daha iyiye götürülmesi olarak ifade edilmektedir (Shani, Sena and Olin, 2003).

Bilgi yönetimi süreçlerinden ikincisi bilginin tasnif edilmesi ve saklanmasıdır. Bilginin değer ifade edebilmesi ancak onun türüne, kullanım amacına ve organizasyonun hedeflerine uygun olarak tasnif edilmesi ve çalışanların günümüzde ve gelecekte erişimine sunulacak biçimde saklanması ile mümkün olur (Offsey, 1997). Zira bu şekilde bilgi -bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri olan- doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru biçimde kullanılabilir. (Nemati and Barko, 2003). Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması bilginin kullanılması açısından önemli olduğu gibi ileride yeniden değerlendirilmesi açısından da gereklidir. Böylelikle bilgi bir ölçüde kişilerin mülkiyetinden çıkararak organizasyona mal olmuş olur (Nemati and Barko, a.g.e.).

Bilgi yönetimi süreçlerinden üçüncüsü bilginin paylaşılması ve transfer edilmesidir. Bilginin paylaşılması süreci bilgiyi arz edenle bilgiyi talep eden arasındaki bilgi mübadelesidir (van den Hooff and de Ridder, 2004) Bu mübadele sürecinde bilgi paylaşıldıkça çoğalır, transfer edildikçe değerlendirilir ve böylelikle yeni bilgiler üretilir. Hatta çoğu zaman söz konusu transfer işlemi zincirleme bir reaksiyon doğurur ve bu

duruma bilginin çarpan etkisi denilir (Sveiby and Simons, 2002). Bu bakımdan bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri bilginin bireyler, ekipler ve departmanlar arasında etkili biçimde paylaşılması suretiyle organizasyonun mevcut bilgi potansiyelinden maksimum düzeyde istifade etmeyi sağlamaktır (Robertson, 2002; Wong and Aspinwall, 2004).

Bilgi yönetimi süreçlerinden dördüncü ve sonuncusu bilginin kullanılması ve hayata geçirilmesidir. Bu aşamada bilgi, organizasyon yararına müessir ve etkili biçimde kullanılarak kuvveden fiile geçer, organizasyona değer katar ve bilgi yönetimi nihai hedefine ulaşmış olur (Ordaz and Alle, 2004). Zira bilginin yönetilmesi ancak üretilen, tasnif edilen ve paylaşılan bilgi organizasyona değer katacak biçimde kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür. Bu sebeple bilgi yönetiminin başarısı büyük ölçüde bilginin ne kadar müessir ve etkili biçimde kullanıldığına, ve bu bilginin ne ölçüde (ürünlerde, süreçlerde, davranışlarda, politikalarda vs) hayata geçirildiğine bağlıdır (Wilhelmij and Schmidt, 2000).

1.2 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada örnek büyüklüğü belirlenirken “Kararsal Örneklem” yöntemine göre uygun olan bir örnek kütle belirlenmiştir. Kararsal örneklem yöntemi özellikle az maliyetli ve düşük örnek büyüklüğü olan çalışmalar açısından uygun bir yöntemdir. Söz konusu yöntemde göre uygun örnek kütle belirlenmesi araştırmacının inisiyatifine bırakılmaktadır. Anket sorularının tamamı yazar tarafından hazırlanmakla birlikte soruların hazırlanmasında bu sahada daha önce geçerliliği ispat edilmiş anketlerden istifade edilmiştir. Kapsamlı bir literatür taraması sonucunda oluşturulan soru seti ayrıca bu konuda uzman akademisyenler ile tartışılarak geliştirilmiştir.

Anket soruları genellikle “Likert Ölçeği” olarak bilinen 1-5 arası skalaya göre tanzim edilmiştir. Burada 1 rakamı en olumsuz durumu (kesinlikle hayır), 5 rakamı ise en olumlu durumu (kesinlikle evet) temsil etmektedir.

Veriler çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Ankete katılacak çalışanların belirlenmesinde, söz konusu çalışanların çalıştıkları şirketi temsil nitelikleri göz önünde

bulundurulacak çeşitli seviyelerde uzman veya yönetici pozisyonunda olanlar öncelikli olarak tercih edilmiştir. Ayrıca görüşmeler belirtilen nitelikleri haiz çalışanlar arasından ulaşması kolay olan ve görüşmeye vakit ayırabilenlerle gerçekleştirilmiştir.

Görüşü alınan çalışanların tamamı beyaz yakalıdır. Çalışanların firma içindeki pozisyonları incelendiğinde yaklaşık %1'i genel müdür, %13'ü müdür, %18'i orta kademe yöneticisi, %4'ü insan kaynakları yöneticisi, %3'ü enformasyon teknolojisi (IT) yöneticisi ve geriye kalanı diğer pozisyonlarda görev yapmaktadır. (Tablo 1)

Tablo 1 : Ankete Katılan Çalışanların Çalıştıkları Kuruluştaki Pozisyonları

Kuruluş İçindeki Pozisyonu	Frekans	Yüzde (%)
Genel Müdür	2	1,3
Müdür	20	13,3
İnsan Kaynakları Yöneticisi	6	4
Enformasyon Teknolojisi Yöneticisi	5	3,3
Orta Kademe Yöneticisi	27	18
Diğer	90	60
Toplam	150	100

Uygulama ilk olarak Siemens Business Services Türkiye'de bir vaka çalışması olarak gerçekleştirilmiştir.* Daha sonra buradan elde edilen tecrübelerle kapsam genişletilmiş ve çalışma bu günkü şeklini almıştır.

