

---

## İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi

### The Analysis of the Knowledge Management Infrastructure in Business Strategy Formulation

Yrd. Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU Doç. Dr. B. Zafer ERDOĞAN\*

**Öz:** Bilgi, günümüzde en önemli stratejik kaynak ve üretim faktörü haline geldiğinden dolayı stratejinin formüle edilmesinde rol oynayan kritik başarı faktörlerinden birisi olmuştur. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için başarılı bir şekilde bilgiyi yönetmek zorundadırlar. Bilgiyi sistematik bir biçimde yöneten ve katma değer elde eden işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaktır. Etkin bir bilgi yönetiminin kurulması ise genel işletme stratejisi ile ilişkilidir ve bir altyapı gerektirir. Bu nedenle, bilgi yönetiminin önemini farkında olan işletmeler bilgi yönetimini işletme stratejisiyle birlikte belirlemektedirler. Buradan yola çıkan araştırmanın temel amacı; Türkiye'deki ilk 500 sanayi işletmesinin belirleyecekleri stratejileri için önem arz eden bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili tutumlarını ve mevcut durumlarını ortaya koymaktır. Böylece işletmelerimizin stratejilerini belirlerken gerekli olan bilgi yönetimi alt yapısını yeterli ölçüde kurup kuramadıklarını da tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda; araştırma kapsamına alınan işletmelerin bilgi ve bilgi yönetiminin farkında oldukları ve işletme stratejisi için gerekli olan bilgi yönetimi altyapısını büyük bir ölçüde gerçekleştirdikleri görülmektedir.

**Anahtar sözcükler:** Bilgi, Bilgi Yönetimi, İşletme Stratejisi, Stratejinin Belirlenmesi

**Abstract:** Nowadays, since knowledge has become both the most important strategic resource and production factor, it is one of the critical success factors of strategy formulation. In order to reach their objectives, companies need to manage knowledge successfully. The companies, which manage knowledge systematically and create added-value from knowledge, will gain sustainable competitive advantage. There is a relationship between an effective knowledge management and business strategy. An effective knowledge management also needs an infrastructure. Thus, the companies, which are aware of the value of the knowledge management, formulate business strategy and knowledge management together. The principal objective of our study is to determine the existing situation as well as attitudes of top 500 industrial companies of Turkey to the concepts of knowledge and knowledge management, which are important for them to formulate business strategies. Thus, we also aim to determine the knowledge management infrastructure of Turkish companies that is necessary for their strategy formulation. In conclusion, Turkish companies are aware of knowledge and knowledge management and completed an important part of knowledge management infrastructure that is necessary business strategy formulation.

**Key words:** Knowledge, Knowledge Management, Business Strategy, Strategy Formulation

Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik İİBF, İşletme Bölümü, 11100 BİLECİK, Fax:0.228.2129140, isaipcioglu@yahoo.com.

\* Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik İİBF, İşletme Bölümü, 11100 BİLECİK, Fax:0.228.2129140, bzerdogan@yahoo.com

## 1. GİRİŞ

Durmaksızın artan rekabetçi çevrede bireysel ve örgütsel bazda bilginin önemi anlaşılma-ya başlanmıştır. Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte uluslararası rekabetin yapısı değişmeye başlamış ve bilgiyi ele geçirmeye doğru bir yönelme olmuştur. Ürünlerin veya hizmetlerin içindeki bilgi, ürünü veya hizmeti daha da değerli kılmıştır. Bu sayede, küresel rekabetin temel aldığı bilgi yoğun ürünler/hizmetler hızlı bir şekilde artış göstermektedir.

Bilgi yönetimi alanında önemli araştırmacılardan Davenport ve Prusak (2001) bilginin küresel ekonomide bir şirket için en önemli rekabet avantajı yaratabileceğini ileri sürmektedirler. Şirketlerin bu rekabet avantajını elde edebilmeleri ise yeterli ve uygun bilgiye bağlıdır. Çünkü bir şirkette çok fazla bilgi olması verilecek kararların o derece rasyonel, objektif ve doğru olması anlamına gelmez. Bir şirket için bilgi yetersizliği ne derece önemli bir sorun ise bilgi fazlalığı da o derece önemlidir. Şirketin amaçlarına ulaşmadaki etkin kararlar için bilginin doğru zamanda, doğru formatta ve doğru yerde karar vericilere ulaşması gerekir.

Gerçekten de değişen pazar koşulları bilgi yönetimini vazgeçilmez kılmaktadır. Çünkü artık rekabetin yoğun olduğu bir ortamda bir şirketin başarısı, pazarda bilgisini ne kadar iyi yönettiğine bağlıdır. Türkiye gibi sık sık belirsizlik ortamı yaşayan ekonomilerde şirketlerin bilgiyi yönetme gereksinimleri daha da artmaktadır. Bilgiyi sistematik bir biçimde yöneten ve katma değer elde eden işletmeler rekabet avantajı sağlayabilecekler ve rekabeti karşılayabileceklerdir.

Günümüzde bilgi, stratejinin formüle edilmesinde kritik başarı faktörlerinden birisidir. Bu nedenle, firmalar, işletme stratejisini başarılı bir biçimde belirlemek için gerekli olan bilginin ne olduğunu tespit etmek ve rekabet avantajı yaratmak için işletme stratejisi ve bilgi bağlantılarını kurmak zorundadırlar. Buradan hareketle araştırmamızın temel amacı; Türkiye'deki ilk 500 sanayi işletmesinin belirleyeceği stratejiler için önem arz eden bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili tutumlarını ve mevcut durumlarını ortaya koymaktır. Böylece işletmelerimizin stratejilerini belirlerken gerekli olan bilgi yönetimi alt yapısını yeterli ölçüde kurup kuramadıkları da tespit edilmeye çalışılacaktır.

## 2. BİLGİ YÖNETİMİ

### 2.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve İçeriği

Sveiby (1996) bilgiyi tanımlarken maddi olmayan varlıkların önemini vurgulamış ve bilgi yönetimini "maddi olmayan varlıklardan değer yaratma sanatı" olarak tanımlamıştır. Kâr amacı gütmeyen bir eğitim ve araştırma organizasyonu olan Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi APQC bu tanımları biraz daha genişleterek bilgi yönetimini "insanları ve enformasyonu kapsayan bilgi varlıklarını yaratmak, korumak ve kullanmak için meydana gelmiş bir stratejiler ve yaklaşımlar grubu" olarak ele almıştır. Bu stratejiler ve yaklaşımlar grubu örgütün daha fazla değer yaratabilmesi için ihtiyaç duyulan bilgiyi doğru zamanda doğru bireylere ulaştırır (Hasanali, 2002). Bir danışma firması olan KPMG ise (1998, s.5; 1999, s.6) hazırlamış oldukları bilgi yönetimi araştırma raporlarında bilgi yönetimini "performansı arttırmak için bir organizasyon içinde sistematik ve organize olarak bilginin kullanılmasına teşebbüs edilmesidir" şeklinde tanımlamıştır.

Bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili bir çok çalışma yapan Skyrme (1999) bilgi yönetimini süreç olarak ele alarak “bilgi yönetimi hayati önem taşıyan bilginin açık ve sistematik yönetilmesi ve bu bilginin yaratma, organize etme, dağıtma, kullanma ve işleme süreci ile birleştirilmesidir” biçiminde bir tanımlama yapmıştır. Görüldüğü gibi bu tanımda bilgi yönetiminde, çok önemli bilgilerin bir süreç dahilinde açık ve sistematik bir şekilde yönetilmesi üzerinde durulmuştur.

Bilginin yönetilmesini bir süreç olarak ele alanlardan Gupta vd. (2000, s.17) bilgi yönetimini “örgütlere problem çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar verme gibi faaliyetler için gerekli olan önemli enformasyon ve deneyimin bulunmasına, seçilmesine, organize edilmesine, yayılmasına ve transfer edilmesine yardım eden bir süreçtir” biçiminde tarif etmiştir.

Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi bilgi yönetimi örgütsel hedefleri yerine getirmek için uygun ve gerekli bilginin saptanmasını, analiz edilmesini ve daha sonra bilgi varlıklarını geliştiren faaliyetlerin planlanmasını ve kontrolünü içerir. Ayrıca bilgi yönetimi sadece bilgi varlıklarını yöneten bir süreç değildir. Aynı zamanda bilginin geliştirilmesini, korunmasını, kullanılmasını ve paylaşılmasını kapsayan bir süreçtir (Civi, 2000).

Bu süreç kapsamında Binney (2001) bilgi yönetimi uygulamaları için bilgi yönetimi elemanlarını işlemsel, analitik, varlık yönetimi, süreç, gelişimsel ve yenilik/yaratma olarak altı ana grup içinde toplamıştır. Bu elemanların hepsi “Bilgi Yönetimi Spektrumu” olarak adlandırılır. Bilgi yönetimi spektrumu, incelenen tüm bilgi yönetimi uygulamalarını kapsayan bir yapıdır. Tablo 1 bilgi yönetimi elemanlarını ve bu elemanların literatürdeki bilgi yönetimi uygulamalarını ayrıntılı bir biçimde göstermektedir.

Tablo 1. Bilgi Yönetimi Spektrumunun Düzenlediği Bilgi Yönetimi Uygulamaları

	İşlemsel	Analitik	Varlık Yönetimi	Süreç	Gelişimsel	Yenilik ve Yaratma
<b>Bilgi Yönetim Uygulamaları</b>	-Olaylara Dayalı Akıl Yürütme -Yardım Masası Uygulamaları -Müşteri Servisi Uygulamaları -Sipariş Giriş Uygulamaları -Hizmet Görev Destek Uygulamaları	-Veri Ambarı -Veri Madenciliği -İş Zekası -Yönetim Bilgi Sistemleri -Karar Destek Sistemleri -Müşteri İlişkileri Yönetimi -Rekabetçi Zeka	-Entelektüel Varlık -Belge Yönetimi -Bilgi Değerinin Saptanması -Bilgi Depoları -İçerik Yönetimi	-Toplam Kalite Yönetimi -Kıyaslama -En İyi Uygulamalar -Kalite Yönetimi -İş Süreç Mühendisliği -Süreç Gelişimi -Süreç Otomasyonu -Öğrenilmiş Dersler -Metodoloji -ISO9000	-Beceri Gelişimi -Personel Yetenekleri -Öğrenme -Öğretme -Eğitim	-Gruplar -İşbirliği -Tartışma Formları -Ağ -Sanal Takımlar -Araştırma ve Geliştirme -Disiplinler Arası Takımlar

Kaynak: Binney, 2001, s.35.

## 2.2. Bilgi Yönetimi İlkeleri

Bilgi yönetimi ile ilgili olarak Davenport (1998) tarafından on temel ilke geliştirilmiştir. Bu ilkelerin her biri içerik ve ele aldığı konular bakımından tartışılabilir olmakla birlikte, bugün bir çok firma bunlarla karşılaşmakta ve yol açtığı çeşitli durumlarla mücadele etmektedir. Bu nedenle, firmalar bilgi yönetimi ile ilgili planlarında ve uygulamalarında bu temel ilkeleri dikkate alarak başarı sağlayabilir. Bilgi yönetiminin bu on ilkesi şu şekilde sıralanmaktadır:

**1. Bilgi yönetimi pahalı olduğu gibi bilgisizlikte pahalıdır:** Bilgi yönetimi pahalı olmakla birlikte bilgi yönetiminin mevcut olmamasının karşılığını da bilmek gerekir. Örneğin, bir organizasyonda anahtar çalışanların bildiklerini unutmaları veya işten ayrıldıklarında, müşteriler sorunlarına hızlı cevap verememenin maliyeti nedir? Organizasyonlar nasıl kalitenin değerini belirlerken kötü kaliteli ürünlerin ve hizmetlerin maliyetini de belirliyorlarsa, aynı şekilde bilginin değerini belirlemeye çalıştıkları gibi bilgisizliğin de maliyetini ölçmeğe çalışmalıdırlar.

**2. Etkili bir bilgi yönetimi insanların ve teknolojilerin ortak çözümlerini gerektirir:** Bilgi teknolojileri büyük oranda bilginin elde edilmesine, saklanmasına, dönüşümüne, dağıtımına ve akışına yardım ederken, insanlar da karar vermek için kendine özgü bir biçimde farklı bilgiyi yorumlayarak ve sentezleyerek büyük bir resme dönüştürür. Veri ve enformasyon ancak kişiler tarafından yorumlanarak anlamlı hale getirilir ve bilgiye dönüştürülür. Böylece anlamlı hale gelen bilgiyi firmalar kendi yararlarına kullanırlar.

**3. Bilgi yönetimi ileri derecede politiktir:** Eğer bilgi güç, para ve başarı anlamına geliyorsa, bilgiyi ele geçirmek için lobi faaliyetleri, politik oyunlar ve kapalı kapılar arkasında pazarlıklar olacaktır. Eğer bilgi yönetimi girişimlerinde politika oluşturulmazsa, örgüt daha sonra bilginin değerini anlamayabilir. Bu nedenle, etkin bir bilgi yönetimi için bir bilgi politikasının geliştirilmesi gereklidir.

**4. Bilgi yönetimi bilgi yöneticilerini gerektirir:** Bir işletmede emek, sermaye gibi temel kaynakların başarılı yönetimi için çeşitli fonksiyonel alanlar bulunmaktadır. Aynı şekilde bilgi için üst düzey yönetim seviyesinde sorumluluk verilmedikçe bilgi iyi yönetilemeyecektir. Bir firmada bilginin toplanması, sınıflandırılması, bilgi yönlü teknoloji altyapısının kurulması ve bilgi kullanımının kontrol edilmesi görevlerinin yerine getirilmesi üst düzey sorumluluk gerektirir. Bu nedenle, bugün bir çok firmada bilgi yönetimi için üst düzey sorumluluk pozisyonu olan "Bilgi Müdürleri" (Chief Knowledge Officers = CKOs) yaratılmıştır.

**5. Bilgi yönetimi, modellerden çok bilgi haritalarından, hiyerarşiden çok bilgi piyasalarından yararlanır:** Bilgiye ait bir hiyerarşik model veya yapı yaratmak için bilgi yönetiminin büyük bir ansiklopedi gibi bilgiyi toplaması ve sınıflandırması bir çok işletmeye cazip gelebilir. Ancak, çoğu organizasyonlar örgüt yapıları içinde bilgi piyasasının işleme ortamı yaratarak bilgiyi kullanıcılarının isteklerine uygun biçimde sağlamakta ve düzenlemektedirler. Geniş bir veri tabanı veya bilgi kaynakları sözlüğü şirketlerin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır. Büyük ölçekli şirketlerin veri modellemesi başarısızlığı bunun kanıtıdır. Bununla birlikte, pazar veya müşteri bilgilerinin basit bilgi haritaları başarıyı yakalamaktadır. Bilgi haritaları sayesinde, bilgi kullanıcıları aradıkları bilgiyi nerede ve hangi spesifik terimlerle kolayca bulabileceklerini görmektedirler.