* Bakınız : "Bilgi Yönetimi Süreçleri ve Siemens Business Türkiye Uygulaması", Sosyal Siyaset Konferansları, 47. Kitap, 2004, ss. 61-95

1.3 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada kullanılan veriler değişik sektörlerde faaliyet gösteren otuz şirkette, 150 çalışanla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Şirketler belirlenirken, kurumsallaşmasını kısmen veya büyük ölçüde tamamlamış, özellikle yönetim sahasındaki yeni gelişmeleri takip etme gayreti içinde olan şirketlere öncelik tanınmıştır. Araştırma kapsamına giren otuz şirketin sektörlere göre dağılımı tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2 : Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektörün Adı	Şirket Sayısı
Bilişim	12
Finans	6
İmalat Sanayii	3
Tekstil	2
Gıda Sanayii	2
İlaç Sanayii	1
Turizm	2
Eğitim	2
Toplam	30

Tabloda da görüldüğü gibi, araştırmada bilişim sektörüne ağırlık verilmiştir. Bunun sebebi sektörün genel olarak yeniliğe açık olması ve özellikle de bilgi yönetimi uygulamaları açısından oldukça elverişli bir zemin hazırlamasıdır. Bu sebeple araştırma kapsamındaki otuz firmadan on ikisi bu sektörden seçilmiştir. Bu on iki firma arasında Siemens Business Services Türkiye, Türkcell ve Avea gibi sektörün önde gelen isimleri olduğu gibi bu şirketlere kıyasla daha küçük ölçekli bilgisayar ve yazılım şirketleri de yer almaktadır.

Araştırmada bilişim sektöründen sonra ikinci sırayı finans sektörü almaktadır. Finans sektöründe yer alan şirketlerden dördü banka, ikisi

de sigorta şirkettir. Araştırmada ayrıca tekstil, gıda, imalat ve ilaç sanayii ile turizm ve eğitim sektöründen şirketler yer almaktadır.

1.4 Araştırmanın Kısıtları

Araştırma özel sektörle sınırlı tutulup, kamu kurum ve kuruluşları, küçük ölçekli şirketler ile dernek, vakıf veya sendikalar gibi kâr gütmeyen kuruluşlar kapsam dışı bırakılmıştır. Veri toplama aşamasında seçilen örnek kütlelerin temsil kabiliyetini arttırabilmek amacıyla bir çok şirketle irtibata geçilmiş ancak gerekli izin ve belgeler ancak otuz iki şirketten alınabilmiş ve bunlardan otuzunda anket ve mülakatlar yapılmıştır. Bu sebeple seçilen örnek kütlelerin Türkiye'deki özel sektör kuruluşlarının tamamını temsil ettiğini iddia etmek oldukça güçtür. Ancak araştırma ilk olması bakımından önemlidir ve en azından Türkiye'deki bilgi yönetimi uygulamaları hakkında fikir sahibi olmayı mümkün kılan ampirik sonuçlar ortaya koymaktadır.

Ayrıca kendileriyle mülakat yapılan çalışanlar, ilgili şirketlerin yöneticileri ile konuşularak belirlenmiş ve ancak araştırmacı tarafından (şirketi temsil etmesi bakımından) uygun görülen, ulaşılması kolay olan ve ankete katılmayı kabul eden çalışanlar seçilmiştir. Buna bağlı olarak toplam veri sayısının şirketlere göre dağılımı da homojen bir yapı arz etmemektedir. Son olarak araştırma yalnızca İstanbul'daki şirketlerle sınırlı tutulmuştur.

1.5 Bilgi Yönetimine Genel Bir Bakış

Araştırmanın ilk bölümünde bilgi yönetiminin genel olarak nasıl algılandığı incelenecektir. Burada öncelikle şirketlerin bilgi yönetimine nasıl baktıkları ve bu konudaki vizyonları ele alınacaktır. İkinci olarak, çalışanların bilgi yönetimini nasıl değerlendirdikleri araştırılacaktır. Üçüncü olarak bilgi yönetimi ile performans arasındaki ilişki ele alınacaktır. Dördüncü olarak bilgi yönetiminde üzerinde çokça durulan iki konu olan enformasyon yığılması ve aynı hataların tekrar edilmesi üzerinde durulacaktır. Nihayet son olarak bilginin türlerine göre nasıl algılandığı incelenecektir.

1.5.1 Şirketlerin Bilgi Yönetimine Bakışı

Çalışanların bilgiyi ve bilgi yönetimini nasıl değerlendirdiklerine geçmeden önce, şirketlerin (çalışanların gözüyle) bilgi yönetimi konusundaki yaklaşımlarını incelemekte fayda vardır. Bu noktada ilk dikkat çeken husus ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun (%90) çalıştıkları şirketi "bilgi yoğun" bir şirket olarak değerlendirmesidir. Şüphesiz araştırmada bilişim sektörüne ağırlık verilmesinin bu sonuçta etkili olduğu açıktır. Şirketlerin bilgi yönetimi ile ilgili vizyonuna bakıldığında olumlu sayılabilecek bir tablo ortaya çıkmaktadır. Buna göre çalışanların yaklaşık %70'i (%69,7) çalıştıkları şirketin bilgi yönetimi konusunda açık, anlaşılabilir ve belirgin bir vizyona sahip olduğunu düşünmektedir. Ankete katılanların %21,3'ü bu konuda çekimser kalırken yalnızca %10'u olumsuz görüş belirtmiştir.