**6. Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan hareketlerdir:** İnsanların bilgiyi saklamak ve başkalarının bilgisinden şüphelenmek eğilimi vardır. Bireyler genelde kendilerine ait bilgilerinin değerli olduklarını düşünüp başkalarıyla paylaşmak istemeyebilir veya kendi işi bilgi yaratmak ise birey başkalarının bilgisini kullanarak riske girmek istemeyebilir. Fakat bilgi kullanıldıkça örgüte katkı sağlayacak ve bilgiler paylaşıldıkça yeni bilgiler elde edilecektir. Bu nedenle, işletmede çalışan bireyler bilgi yöneticileri tarafından bilgiyi paylaşması ve kullanılması için teşvik ve motive edilmelidir.

**7. Bilgi yönetimi bilgi iş süreçlerini geliştirme anlamına gelir:** Kapsamlı bir bilgi yönetim sürecini geliştirmek çok önemlidir. Bununla birlikte, bilgi bir kaç spesifik iş süreçlerinde yoğun bir biçimde üretilir, kullanılır ve paylaşılır. Bu spesifik süreçler firma ve endüstrilerde değişimle birlikte, pazar araştırması, ürün tasarımı ve gelişimi, sipariş hazırlama ve fiyatlandırma gibi işlevsel süreçleri de kapsamaktadır. Eğer bilgi yönetimi üzerinde gerçek geliştirmeler veya iyileştirmeler yapılmak isteniyorsa bu anahtar iş süreçleri üzerinde yapılmalıdır. Kısaca, bilginin yaratılması, kullanılması ve paylaşılmasını içeren bu süreçler geliştirilmeli veya iyileştirilmelidir.

**8. Bilgiye ulaşmak sadece başlangıçtır:** Bilgi kullanıcıları bilgi ile ilişkili karışık konularda onu tekrar tanımlamak için daha aktif olmalı ve bilgiyi yararlı formatlar haline dönüştürmelidir. Çünkü bilgiye ulaşmak önemli ama yeterli değildir. Başarılı bir bilgi yönetimi dikkat ve ilgiyi de gerektirir.

**9. Bilgi yönetimi hiçbir zaman son bulmaz:** Bilgi yönetimi bir defalık gerçekleşen bir girişim değildir. Bilgi yönetimi finansal ve insan kaynakları yönetimi gibi devamlılık gösteren bir yönetim görevidir. Bilginin hiçbir zaman tamamen yönetildiği bir zaman yoktur.

**10. Bilgi yönetimi bir bilgi sözleşmesini gerektirir:** Çoğu firmaların sahip olduğu veya çalışanların sahip olduğu bilgileri açık değildir. Çalışanların kafalarında sakladığı bilgiler, bilgisayarlarda saklanan bilgiler, size danışmanlık yapanların bilgileri gibi konularla ilgili durumlar için çok az firmanın politikası vardır. Çalışanlar işlerini değiştirebilirler, size danışmanlık hizmeti veren bir firma sizin rakibinize de danışmanlık yapabilir. Tüm bu konuların hukuksal yönleriyle ilgili entelektüel varlık hukuku gittikçe hızlı bir şekilde gelişmektedir.

### 2.3. Bilgi Yönetiminin Önemi ve Yararları

Bilgi, işletmelere rekabet avantajı yaratmak ve bu avantajı sürdürebilir hale getirmek için en önemli kaynaktır. Günümüzde yapılan işlerin çoğu, bilgi temelli olmaktadır. Örgütler bilgi temelinde rekabet etmekte, ürünler ve hizmetler çok önemli bilgi bileşenleri ile birlikte gittikçe daha değerli olmakta ve hayat boyu öğrenme, kurumların bir gerçeği haline gelmektedir (Barclay ve Murray, 2000). Bu nedenlerden dolayı, işletmeler için bilgi yönetiminin önemi kaçınılmazdır. Pazarlarda artan rekabeti karşılamaları ve başarılı olabilmeleri kritik bir biçimde kaliteli bilgilere bağlı olan bu işletmeler bilgi yönetimi ilkelerinde de belirtildiği gibi anahtar iş süreçlerine başvurarak bilgiyi yönetmeye çalışmaktadırlar. (Ndlela ve Toit, 2001).

Beijerse'e (1999) göre bilgi yönetimi sayesinde örgütler;

- Etkinliğini geliştirebilir,
- Pazarda daha akıllı faaliyetler sayesinde pazar payını geliştirebilir,

- Şirketin sürekliliğini arttırabilir,
- Şirketin kârlılığını arttırabilir,
- Ürün gelişimi ve pazarlama arasındaki etkileşimi optimize edebilir,
- Temel yetenekleri geliştirebilir,
- Profesyonellerin öğrenmesini daha etkin ve verimli kılabilir,
- Birleşme ve ortaklıkta yeni bilgi ve teknoloji satın alınması veya elde edilmesi gibi karar verme için daha iyi bir temel sağlayabilir,
- Bilgi işçileri arasında iletişimi geliştirebilir,
- Bilgi işçilerinin şirkette kalmalarını sağlayabilir,
- Şirketi temel iş ve kritik şirket bilgilerine odaklaştırabilir.

Bilgi yönetiminin sağladığı bu avantajlara bir çok araştırmacının (Chase, 1997a; Skyrme ve Amidon, 1997a, 1997b; KPMG, 1998, 1999; Chong vd, 2000; Hackett, 2000; McAdam ve Reid, 2000, 2001) yaptığı ampirik çalışmalar sonucu elde ettiği bilgi yönetiminin karar vermeyi geliştirme, müşteriye karşı duyarlılığın artması, yeniliğin gelişmesi, maliyetlerin azalması, satışların artması, değişime hızlı uyum sağlama, kalitenin artması, yeni iş fırsatlarının oluşması, en iyi uygulamanın paylaşılması ve yeni ürün geliştirmenin artması gibi faydaları da ekleyebiliriz.

#### 2.4. Bilgi Yönetiminin Karşılaştığı Engeller

Şirketlerin bilgi yönetimi uygulamalarında örgütsel amaçlara ulaşabilmek için yukarıdaki faydaları elde etmenin yanında, karşılaşılabilecek bazı engeller veya güçlükler de olabilecektir. Hackett (2000), bilgi yönetimi ile ilgili hazırlamış olduğu araştırma raporunda bilgi yönetiminin başarısındaki en büyük engelin bilgi yönetimi ihtiyacının açık bir şekilde anlaşılmasına bağlamaktadır.

KPMG'nin (1998) bilgi yönetimi ile ilgili yaptığı araştırmada şirketlere bilgi yönetiminde yüz yüze kaldıkları engeller sorulduğunda, şirketlerin bilgiyi paylaşma isteği olmasına rağmen, sırasıyla zamanın yetersizliği, bilgi yönetimi tekniklerindeki yetersizlik, bilgi yönetimi ve yararlarını anlamamak karşılaşılan engellerin ana nedenleri olarak ortaya çıkmıştır. Bunları sırasıyla, bilgi yönetimi için üst yönetimin fazla destek olmayışı, bilgi yönetimi girişimleri için maddi yetersizlik ve mevcut kültürün bilgi paylaşımını desteklememesi gibi engeller takip etmiştir.

Bilgi yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine ve uygulanmasına engel teşkil eden konuları Chase (1997a) "yumuşak konular" (soft issues), "sert konular" (hard issues) ve diğer alanlar olarak incelemiştir. Yumuşak konular sırasıyla, örgüt kültürü, problemin sahiplenilmesi, zamanın yetersizliği, örgütsel yapı, üst yönetimin sorumluluğu, ödüllendirme/takdir etme, takım çalışmasında ziyade bireyselliğin vurgulanmasıdır. Sert konular, enformasyon ve iletişim teknolojileridir. Diğer alanlar ise standart olmayan süreçlerdir. Bu konular arasında %80'lik bir oranla örgüt kültürü tüm endüstri/sektör dallarında ve coğrafi bölgelerde ilk sırada yer almıştır.

Bilgi yönetimi için engel oluşturan konuları Chong vd. (2000) ise önem sırasına göre enformasyon fazlalığı, bilgiyi paylaşmak için çalışanların motivasyonu, şirketteki teknolojinin düzeyi, çalışanların bilgi yönetimi ile ilgili rollerini ve sorumluluklarının tanımlanması, mevcut enformasyon teknolojileri arasındaki bağlantı, ağ sistemlerinin güvenliği ve eski veri şeklinde ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, eğer şirketler bilgi yönetiminin önündeki güçlükleri aştıkları ve bunları fırsata çevirdikleri takdirde bilgi yönetimini sağladığı faydaları elde edecekler ve rekabet avantajı sağlamış olabileceklerdir.

### **3. BİLGİ YÖNETİMİ VE İŞLETME STRATEJİSİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Tiwana (2002) bilgi yönetimi ve işletme stratejisi arasında açık ve net bir bağın kurulması gerektiğini öne sürmüştür. Tiwana bilgi yönetimi uygulamasının başarıya ulaşmasında ortaya koyduğu on adımlı bilgi yönetimi yol haritasının ikinci adımında bilgi yönetimi ile iş stratejisinin dengelenmesini gerektiğini belirtmiştir. Buna göre bilgi yönetimi ve işletme stratejisi arasındaki bağ açık ve net biçimde oluşturulduktan sonra bilgi yönetimi sistemi işletmelere uzun ve kalıcı rekabet avantajı sağlayacaktır.

Bilgi yönetimi girişimleri ile işletme stratejisi arasındaki bağın kurulmasındaki amaç; bilginin etkin kullanımının iyi tanımlanmış bir işletme stratejisini nasıl destekleyeceği veya sağlayacağıın belirlenmesidir. Örneğin, eğer bir organizasyon mevcut ve yeni pazarlara yeni ürünler ve hizmetler sunmaya yönelmişse, bilgi yönetimi ürün ve iş gelişimine odaklanmalıdır (Furlong, 20001). Bunun gibi eğer bir işletmenin stratejisi düşük maliyetli ürünler satmak ise, bilgi yönetimi de hedeflerini buna göre belirlemelidir (Tiwana, 2002). Buradan hareketle bilginin ne zaman işletme stratejisini destekleyeceğinin düşünülmesi gerektiği ile ilgili sorular şu şekilde sorulabilir (Furlong, 20001):

- Bilgi bizim işimizi ve rakiplerimizin işini nasıl etkiler?
- İşletme hedeflerimizi başarmak için hangi bilgiye ihtiyaç duyarız?
- Kritik iş süreçlerimiz nelerdir?
- İş süreçlerimizi hangi bilgi sürdürür?
- Bilgi, değer yaratan eyleme iş sürecinin neresinde dönüşür?
- Bilgi boşlukları değer zincirimizin neresinde mevcuttur?

Firmalar eğer bilgiyi önemli bir örgütsel kaynak olarak düşünüyorlarsa, bilgi yönetimini işletme stratejisiyle birlikte belirler. Bu nedenle, bir şirket veya iş birimi ilk olarak genel işletme stratejisinin yönlerini sağlayacak ve destekleyecek bilgi faaliyetlerini seçmelidir (Davenport, 1999). Bu açıdan bakıldığında stratejik düzeyde bilgi yönetiminde genel işletme stratejisi ile bilgi stratejileri birleşmektedir (Bukowitz ve Williams, 2000).

Bilgi yönetimi alanındaki liderler kritik bilgi alanlarını, bilginin kuvvetli yönlerini ve bilgi boşluklarını belirlemek ve bunları işletme stratejisiyle birleştiren eylemleri açık bir biçimde yerine getirmek için değişik yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Başarının sürekliliğindeki anahtar ise; bu yaklaşımların mevcut işletme planlaması ve stratejisinin formülasyon sü-



recine entegre edilmesidir (Cibit, 2002). Bilgi yönetiminin entegre edildiği işletme planlaması ve stratejisinde belirtilen strateji ve amaçlar; organizasyonun herhangi bir bilgi yönetimi geliştirme programına bağlı olup olmadığını ve organizasyonun bundan yararlar sağlaması için programın nasıl yönetilmesi gerektiğini gösterir (Iftikhar vd., 2003).

İşletmeler arasında artan örgütsel rekabette bilginin rekabetin temel kaynağı haline gelmesi bilgi yönetimini işletmelerin uyguladığı yeni bir strateji olmasına neden olmuştur (De-Tienne ve Jackson, 2001). Böylece bilgi yönetimi işletme stratejisi ile beraber belirlenmesi veya ona entegre edilmesinin yanında bazı firmalar tarafından da tek başına bir işletme stratejisi olarak ele alınmıştır (Manasco, 1996; Wiig, 1997; Chase, 1997b; APQC, 1999).

Bir işletme stratejisi olarak bilgi yönetimi stratejisi bir firmada gerçekleştirilen her faaliyet noktasında firmanın en uygun bilgiye sahip olması için bilginin yaratılmasına, saklanmasına, organize edilmesine, yenilenmesine, paylaşılmasına ve kullanılmasına odaklanan bir stratejidir. Bilgi yönetimini bir işletme stratejisi olarak sürdüren firmalar tarafından bilgi yönetimi, rekabet edebilmede uzun dönemli büyüme için çok önemli bir güç kabul edilir. Onlara göre bir işletme stratejisi olarak kabul edilen bilgi yönetimi, işletmenin yaşamını sürdürmesinde ve kârlılığında çok önemli, doğrudan ve olumlu bir etkiye sahip olacaktır (Manasco, 1996; Wiig, 1997; Chase, 1997b; APQC, 1999).

Bilgi yönetimi, işletmenin büyümesi ve rekabeti için genel işletme stratejisi ile birlikte ele alındığı gibi diğer stratejilere paralel olarak da ele alınabilir (O'Dell vd., 1999). Hansen vd.'ne göre (2001) bilgi yönetimi stratejisi, şirketin rekabet stratejisine dayanmalı ve onu yansıtmalıdır. Çünkü üst düzey yöneticiler müşterilerin ürün ya da hizmet alırken niçin rakipleri yerine o şirketi tercih ettiklerini açık seçik ifade edebilmelidir. Müşteriler şirketten hangi değeri bekler? Şirketin bünyesindeki bilgiler müşterilere nasıl değer katar? Bu tür sorulara cevap bulunarak, rekabet avantajı sağlayan bilgi yönetimi stratejileri belirlenebilir.

Sonuç olarak günümüzde bilgi, stratejinin formüle edilmesinde kritik başarı faktörlerinden birisidir (Carneiro, 2000). Bu nedenle, firmalar, işletme stratejisini başarılı bir biçimde yerine getirmek için gerekli olan bilginin ne olduğunu belirlemek ve rekabet avantajı yaratmak için işletme stratejisi ve bilgi bağlantılarını kurmak zorundadırlar.

#### 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmamızın temel amacı; Türkiye'deki ilk 500 sanayi işletmesinin belirleyecekleri stratejileri için önem arz eden bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili mevcut durumlarını ve tutumlarını ortaya koymaktır. Böylece işletmelerimizin stratejilerini belirlerken, gerekli olan bilgi yönetimi alt yapısını yeterli ölçüde kurup kurmadıklarını da tespit etmek amaçlanmıştır. Bu açıdan araştırmamız keşfedici bir araştırma özelliği göstermektedir.