1.5.2 Çalışanların Bilgi Yönetimine Bakışı

Çalışanların bilgi yönetimini nasıl değerlendirdikleri incelendiğinde çok büyük bir çoğunluğunun bilgi yönetimini önemsedikleri görülmektedir. Nitekim araştırma sonuçlarına göre yalnızca %5,3'ü bilgi yönetiminin gelip geçici bir trend olduğunu ifade ederken geriye kalan %94,7'si bunun aksi yönde görüş bildirmiştir. Benzer şekilde bilgi yönetiminin kendileri açısından ne kadar önemli olduğu sorulduğunda sadece %1,3'ü bilgi yönetiminin önemine inanmadıklarını ifade ederken %6,7'si çekimser görüş bildirmiş, %36,7'si bilgi yönetiminin önemli olduğunu, %56,7'si de çok önemli olduğunu belirtmiştir.

1.5.3 Bilgi Yönetimi ve Performans İlişkisi

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların çoğunluğu tarafından bilgi yönetimi uygulamalarının hem firma performansını hem de çalışanların bireysel performansını olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir. Bu sonuç bilgi yönetimi literatüründe (çoğu zaman belirli bir ampirik veriye dayanmaksızın) sıkça öne sürülen bilgi yönetimi ile performans arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu varsayımıyla örtüşmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre dikkat çeken bir diğer önemli husus bilgi yönetiminin firma performansı üzerindeki etkisinin çalışanların

performansı üzerindeki etkisine oranla daha fazla olduğunun belirtilmesidir. Nitekim, görüşü alınan çalışanların %77,3'ü bilgi yönetimi uygulamalarının firmanın performansına olumlu yönde katkı yaptığını dile getirirken %16,7'si çekimser kalmış, %6'lık bir bölümü ise bilgi yönetiminin firma performansına kayda değer bir katkısının olmadığını ifade etmiştir. Halbuki, bilgi yönetiminin çalışanların bireysel performansına etkisi sorulduğunda ankete katılanların %60,7'si bilgi yönetiminin kendi performanslarına doğrudan katkı yaptığını belirtirken, %28,7'si bu konuda kararsız kalmış, %10,7'si ise bilgi yönetimi uygulamalarının performanslarına doğrudan bir katkısının olmadığını ifade etmiştir.

Diğer yandan ankete katılan çalışanların yarıdan daha azı çalıştıkları firmanın bilgi yönetimi uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Görüşü alınan çalışanların %17,3'ü çalıştıkları firmanın bilgi yönetimi uygulamaları hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıklarını belirtirken, %39,3'ü bu konuda çekimser kalmış, %40,3'ü ise firmalarının bilgi yönetimi uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını ifade etmiştir.

1.5.4 Enformasyon Yığılması ve Aynı Hataların Tekrarlanması

Enformasyon yığılması günümüzde şirketlerin karşılaştıkları önemli sorunlardan biri haline gelmiştir. Eğer bir şirkette bilgi ihtiyaca uygun biçimde tasnif edilmiyor, sistemli biçimde saklanmıyor, etkili biçimde paylaşılmıyor ve doğru zamanda ihtiyaç sahibine aktarılamıyorsa o şirketin enformasyon yığılması ile karşı karşıya kalması kaçınılmazdır. Bu sebeple bir çoklarına göre enformasyon yığılması bir yönüyle şirketlerin bilgi yönetimi konusundaki performansına da ışık tutar. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların önemli bir bölümü enformasyon yığılmasıyla şu veya bu şekilde karşı karşıyadır. Nitekim ankete katılanların %34,7'si enformasyon yığılmasıyla karşılaştıklarını ifade ederken bu konuda sorun yaşamadığını ifade edenlerin oranı yalnızca %20'dir.

Aynı hataların sık sık tekrarlanması konusunda ise daha olumlu bir tablo ortaya çıkmaktadır. Ankete katılanların yarıya yakını (%46,7) çalıştıkları şirkette böyle bir durumun söz konusu olmadığını ifade ederken %28'i bu konuda çekimser görüş bildirmiş, %25'i ise zaman

zaman aynı (veya çok benzer) hataların tekrarlandığına şahit olduklarını ifade etmişlerdir.

1.5.5 Bilginin Türleri

Organizasyonun başarısı açısından bilgi türlerinin önem derecesi incelendiğinde çalışanların en çok ürün ve hizmetlerle ilgili bilgileri önemsedikleri görülmektedir. İkinci sırada müşterilerle ilgili bilgiler, üçüncü sırada da çalışanların ferdi uzmanlık, tecrübe ve birikimleri yer almaktadır. Ankete göre çalışanların en az önemsedikleri bilgi türlerinin başında örtülü bilgi (yazılı olmayan, öznel) ve kurumsal bilgi gelmektedir.