Araştırma evreni, Türkiye'deki faaliyet gösteren işletmelerdir. Araştırmanın örneklemini ise; İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen Türkiye'de faaliyet gösteren ilk 500 sanayi işletmesidir. Bilgi yönetiminin ülkemiz işletmeleri açısından yeni sayılacak bir uygulama olması, büyük şirketlerin dışında kalanların önemli sayılacak bilgi yönetimi girişimleri olmadığının düşünülmesi ve Türkiye'deki sektörler içinde yer alan şirket sayıları araştırmanın sektörel bazda yeterli sayıya ulaşılmasına izin vermemesi gibi nedenlerle, örnek kütlemizi Türkiye'de ilk 500'e giren sanayii işletmeleri olarak belirledik (İSO, 2003). İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl belirlenen ilk 500 sanayi işletmesi özel ve kamu



işletmeleridir ve bu çalışma işletmeler ve araştırmacılar için her zaman önemli bir referans olmaktadır. İSO'nun referans olarak almış olduğumuz çalışmada 25 işletme İSO'ya adlarını vermedikleri için araştırmamızın örnek kütlesi Türkiye'de ilk 500 içinde bulunan 475 sanayi işletmesi olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamına alınan İstanbul Sanayi Odasının belirlediği Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşunda bilgi yönetimine ilişkin faaliyetlerin yerine getirildiği ve etkin bir bilgi yönetiminin işletme performansını olumlu yönde etkilediği araştırmamızın varsayımlarını oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacına ulaşması için anket formundaki soruların hazırlanmasında bilgi yönetimi alanında çalışan araştırmacıların (Skyrme ve Amidon, 1997a; Chase, 1997a; Chong vd., 2000) çalışmaları ile uluslararası bir araştırma ve danışma firması olan KPMG'nin (1998, 1999) çalışmalarından faydalanılmıştır. Bu çalışmalar gelişmiş ülkelerdeki işletme yapıları dikkate alınarak geliştirildiği için bizim uygulamamızda bazı noktaların gözden kaçırılmasına neden olabilir. Araştırma anketi Bagozzi (1994) ve Baş (2001) tarafından dikkat edilmesi ileri sürülen hususlar çerçevesinde hazırlanmıştır.

Hazırlanan taslak anket formu, akademisyen ve işletme yöneticileri tarafından gözden geçirilmiş, eleştiri ve önerileri alınmıştır. Bu öneri ve eleştiriler doğrultusunda bazı ifadeler düzeltilerek tekrar yazılmış ve anket formu tekrar düzenlenmiştir. Araştırmamız için kullanılan nihai anket formundaki bölümlerden biri anketi cevaplayan kişilerin eğitim, çalışma süresi, ünvan ile araştırmaya katılan işletmelerin buldukları sektör, kuruluş yılı gibi bilgileri içeren sorulardan oluşmaktadır. Diğerleri ise işletmelerin bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili durum ve tutumları ile ilgili soruları içermektedir.

İşletmelerin bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili mevcut durum ve tutumları ile ilgili sorular üç kısımda ele alınabilir. Buna göre ilk olarak, işletmelerin bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili faaliyetlerini yerine getiren bir departman olup olmadığını öğrenmek için, "Bilgi Sistemleri ve Teknolojisi" ile ilgili bir bölüm var olup olmadığı sorulmuştur.

İkinci olarak, işletmelerin bilgi kavramına karşı tutumlarını ve kendileri açısından bilginin önemini ortaya koyan aşağıdaki sorular sorulmuştur:

- Bilginin işletme performansının geliştirilmesine olan etki derecesi,
- İşletmelerinin başarısı için bilgi türlerinin önem dereceleri,
- Doğru zamanda en uygun bilgiye ulaşamamalarından dolayı uğradıkları maddi kayıpların önem derecesi,
- Doğru formatta en uygun bilgiye ulaşamamalarından dolayı uğradıkları maddi kayıpların önem derecesi,
- Doğru yerde en uygun bilgiye ulaşamamalarından dolayı uğradıkları maddi kayıpların önem derecesi.

Üçüncü olarak da, işletmelerin bilgi yönetimi ile ilgili tutumlarını ve mevcut durumlarını belirlemeye çalışan şu sorular yöneltilmiştir:

- Bilgi yönetimi ile ilgili olarak verilen ifadelerden hangisinin onlar için uygun olduğu,
- Bilgi yönetimine ilişkin olarak bir programa sahip olup olmadıkları,

- İşletmelerinin hangi seviyelerinde bir bilgi yönetimi programının uygulanması için ne derece gayret gösterildiği,
- Belirtilen bilgi yönetim projelerinden hangisinin işletmelerinde mevcut olup olmadığı,
- Belirtilen bilgi teknolojilerden hangilerinin işletmelerinde kullanıldığı ve bu teknolojilerin bilgi yönetimindeki etki dereceleri.

Elektronik posta ve normal posta yoluyla yapılan anketlere ek olarak karma anket tekniği (Baş, 2001) uygulanarak anket formu örneklemdaki şirketlere bizzat araştırmacılar ve araçlar vasıtasıyla ulaştırılmıştır. Araştırma kapsamına alınan 475 işletmenin 120'inden değerlendirmeye uygun anket formları elde edilmiştir. Bu sayı bize %25,3 gibi kabul edilebilir bir geri dönüşüm oranını sağlamıştır. Geri dönen anket formlarındaki cevaplar bilgisayarda kodlanarak "SPSS (Statistical Package For Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) For Windows 11.0 Sürümü" ile analiz edilmiştir.

## 5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

### 5.1. Ankete Cevap Veren Kişilerin Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamına aldığımız işletmelerle ilgili yeterli bilgi elde edip etmediğimizi tespit etmek için anket sorularını cevaplayan kişiler hakkında da sorular sorulmuştur. Tablo 2'de de bu kişilerin özellikleri gösterilmiştir. Bu özellikler bize genel olarak ankete cevap veren kişilerden yeterli bilgi elde edilebildiği izlenimini vermektedir..

Tablo 2. Anketi Cevaplayan Kişilerin Demografik Özellikleri

<u>Yaş</u>	<u>f</u>	<u>%</u>	<u>Topl. Cl. S.</u>	<u>f</u>	<u>%</u>	<u>İsv. Cl. S.</u>	<u>f</u>	<u>%</u>	<u>Eğitim</u>	<u>f</u>	<u>%</u>
21-30	25	20,8	1-5 yıl	12	10	1-5 yıl	46	38	Lise	4	3,3
31-40	47	39,2	6-10 yıl	24	20	6-10 yıl	26	22	Üniversite	89	74,2
41-50	32	26,7	11-15 yıl	33	27,5	11-15 yıl	20	17	Lisn. Üstü	26	21,7
50 >	16	13,3	16-20 yıl	20	16,7	16-20 yıl	17	14	Cevapsız	1	0,8
Toplam	120	100	20 > yıl	29	24,2	20 > yıl	9	7,5	Toplam	120	100
			Cevapsız	2	1,7	Cevapsız	2	1,7			
			Toplam	120	100	Toplam	120	100			
<u>Unvanlar</u>	<u>f</u>	<u>%</u>	<u>f</u>	<u>%</u>	<u>Fonks. Alan</u>	<u>f</u>	<u>%</u>	<u>f</u>	<u>%</u>		
Genel Müdür	7	5,8	Müdür	63	52,5	Üst Yönetim	16	13,3	Finans	3	2,5
Genel M.Yrd.	2	1,7	Müdür Yrd.	7	5,8	İdari	3	2,5	Muhasebe	7	5,8
Bölge Müd.	2	1,7	Şef	12	10	Üretim/Müh.	5	4,2	Pazr./Satış	10	8,3
Fabrika Müd.	2	1,7	Teknik Elm.	11	9,1	Kalite/İş Gel	6	5	Sat. Alma	4	3,3
İşletme Müd.	3	2,5	Cevapsız	11	9,2	Strateji/Plan.	7	5,8	Ar-ge	1	0,8
			Toplam	120	100	İnsan Kayn.	15	12,5	Dest. Hiz.	2	1,7
						Bilgi Sistem.	40	33,3	Cevapsız	1	0,8
									Toplam	120	100