Sonuçlara biraz daha detaylı bakılacak olursa, çalışanlara bilginin türlerine göre (ayrı ayrı) önem derecesi sorulmuştur. Buna göre müşterilerle ilgili bilgilerin çok önemli olduğunu düşünenlerin oranı %88,7 rakiplerle ilgili bilgilerin çok önemli olduğunu düşünenlerin oranı %79,3 ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilerin çok önemli olduğunu düşünenlerin oranı %94,7 kuruluşa rekabet avantajı kazandıran temel kabiliyetlerle ilgili bilgilerin çok önemli olduğuna inananların oranı %82 çalışanların ferdi uzmanlık, tecrübe ve birikimlerinin çok önemli olduğunu düşünenlerin oranı %87,3 kurumsal bilginin çok önemli olduğunu düşünenlerin oranı %72, örtülü bilginin çok önemli olduğunu düşünenlerin oranı %64 açık bilginin çok önemli olduğunu düşünenlerin oranı %74 ve nihayet piyasalarla ilgili bilgilerin çok önemli olduğunu düşünenlerin oranı da %76'dır.

1.6 Bilgi Yönetiminin Alt Yapısını Oluşturan Unsurların Analizi

Bilgi yönetiminin alt yapı unsurları ele alınırken öncelikle bu unsurların bilgi yönetimi uygulamaları ve organizasyonun başarısı açısından önemi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların büyük bir çoğunluğu alt yapı unsurlarının tamamını önemli gördüklerini ifade etmiştir. Daha sonra kuruluşların mevcut alt yapısının bilgi yönetimi açısından yeterliliği araştırılmıştır. Bu aşamada araştırma kapsamındaki şirketlerin genel olarak teknolojik alt yapısının

yeterli olduğu görülürken diğer alt yapı unsurlarında bazı sıkıntılar olduğu dikkati çekmektedir.

1.6.1 Teknoloji

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların büyük bölümü teknolojinin hem bilgi yönetimi uygulamalarının hem de organizasyonun başarısı açısından önemli olduğunu düşünmektedir. Nitekim ankete katılan çalışanların %62,7'si güçlü bir teknolojik alt yapının hem bilgi yönetimi uygulamaları hem de organizasyonun başarısı açısından çok önemli, %28'i de önemli olduğunu belirtmiştir. %7,3 bu konuda çekimser kalırken teknolojik alt yapının önemine çok fazla inanmadıklarını belirtenlerin oranı yalnızca %2 gibi ihmal edilebilir bir orandır.

Şirketlerin teknolojik alt yapılarının yeterli olup olmadığı sorulduğunda çalışanların çoğunluğu çalıştıkları şirketlerin teknolojik alt yapılarını yeterli bulmaktadır. Çalıştıkları kuruluşun teknolojik alt yapısının bilgi yönetimi uygulamaları açısından yetersiz olduğunu düşünenlerin oranı yalnızca %8'dir. Çalışanların %21,3'ü bu konuda çekimser kalırken %70,7'si şirketlerinin teknolojik alt yapısının yeterli olduğunu ifade etmiştir.

Araştırmanın teknolojik alt yapıyla ilgili şaşırtıcı sonucu çalışanların yeni teknolojileri öğrenme ve kullanma konusunda yeterince teşvik edilmediği sonucunun ortaya çıkmasıdır. Ankete katılanların yarısından fazlası yeni teknolojileri öğrenme ve kullanma hususunda yeterince teşvik görmediklerini belirtirken, bu konuda yeterli ölçüde teşvik edildiğini düşünenlerin oranı %49,3'dür.

1.6.2 Kurum Kültürü

Kurum kültürünün analizine geçildiğinde, teknolojik alt yapı kadar olmasa da kurum kültürü de önemli bir alt yapı unsuru olarak değerlendirilmektedir. Detaylı sonuçlar incelendiğinde ankete katılan çalışanların %44'ü kurum kültürünün hem organizasyonun başarısı hem de bilgi yönetimi uygulamaları açısından çok önemli olduğunu, %39,4'ü de önemli olduğunu ifade etmiştir. Çalışanların %14,ü bu konuda

tarafsız kalırken %2,7'si de kurum kültürünün önemli olmadığını belirtmiştir.

Şirketlerde mevcut kurum kültürünün bilgi yönetimi uygulamaları bakımından yeterliliğini ölçmek amacıyla çalışanlara, çalıştıkları şirkette bilgi paylaşımını, yardımlaşmayı ve yeni bilgi üretmeyi destekleyen, daima yeniliğe ve yeni fikirlere açık bir kurum kültürünün var olup olmadığı sorulmuştur. Bu soruya kesinlikle evet cevabını verenlerin oranı %20,7 sanırım evet diyenlerin oranı %39,4 çekimser kalanların oranı %24,7 sanırım hayır diyenlerin oranı %11,3 ve kesinlikle hayır diyenlerin oranı da %4'tür.

1.6.3 Entelektüel Sermaye

Araştırma sonuçları entelektüel sermaye analizinde insan faktörünün çalışanlar tarafından şirketlerin görünür ve görünmez entelektüel birikimine oranla daha fazla önemsendiğini ortaya koymaktadır. Detaylı analizler incelendiğinde ankete katılan çalışanların %56'sı insan unsurunun hem organizasyonun hem de bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı açısından çok önemli olduğunu, %31,4'ü de önemli olduğunu düşünmektedir. Ankete katılanların %12,6'sı bu konuda görüş belirtmekten kaçınırken yalnızca %1,3'ü insan unsurunun önemine inanmadığını ifade etmiştir.

Şirketlerin görünür (patent hakları, lisanslar, vs.) ve görünmez (know-how, tecrübe vs.) entelektüel birikiminin önemi sorulduğunda ankete katılanların %42'si söz konusu entelektüel birikimin çok önemli olduğunu, %34,7'si de önemli olduğunu belirtmiştir. Çalışanların %20'si bu konuda çekimser görüş bildirirken %3,3'ü de entelektüel birikimin çok önemli olmadığını söylemiştir.

Çalışanlara şirketlerin sahip oldukları entelektüel birikimden yeterince istifade edip etmedikleri sorulduğunda kesinlikle evet cevabı verenlerin oranı sadece %15,3'tür. Ankete katılanların %37,3'ü bu soruya sanırım evet cevabını verirken %34,7'si çekimser kalmış, %9,3'ü hayır, %3,3'ü de kesinlikle hayır cevabını vermiştir.

1.6.4 Organizasyon Yapısı

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların büyük bölümü organizasyon yapısının önemli bir alt yapı unsuru olduğunu düşünmektedir. Ankete katılan çalışanların %40,7'si organizasyon yapısının bilgi yönetimi uygulamaları ve şirketin başarısı açısından çok önemli olduğunu, %41,3'ü de önemli olduğunu ifade etmiştir. %15,3'ü bu konuda tarafsız kalırken %2,7'si de organizasyon yapısının yeterince önemli olmadığını belirtmiştir.

Araştırmada ayrıca şirketlerin mevcut organizasyon yapısının bilgi yönetimi açısından önem taşıyan takım çalışması, yardımlaşma ve bilgi alışverişi, kurum içi bilgi transferi, kuruluşlar arası bilgi transferi ve yeni bilgi üretilmesi gibi süreçleri ne ölçüde desteklediği incelenmiştir. Çalışanların ifadelerine göre şirketlerin mevcut organizasyon yapısı takım çalışmasını ve yardımlaşmayı desteklemekte kurum içi bilgi transferi ve yeni bilgi üretilmesi konusunda vasatın biraz üzerinde bir görünüm arz etmekte, kuruluşlar arası bilgi transferi konusunda ise yetersiz kalmaktadır.

Bu durumu rakamlarla ifade etmek gerekirse ankete katılan çalışanlardan çalıştıkları şirketlerdeki mevcut organizasyon yapısının söz konusu unsurları ne ölçüde desteklediği sorulduğunda, organizasyon yapısının takım çalışmasını yeterince desteklediğini düşünenlerin oranı %74, yardımlaşma ve bilgi alışverişini yeterince desteklediğini düşünenlerin oranı %69,3 kurum içi bilgi alışverişini yeterince desteklediğini düşünenlerin oranı %56,7 yeni bilgi üretilmesini yeterince desteklediğini düşünenlerin oranı %54 kuruluşlar arası bilgi transferini yeterince desteklediğini düşünenlerin oranı ise %38'dir.

1.7 Bilgi Yönetimi Süreçleri

Bilgi yönetimi süreçleri incelendiğinde araştırma kapsamındaki şirketlerin bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi konusundaki performansı genel olarak iyi görülmektedir. Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması konusundaki performansa bakıldığında araştırma kapsamındaki şirketlerin bilginin tasnifi konusundaki performansının vasat, bilginin saklanması konusundaki performansının ise iyi olduğu düşünülmektedir. Şirketlerin bilginin paylaşılması konusundaki

performansının kötü, bilginin kullanılması ve hayata geçirilmesi ile ilgili durumunun ise vasat olduğu söylenebilir.

1.7.1 Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi

Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi konusunda ilk olarak şirketlerin araştırma-geliştirme (Ar-Ge) çalışmalarına ne ölçüde önem verdikleri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre şirketlerin Ar-Ge çalışmalarına verdikleri önem vasatın biraz üzerinde görülmektedir. Rakamlarla ifade edildiğinde ankete katılan çalışanların %58'i şirketlerinin Ar-Ge faaliyetlerine yeterince önem verdiğini düşünürken, %28,7'i bu konuda çekimser görüş bildirmiş, %13,3'ü de şirketlerinin bu konuya yeterince önem vermediğini ifade etmiştir.

Çalışanlardan şirketlerinin yeni bilgi üretilmesi konusundaki performansı sorulduğunda Ar-Ge faaliyetlerine benzer bir tablo ortaya çıkmıştır. Ayrıntılı rakamlara bakıldığında ankete katılanların %14,7'si şirketlerinin yeni bilgi üretilmesi konusundaki performansını çok iyi olarak değerlendirirken, %42,6'sı da iyi olarak değerlendirmiştir. Ankete katılanların %30'u şirketlerinin bu konudaki performansını vasat olarak nitelendirirken %12,7'si ise şirketlerinin yeni bilgi üretilmesi konusundaki performansını kötü olarak değerlendirmiştir.

Çalışanlara işleriyle ilgili yeni gelişmeleri ne ölçüde takip edebildikleri sorulduğunda nispeten daha olumlu bir tablo göze çarpmaktadır. Nitekim ankete katılanların %67,3'ü işleriyle ilgili yeni gelişmeleri yeterince takip edebildiklerini ifade ederken, %10'u bu konuda yetersiz kaldıklarını belirtmiştir.