Tablo 2 araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun 30 yaşının üzerinde olduğunu ve gerekli çalışma deneyimlerine sahip olduklarını göstermektedir. Araştırmaya katılanların yaklaşık %68'i toplam çalışma süresi bakımından 10 yılın üzerinde bir çalışma deneyimine sahiptir ve toplam çalışma süresinin aritmetik ortalaması 15 yıl gibi yüksek bir değere sahiptir. Şu anki işyerindeki çalışma sürelerinin analizi de araştırmamızın amacı için önemlidir. Çünkü araştırmaya katılanların araştırma kapsamına aldığımız işletmelerdeki çalışma deneyimleri işletmelerden elde etmek istediğimiz bilgi yönetimi hakkında daha fazla ve objektif bilgiler toplanmasına imkan vereceği açıktır. Araştırmaya katılan kişilerin yaklaşık %61'i 5 yıldan fazla süredir şu anki işyerlerinde çalışmaktadırlar. Bu kişilerin şu anki işyerindeki yaklaşık ortalama 10 yıllık bir deneyim o işletme ile ilgili elde etmek istediğimiz bilgiler için iyi bir çalışma süresidir.

Araştırmaya katılanlar arasında hiç ilkökul ve ortaokul mezunu yoktur. Toplam %96 gibi büyük çoğunluğun lisans ve lisansüstü eğitim alması elde etmiş olduğumuz verilerin doğruluk ve güvenilirlik seviyesini arttırmaktadır. Tablo 2'den de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların yaklaşık %72'sinin yönetim seviyesindeki kişilerden oluşması anket ile elde etmek istediğimiz verilerin daha doğru ve objektif olmasını sağlamıştır. Çünkü bu yöneticiler, buldukları yönetim pozisyonlarından dolayı işletmelerinin bilgi yönetimi hakkında daha fazla bilgiye sahiptirler.

Araştırmaya katılanların fonksiyonel alanları çeşitlilik göstermesine rağmen, %33,3'ünün bilgi sistemleri ve teknoloji bölümünde çalıştıkları görülmektedir. Bu oran ise her üç kişiden birinin bilgi sistemleri ve teknoloji bölümünde çalıştığını ortaya koymaktadır.

## **5.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri**

İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu'nu sektörel bazda yaptığı gruplandırma esas alınarak araştırmaya katılan işletmeler 12 sanayi sektör grubunda toplanmıştır (İSO, 2003).

Tablo 3'de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 120 işletmeden her sanayi sektöründe en az bir işletme mevcut olmasına rağmen büyük çoğunluğu beş sanayi sektöründe (gıda, kimya ve petrol, taş ve toprağa dayalı, dokuma, otomotiv) toplanmıştır. İşletmelerin üçte ikisi 1981 yılından önce kurulmuştur. Araştırmaya katılan 120 işletmeden %5'i kamu işletmesi iken, %95'i özel işletmedir.

Araştırma kapsamına alınan ilk 500 sanayi kuruluşunun arasında 101 trilyon TL'ye kadar cirosu olan işletmeler araştırmaya katılanlar arasında en yüksek grubu oluşturmaktadır. Yaklaşık 4 işletmeden üçünün cirosu 250 trilyonun altındadır. Ayrıca en yüksek ciro yaklaşık 6.4 katrilyon TL iken, en düşük ciro 41 trilyon TL'dir. Personel sayısı bakımından en fazla grubu oluşturan 1001-5000 arasında personeli bulunan işletmelerdir. İşletmelerin yaklaşık %82'sinin 251 ile 5000 arasında personeli olduğu görülmektedir. İşletmeler arasında en az personele sahip işletmenin 34 personeli varken, en fazla personele sahip olan bir kamu işletmesidir ve personel sayısı 9902'dir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri

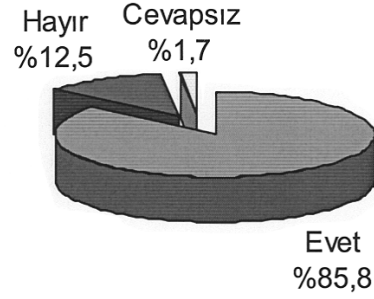
<b>Sanayi Sektörü</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Yıl</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Madencilik ve Taşocakçılığı	1	0,8	< 1960	31	25,8
Gıda, İçki ve Tütün	28	23,3	1960-80	50	41,7
Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı	16	13,3	1981-90	20	16,7
Orman Ürünleri ve Mobilya	1	0,8	1990 >	18	15
Kağıt ve Kağıt Ürünleri ve Basım	3	2,5	Cevapsız	1	0,8
Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik	18	15	Toplam	120	100
Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	17	14,2			
Metal Ana Sanayi	9	7,5	<b>Kamu/Özel</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Metal Eşya, Mak., Teçh. ve Mesl. Aletler	7	5,8	Kamu	6	5
Otomotiv	15	12,5	Özel	114	95
Diğer İmalat Sanayi	2	1,7	Toplam	120	100
Elektrik	3	2,5			
Toplam	120	100			
<b>Ciro</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Personel</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
0-100 trilyon TL	52	43,3	< 250 kişi	18	15
101-250 trilyon TL	39	32,5	250-500 Kişi	29	24,2
251-500 trilyon TL	17	14,2	501-1000 kişi	34	28,3
501trilyon TL-1 katrilyon TL	4	3,3	1001-5000 kişi	35	29,2
1 katrilyon TL >	8	6,7	5000 kişi >	4	3,3
Toplam	120	100	Toplam	120	100

Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan işletmelerin farklı sektörlerden olması nedeniyle bu işletmelerin bilgi yönetimi ile ilgili girişimleri de çeşitlilik gösterebilecektir. İşletmeler açısından süreklilik önemlidir. Bir işletmenin devamlılığını sağlamanın en önemli yollarından birisi ise; bilgiyi iyi yönetmesidir. Ayrıca özel işletmelerin genellikle sürekliliği sağlamada yeniliklere daha açık olduklarından dolayı bilgi yönetimi girişimlerine daha fazla sahip oldukları söylenebilir. Araştırmaya katılan şirketlerin neredeyse tamamına yakınının özel işletme olması ve üçte ikisininin 25 yıl ve daha fazla süredir faaliyette bulunmaları bu açıdan önemlidir. İşletmelerin ciroları ve personel sayısı işletme büyüklüğünü gösteren ölçütler arasında yer almaktadır. Büyük işletmelerin ise bilgi yönetimi girişimlerine daha fazla sahip oldukları söylenebilir. Bu nedenle, araştırmamıza katılan işletmelerin ciro ve personel sayıları arttıkça bilgi yönetimi ile ilgili daha çok bilgi elde etme imkanının doğabilecektir.

### 5.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bilgi ve Bilgi Yönetimi ile İlgili Mevcut Durumları ve Tutumları

A) **Bilgi Sistemleri ve Teknolojisi Bölümü:** Şekil 1'e göre araştırmaya katılan işletmelerin %85,8'inde "Bilgisayar Sistemleri ve Teknolojisi" bölümü vardır. Bu sonuca göre, işletmelerin çoğunun bilgiyi elde etmek, depolamak gibi işlemlerini bu bölüm altında sürdürdüğü söylenebilir.