1.7.2 Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması

Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması konusunda çalışanlara öncelikle işleriyle ilgili ihtiyaç duydukları bilgiye en kısa sürede ulaşım ulaşılmadıkları sorulmuştur. Ankete katılan çalışanların çoğunluğu (%71,3) işleriyle ilgili ihtiyaç duydukları bilgilere en kısa sürede ulaşabildiklerini ifade ederken, %20'si bu konuda çekimser görüş bildirmiş, %8,7'si de ihtiyaç duydukları bilgilere en kısa sürede ulaşamadıklarını ifade etmiştir.

Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması konusunda ikinci olarak çalışanlara kuruluşlarında bilginin kendi ihtiyaçlarına uygun olarak tasnif edilip edilmediği sorulmuştur. Anket sonuçları şirketlerin bu konudaki performansının pek de iç açıcı olmadığını ortaya koymaktadır. Nitekim ankete katılan çalışanların ancak yarısı (%50) bilginin kendi ihtiyaçlarına uygun olarak tasnif edildiğini ifade ederken, %38'i bu konuda tarafsız kalmış, %12'si de şirketlerinde bilginin kendi ihtiyaçlarına uygun olarak tasnif edilmediğini ifade etmiştir.

Daha sonra şirketlerin bilginin saklanması konusundaki performansı incelenmiş ve bu konuda bilginin tasnif edilmesine oranla daha olumlu bir tablo ortaya çıkmıştır. Nitekim ankete katılan çalışanların %64'ü şirketlerinde işleriyle ilgili bilgilerin sistemli bir biçimde saklandığını ifade etmiştir. Çalışanların %21,3'ü bu konuda tarafsız kalırken %14,7'si de olumsuz görüş bildirmiştir.

1.7.3 Bilginin Paylaşılması ve Transfer Edilmesi

Bilginin paylaşılması ve transfer edilmesi konusunda ilk olarak şirket genelinde bilginin yeterli düzeyde paylaşılıp paylaşılmadığı araştırılmıştır. Daha sonra departmanlar arası bilgi paylaşımı ile kuruluşlar arası bilgi paylaşımının düzeyi incelenmiştir. Bir sonraki aşamada bilgi paylaşımı konusundaki resmi ve gayri resmi sistemler ayrı ayrı tahlil edilmiştir. Son olarak çalışanların sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri diğer meslektaşları ile ne ölçüde paylaştıkları ve bu konuda bir takım çekincelerinin olup olmadığı incelenmiştir.

Şirket genelinde bilgi paylaşımı incelendiğinde ortaya çıkan tablo pek de parlak değildir. Ankete katılanların yalnızca %44'ü şirket genelinde bilgi paylaşımının yeterli düzeyde olduğunu ifade ederken %34'ü bu konuda çekimser görüş bildirmiş, %22'si de şirket genelinde bilgi paylaşımının yeterli düzeyde olmadığını belirtmiştir.

Ekipler ve departmanlar arası bilgi paylaşımı analiz edildiğinde bir öncekine oranla daha kötü bir tablo ortaya çıkmaktadır. Anket sonuçlarına göre çalışanların yalnızca %40,7'si şirketlerinde ekipler ve departmanlar arası bilgi paylaşımının yeterli düzeyde olduğunu ifade ederken, %34,7'si bu konuda çekimser, %24,6'sı ise olumsuz görüş bildirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre kuruluşlar arası bilgi paylaşımının ise oldukça yetersiz bir seviyede olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların yalnızca %29,3 gibi küçük bir nispeti şirketlerinin diğer kuruluşlarla arasındaki bilgi paylaşımının yeterli düzeyde olduğunu ifade ederken %42'si bu konuda çekimser kalmış, %28,7'si ise diğer kuruluşlarla olan bilgi paylaşımının yetersiz olduğunu belirtmiştir.

Bilgi paylaşımı konusunda uygulanan resmi ve gayri resmi sistemler mukayese edildiğinde (her ikisi de yetersiz olmakla birlikte) resmi sistemlerin nispeten daha etkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Ankete katılanların %45,3'ü bilgi paylaşımını destekleyen resmi sistem ve uygulamaların yeterli olduğunu düşünürken bu konudaki gayri resmi sistem ve uygulamaların (enformel toplantılar, arkadaşlık ilişkileri, aile ziyaretleri, yemekler vs.) yeterli düzeyde olduğunu düşünenlerin oranı %31,3'tür. Diğer yandan resmi sistemlerin ve uygulamaların yeterli olmadığını düşünenlerin oranı %21,3 iken gayri resmi sistem ve uygulamaların yeterli düzeyde olmadığını düşünenlerin oranı ise %36,7'dir.

Çalışanların meslektaşları ile bilgi paylaşımına gelince ankete katılanların çoğunluğu sahip oldukları bilgi ve birikimleri diğer meslektaşlarına ve yeni gelenlere aktarabildiklerini ve bu konuda herhangi bir çekincelerinin olmadığını belirtmiştir. Oran olarak ifade edildiğinde, ankete katılanların %80'i sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri diğer meslektaşlarına ve yeni gelenlere yeterince aktarabildiklerini belirtirken bu konuda çekinceleri olduğunu ifade edenlerin oranı ise %11,3'tür.

1.7.4 Bilginin Kullanılması ve Hayata Geçirilmesi

Bilginin kullanılması ve hayata geçirilmesi bölümünde öncelikle şirketlerde bilginin katma değer üretecek biçimde kullanılıp kullanılmadığı incelenmiştir. Daha sonra kuruluşların sahip oldukları bilginin yeterince hayata geçirilip geçirilmediği araştırılmıştır. Son olarak da münferit olarak çalışanların sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri yeterince kullanıp kullanmadıkları incelenmiştir.

Şirketlerde bilginin organizasyonun hedefleri doğrultusunda, katma değer üretecek biçimde kullanılıp kullanılmadığı sorulduğunda ankete katılanların takribi yarısı (%50,7) bu soruya evet cevabını vermiştir. Ankete katılanların %36'sı bu konuda çekimser görüş

bildirirken %13,3'ü de şirketlerinde bilginin katma değer üretecek biçimde kullanılmadığını ifade etmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre şirketlerde bilginin (ürünlerde, süreçlerde karar alma mekanizmalarında, çalışan davranışlarında vs.) ne ölçüde hayata geçirildiği incelendiğinde de bir öncekiyle benzer bir tablo ortaya çıkmaktadır. Buna göre ankete katılanların yarıdan az fazlası (%53,3) şirketlerinde bilginin yeterince hayata geçirildiğini ifade ederken %35,3'ü çekimser kalmış, %11,4'ü de şirketlerinde bilginin yeterince hayata geçirilemediğini ifade etmiştir.

Diğer yandan çalışanların büyük bir bölümü münferit anlamda sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri yeterince kullanabildiklerini düşünmektedir. Araştırma sonuçlarına göre kendisiyle görüşülen çalışanların %69,3'ü sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri yeterince kullanabildiklerini ifade ederken, %20'si bu konuda çekimser görüş bildirmiş, %10,7'si de bilgi ve tecrübelerini yeterince kullanamadıklarını ifade etmiştir.

SONUÇ

Araştırma sonuçları Türkiye'de bilgi yönetiminin öneminin (araştırma kapsamındaki kuruluşlar tarafından) anlaşılmasına başlandığını ortaya koymaktadır. Ankete katılanların büyük çoğunluğu bilgi yönetiminin gelip geçici bir trend olmadığını düşünmektedir. Öte yandan çalışanların çoğu tarafından, çalıştıkları şirketin bilgi yönetimi konusunda belirgin ve anlaşılabilir bir vizyonu olduğunun ifade edilmesi sevindiricidir. Ayrıca bilgi yönetimi uygulamalarının hem şirketin hem de bireylerin performansına olumlu katkı yaptığı vurgulanmıştır.

Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlar incelendiğinde çalışanların büyük bir çoğunluğu alt yapı unsurlarının tamamını önemli gördüklerini ifade etmiştir. Çalışmada ele alınan şirketlerin teknolojik alt yapısının diğer alt yapı unsurlarına oranla daha iyi durumda olduğu görülmektedir. Ancak buradan hareketle firmaların mevcut alt yapısının bilgi yönetimi uygulamaları bakımından yeterli olduğu sonucuna varmak mümkün değildir. Bunun temel sebebi Türkiye'deki şirketlerin kurumsallaşma aşamalarını henüz tamamlamamış olmasıdır. Türkiye'nin AB'ye tam üyelik sürecinde atılacak adımların bilgi

yönetiminin alt yapısı konusundaki eksikliklerin giderilmesine de katkıda bulunacağı düşünülebilir.

Bilgi yönetimi süreçleri incelendiğinde araştırma kapsamındaki şirketlerin bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi konusundaki performansı genel olarak iyi, bilginin paylaşılması ve transfer edilmesi konusundaki performansı ise kötü olarak değerlendirilmiştir. Söz konusu şirketlerin diğer bilgi yönetimi süreçlerindeki performansı vasat olarak görülmektedir.

Netice itibarıyla Türkiye'deki şirketlerin bilgi yönetimi uygulamalarına bakıldığında önemli eksiklikler dikkati çekmektedir. Son yıllarda hızla markalaşarak dünyaya açılmaya çalışan Türk şirketlerinin, küresel rekabet karşısında ayakta kalabilmek için bilgi yönetimi konusunda daha kapsamlı ve uzun vadeli stratejiler belirlemeleri ve bu konuya daha fazla kaynak ayırmaları gerekmektedir. Ayrıca Türkiye'de faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin bu konudaki tecrübelerinden de istifade edilmelidir.

Bu çalışmada Türkiye'de bilgi yönetimi uygulamalarına ışık tutulmaya çalışılmıştır. Ancak bilgi yönetiminin geleceği konusunda daha berrak bir perspektif ortaya koyabilmek için bu konuda daha kapsamlı ve detaylı ampirik çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Tüm bunların ötesinde Türkiye'de gerek akademik çevrelerde, gerek piyasalarda bilgi yönetimine duyulan ilginin giderek arttığını ve bu konuda daha şuurulu hareket edildiğini görmek sevindiricidir. Üstelik Türkiye'de bilgi yönetimi hareketinin henüz emekleme döneminde olduğu düşünüldüğünde geleceğe yönelik daha iyimser düşünmek mümkündür.