Şekil 1. Bilgi Sistemleri ve Teknolojisi Bölümü



#### B) Bilgi Kavramına Karşı Tutum ve Verilen Önem

1) **Bilgi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi:** İşletmelerin neredeyse tamamı (%98) bilginin işletme performansının geliştirilmesine etki derecesini, "çok etkiler ve etkiler" olarak belirtmişlerdir. Ortalamanın 4,56 olması bunun bir göstergesidir. Bir işletme performansı o işletmenin başarı düzeyini göstermektedir. Bu nedenle, araştırmaya katılan işletmelerin tamamına yakınının başarısında bilginin etkisi olduğunu söyleyebiliriz (Tablo 4).

Tablo 4. Bilginin İşletme Performansının Geliştirilmesindeki

Etki Derecesi	Frekans	Yüzde
Ne etkili ne etkisiz	1	0,8
Etkili	51	42,5
Çok etkili	67	55,8
Cevapsız	1	0,8
Toplam	120	100

2) **İşletmenin Başarısı İçin Bilgi Türlerinin Öneminin Belirlenmesi:** İşletmelerin büyük çoğunluğu sırasıyla; ürün ve hizmetler (%95), sahip oldukları müşteriler (%94), süreçler (%92), meydana gelen pazar trendleri (%92) çalışanlarının yetenek ve kapasiteleri (%88), ve rakipler (%85) hakkındaki bilginin “çok önemli” ve “önemli” olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 5).

Tablo 5. İşletmenin Başarısı İçin Bilgi Türlerinin Önem Derecesi

	Bilgi Türleri											
	Ürün ve Hizmetler		Müşteriler		Süreçler		Pazar Trendleri		Yetenek ve Kapasiteler		Rakipler	
<b>Ortalama</b>	4,59		4,63		4,39		4,56		4,36		4,38	
<b>Standart Sapma</b>	0,59		0,59		0,70		0,70		0,68		0,85	
<b>Önem Derecesi</b>	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Çok Önemsiz</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,8
<b>Önemsiz</b>	-	-	-	-	2	1,7	2	1,7	1	0,8	3	2,5
<b>Ne Önemli Ne Önemsiz</b>	6	5	7	5,8	8	6,7	8	6,7	10	8,3	14	11,7
<b>Önemli</b>	37	30,8	31	25,8	51	42,5	31	25,8	52	43,3	34	28,3
<b>Çok Önemli</b>	77	64,2	82	68,3	59	49,2	79	65,8	54	45	68	56,7
<b>Cevapsız</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2,5	0	0
<b>Toplam</b>	120	100	120	100	120	100	120	100	120	100	120	100

Bu bilgi türlerinin ortalama değerlerine baktığımızda ise, ortalama değerlerin 4,5 civarında olduğunu ve ortalama değere göre en önemli bilgi 4,63 ile işletmelerin müşterileri hakkındaki bilgidir. Bunu sırasıyla işletmelerin ürün ve hizmetleri, işletmelerin meydana gelen pazar trendleri, işletmelerin süreçleri, işletmelerin rakipleri ve işletmelerin çalışanlarının yetenek ve kapasiteleri hakkındaki bilgi izlemektedir.

3) **En Uygun Bilgiye Ulaşılmasından Dolayı Maddi Kayıpların Boyutunun Belirlenmesi:** Tablo 6’da da görüldüğü gibi işletmelerin toplam %95’i doğru zamanda en uygun bilgiye ulaşamamalarında maddi kayıpların boyutunun çok önemli ve önemli olduğunu vurgularken, %88’i doğru yer, %87’i doğru formatta bu kaybın boyutunun “çok önemli” ve “önemli” olduğunu vurgulamıştır. En uygun bilgiye ulaşılmasından kaynaklanan maddi kayıpların boyutunun önem derecesinde ortalama değerlere göre ise 4,4 ortalama değeri ile maddi kayıplara yol açan en önemli neden, doğru zamanda en uygun bilgiye ulaşılmasındır. İkincisi ise 4,29 ile doğru yer ve diğeri ise 4,21 ile doğru formatta en uygun bilgiye ulaşılmasındır.

Tablo 6. En Uygun Bilgiye Ulaşılmasından Kaynaklanan Maddi Kayıpların Önem Derecesi

	En Uygun Bilgiye Ulaşılmasında					
	Doğru Zaman		Doğru Format		Doğru Yer	
Ortalama	4,40		4,21		4,29	
Standart Sapma	0,70		0,79		0,77	
Önem Derecesi	F	%	F	%	F	%
Çok Önemsiz	1	0,8	1	0,8	1	0,8
Önemsiz	2	1,7	3	2,5	2	1,7
Ne Önemli Ne Önemsiz	3	2,5	12	10	11	9,2
Önemli	56	46,7	58	48,3	53	44,2
Çok Önemli	58	48,3	46	38,3	53	44,2
Toplam	120	100	120	100	120	100

### C) Bilgi Yönetimi İle İlgili Tutum ve Mevcut Durumlar

1) **İşletmelerin Bilgi Yönetimi İfadeleri:** Bilgi yönetimi için işletmelere sunulan altı adet ifade ile ilgili olarak işletmelerin cevapları arasında sadece Tablo 7’de de gösterilen üç ifade yer almaktadır. Buna göre, işletmelerin %55’i “bilgi yönetimi işletmemizin enformasyon kaynaklarının daha iyi organize edilmesine yardım eder”, %33,3’ü “bilgi yönetimi işletmemizin yaptığı işe yön verir” ifadesini seçmişlerdir. Geri kalan %11,7 ise “bilgi yönetimini uyguladıklarını, fakat ismini koymadıkları bir şey” olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan işletmelerin hepsinin bilgi yönetiminin ne olduğu hakkında bilgiye sahip olduklarını, enformasyon kaynakları ve yaptıkları işe yardım için kullandıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 7. İşletmelerin Bilgi Yönetimi İfadelerine Göre Dağılımı

Bilgi Yönetimi İfadeleri	Frekans	Yüzde
Bilgi yönetimi işletmemizin enformasyon kaynaklarının daha iyi organize edilmesine yardım eder.	66	55
Bilgi yönetimi işletmemizin yaptığı işe yön verir.	40	33,3
Bilgi yönetimi uyguladığımız, fakat ismi konulmayan bir şeydir.	14	11,7
Toplam	120	100



2) **İşletmelerin Bilgi Yönetimi Programları:** Bilgi yönetimi programı ile ilgili sunulan beş ifade sonucunda her dört işletmeden üçünün bir bilgi yönetimi programının olduğu görülmektedir. Aynı zamanda işletmelerin toplam %96'nın bir bilgi yönetimi programının uygulanması, kurulması ve incelenmesi açısından çabaları vardır (Tablo 8). Bu sonuçlar, işletmelerin bilgi yönetimini ciddiye aldıklarını ve uyguladıklarını göstermektedir.

Tablo 8. İşletmelerin Bilgi Yönetimi Programları

Bilgi Yönetimi Programı	Frekans	Yüzde
Uygulanan bir bilgi yönetim programımız vardır.	91	75,8
Şu an bir bilgi yönetimi programı kuruluyor.	16	13,3
Bir bilgi yönetimi programı ihtiyacı inceleniyor.	8	6,7
Bir bilgi yönetimi programı yok/ düşünülüyor.	4	3,3
Cevapsız	1	0,8
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

3) **İşletmelerdeki Bilgi Yönetimi Programı Çabaları:** Araştırmaya katılan işletmelerin %75,8'i uygulanan bir bilgi yönetimi programı olduğunu, %13,3'ü ise şu an bir bilgi yönetimi programının kurulduğunu belirtmiştir. Buna göre işletmelerin %89'da Tablo 9'dan da görüldüğü gibi bir bilgi yönetiminin kurulmasına gayret gösterenler arasında üst yönetim birinci sırada yer alırken, onu ikinci sırada yönetim kurulu, üçüncü sırada orta kademe yönetim, dördüncü sırada alt kademe yönetim ve en son sırada ise, çalışanlar izlemektedir. Bu sonuçlara göre, işletmelerde bilgi yönetim programlarının üst düzeyde sürdürüldüğü, bunun yönetim kurulu ve orta kademe tarafından desteklendiği ve alt kademe ve çalışanlarında bilgi yönetimi programı için yardımda buldukları söylenebilir.