KAYNAKÇA

- Beijerse, R., "Questions in knowledge management : defining and conceptualizing a phenomenon", **Journal of Knowledge Management**, vol. 3, number 2, 1999, pp. 94-110
- Bergman, J. ; Jantunen, A. And Saksa, J.M., "Managing knowledge creation and sharing scenarios and dynamic capabilities in inter-industrial knowledge networks", **Journal of Knowledge Management**, vol. 8, number 6, 2004, pp. 63-76
- Beveren, J., "A model of knowledge acquisition that focuses knowledge management", **Journal of Knowledge Management**, vol. 6, number 1, 2002, pp. 18-22
- Bhatt, G., "Knowledge management in organizations : examining the interaction between technologies, techniques and people", **Journal of Knowledge Management**, vol. 5, number 1, 2001, pp. 68-75
- Binney, D., "The Knowledge Management Spectrum -understanding the KM landscape", **Journal of Knowledge Management**, vol. 5, number 1, 2001, pp. 33-42
- Boisot, M., *Knowledge Assets*, Oxford University Press : New York, 1998
- Bozburu, T., "Measurement and Application of Intellectual Capital in Turkey", **The Learning Organization**, vol. 11, number 4/5, 2004, pp. 44-58
- Davenport, T. and Prusak L., *Working Knowledge*, Harvard Business School, Boston., 1998
- Dessler, G., *Management*, Prentice-Hall, USA, 1998
- Fayard, P. M., "Strategic communities for knowledge creation: a Western proposal for the Japanese concept of Ba", **Journal of Knowledge Management**, vol. 7, number 5, 2003, pp. 25-31
- Gottschalk, P. And Khandelwal, V., "Determinants of knowledge management technology projects in Australia law firms", **Journal of Knowledge Management**, vol. 7, number 4, 2003, pp. 92-105
- Kakabadse N. ; Kakabadse A. and Kouzmin A., "Reviewing the knowledge management literature : towards a taxonomy", **Journal of Knowledge Management**, vol. 7, number 4, 2003, pp. 75-91
- Koulopoulos, T. and Frappaolo, C., *Smart Things to Know About Knowledge Management*, Capstone Publishing Limited, UK, 1999
- Lang, J. C., "Managerial Concerns in Knowledge Management", **Journal of Knowledge Management**, vol. 5, number 1, 2001, pp. 43-59
- Lindvall, M. ; Rus I. and Sinha, S., "Software system support for knowledge management", **Journal of Knowledge Management**, vol. 7, number 5, 2003, pp. 137-150
- Lopez, S. P. ; Peon, J. M. M. and Ordas, C. J. V., "Managing knowledge : the link between culture and organizational learning", **Journal of Knowledge Management**, vol. 8, number 6, pp. 93-104
- Marr, B., "Measuring and benchmarking intellectual capital", **Benchmarking : An International Journal**, vol. 11, number 6, 2004, pp. 75-85
- Narasimha, S., "Saliency of knowledge in a strategic theory of the firm", **Journal of Intellectual Capital**, vol. 2, number 3, 2001, pp. 215-224

- Nemati, H. And Barko, C., "Key factors for achieving organizational data-mining success", **Industrial Management and Data Systems**, vol. 103, number 4, 2002, pp. 282-292
- Offsey, S., "Knowledge management : linking people to knowledge for bottom line results", **Journal of Knowledge Management**, vol. 1, number 2, 1997, pp. 112-118
- Ordaz, C. and Allez, M. F., "Internal diversification strategies and the process of knowledge creation", **Journal of Knowledge Management**, vol. 8, number 1, 2004, pp. 77-93
- Reyes, P. And Raisinghani, M., "Integrating information technologies and knowledge-based systems : a theoretical approach in action for enhancements in production and inventory control", **Knowledge and Process Management**, vol. 9, number 4, 2002, pp. 256-263
- Robertson, S., "A tale of two knowledge sharing systems", **Journal of Knowledge Management**, vol. 6, number 3, 2002, pp. 295-308
- Roth, J., "Enabling knowledge creation : learning from an R&D organization", **Journal of Knowledge Management**, vol. 7, number 1, 2003, pp. 32-48
- Shani, A. ; Sena J. and Olin T., "Knowledge management and new product development: a study of two companies", **Journal of Knowledge Management**, vol. 6, number 3, 2003, pp. 137-149
- Snyman R. and Kruger J. C., "The interdependency between strategic management and strategic knowledge management", **Journal of Knowledge Management**, vol. 8, number 1, 2004, pp. 5-19
- Sveiby, K. E. And Simons R., "Collaborative climate and effectiveness of knowledge work - an empirical study", **Journal of Knowledge Management**, vol. 6, number 5, 2002, pp. 420-433
- Thierauf, R., *Knowledge Management Systems for Business*, Quorum Books, Westport, 1999
- Tiwana, A., *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall, USA, 2000
- Van den Hooff, B. And de Ridder, J. A., "Knowledge sharing in context : the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing", **Journal of Knowledge Management**, vol. 8, number 6, 2004, pp. 117-130
- Wiig K. M., "What future knowledge management users may expect", **Journal of Knowledge Management**, vol. 3, number 2, 1999, pp. 155-165
- Wilhelmij P. And Schmidt R., "Where does knowledge management add value", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 1, No. 4, 2000, pp. 366-380
- Wong, K. Y. And Aspinwall, E., "Characterizing knowledge management in the small business environment", **Journal of Knowledge Management**, vol. 8, number 3, 2004, pp. 44-61