Tablo 9. İşletmelerdeki Bilgi Yönetimi Programının Kurulmasındaki Çabalar

	Yönetim Kurulu		Üst Yönetim		Orta Kademe Yönetim		Alt Kademe Yönetim		Çalışanlar	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Ortalama</b>	4,22		4,53		4,21		3,73		3,54	
<b>Standart Sapma</b>	0,81		0,66		0,74		0,97		1,0	
<b>Gayret Derecesi</b>	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Hiç gayret göstermiyor</b>	1	0,9	-	-	-	-	2	1,9	5	4,7
<b>Gayret göstermiyor</b>	2	1,9	2	1,9	2	1,9	9	8,4	12	11,2
<b>Ne gayret gösteriyor ne de göstermiyor</b>	12	11,2	4	3,7	14	13,1	24	22,4	25	23,4
<b>Gayret gösteriyor</b>	45	42,1	36	33,6	47	43,9	43	40,2	39	36,4
<b>Çok gayret gösteriyor</b>	41	38,3	64	59,8	39	36,4	21	19,6	18	16,8
<b>Cevapsız</b>	6	5,6	1	0,9	5	4,7	8	7,5	8	7,5
<b>Toplam</b>	107	100	107	100	107	100	107	100	107	100

**4) Bilgi Yönetimi Projeleri:** Araştırmaya katılan işletmelere yirmi çeşit bilgi yönetimi projesi sunulmuş ve bunun dışında yaptıkları bilgi yönetimi projeleri için hangilerinin şu anda mevcut ve hangilerinin gelecekte yapılmasının planlandığını belirtilmesi istenmiştir. Tablo 10'dan da görüleceği gibi; mevcut projeler şu şekilde sıralanmıştır: intranet'in yaratılması, kıyaslama yapmak, kurumsal kaynak kullanımı, en iyi uygulamanın paylaşımı, bilgi sistemleri denetimi, formal bilgi yönetimi ağları kurmak, bilgi yönetimi eğitimi vermek, bilgi depolarının kurulması, bilgi yönetimi stratejisi yaratmak, bilgi ofisleri/bilgi merkezleri tayin etme, bilgi yönetimi süreçlerini dizayn etmek, bilgi politikaları oluşturmak, uygulama komitelerini kurmak ve geliştirmek, yeni bilgi ürünleri/hizmetlerine başlamak, uygulama komiteleri için yeni sistemler kurmak, bir bilgi haritasının yaratılması, groupware uygulaması, yeni bilgi rollerinin kurulması, bilgi çalışmalarını ödüllendirmek, entelektüel sermayeyi ölçmek ve diğer seçeneğin altında son mevcut proje ise; tek bir işletmenin belirttiği satış ve servis teşkilatını merkezi bilgi yapısına entegre etmektir. Planlanan projelere baktığımızda ise hemen hemen bu sıralamanın tersini görmek mümkündür.

Tablo 10. İşletmelerin Mevcut ve Planlanan Bilgi Yönetimi Projeleri

Bilgi Yönetimi Projeleri	Mevcut Proje		Planlanan Proje		Cevapsız		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1- Kurumsal kaynak kullanımı (ERP)	77	64,2	26	21,7	17	14,2	120	100
2- Bilgi yönetimi stratejisi yaratmak	63	52,5	33	27,5	24	20	120	100
3- Kıyaslama yapmak	80	66,7	16	13,3	24	20	120	100
4- En iyi uygulamanın paylaşımı	72	60	23	19,2	25	20,8	120	100
5- Bilgi yönetimi eğitimi vermek	68	56,7	34	28,3	18	15	120	100
6- Bilgi politikaları oluşturmak	54	45	38	31,7	28	23,3	120	100
7- Formal bilgi yönetimi ağları kurmak	70	58,3	30	25	20	16,7	120	100
8- Bilgi çalışmalarını ödüllendirmek	30	25	48	40	42	35	120	100
9- Uygulama komitelerini kurmak ve geliştirmek	49	40,8	38	31,7	33	27,5	120	100
10- Bilgi sistemleri denetimi	72	60	25	20,8	23	19,2	120	100
11- Bilgi ofisleri/bilgi merkezleri tayin etme	56	46,7	32	26,7	32	26,7	120	100
12- Uygulama komit. için yeni sistemler kurmak	37	30,8	39	32,5	44	36,7	120	100
13- Bilgi yönetimi süreçlerini dizayn etmek	56	46,7	31	25,8	33	27,5	120	100
14- Bir bilgi haritasının yaratılması	36	30	45	37,5	39	32,5	120	100
15- Entelektüel sermayeyi ölçmek	24	20	41	34,2	55	45,8	120	100
16- Groupware (grup ağı/network) uygulaması	36	30	32	26,7	52	43,3	120	100
17- Bilgi depolarının kurulması	64	53,3	30	25	26	21,7	120	100
18- Intranetin yaratılması	81	67,5	17	14,2	22	18,3	120	100
19- Yeni bilgi rollerinin kurulması	34	28,3	35	29,2	51	42,5	120	100
20- Yeni bilgi ürünleri/hizmetlerine başlamak	39	32,5	40	33,3	41	34,2	120	100
21- Diğer	1	0,8	0	0	119	99,2	120	100

Sonuçlardan da anlaşıldığı üzere, genel olarak mevcut bilgi yönetimi projeleri ile planlanan bilgi yönetimi projelerinin sıralamalarına baktığımızda cevapların birbirleriyle uyumlu olduğunu görebiliriz. Diğer bir deyişle, mevcut projelerde ilk sırada yer alan uygulamalar, planlanan projelerde son sırada yer almaktadır. Aynı şekilde, mevcut projelerde son sıralarda yer alan uygulamalar ise gelecekte yapılması planlandığından dolayı planlanan projelerde ilk sıralarda yer almaktadır.

**5) Bilgi Yönetimi Teknolojileri ve Bilginin Yönetiminde Etki Dereceleri:** Araştırmaya katılan işletmelere bilgi yönetimi için kullanılan sekiz teknoloji seçeneği ile diğer kullandıkları teknoloji seçenekleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin %98'i internet kullandıklarını belirtmiştir. Bunu sırasıyla şu teknolojiler takip etmiştir; veri ambarı, intranet, belge yönetim sistemleri, karar destek sistemleri, groupware, extranet, yapay zeka ve diğer seçeneğini işaretleyerek hizmet erişim noktasını (SAP = Service Access Point, Sankur 2002) kullandıklarını belirtmişlerdir. Tablo 11'den de görüldüğü gibi her bir teknolojinin bilgi yönetiminin uygulanmasında ne kadar etkili olduklarına baktığımızda; internet, intranet ve veri ambarı ortalamaları 4,45, 4,56 ve 4,48 değerler ile 4,5 civarında oluşurken ilk sırayı intranet almaktadır. Bunları 4 civarındaki ortalama değerlerle karar destek sistemleri (4,09), belge yönetim sistemleri (4,04) ve groupware (3,90) izlemektedir. Bunları takiben 3,60 ile extranet ve en son olarak da 3,10 ile yapay zeka gelmektedir.

Tablo 11. Bilgi Yönetiminde Kullanılan Teknolojiler ve Etki dereceleri

Kullanılan Teknolojiler	Internet		Intranet		Extranet		Group ware		Veri Ambarı		Karar Destek Sistm.		Belge Yöntm. Sistm.		Yapay Zeka		Diğer	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Ortalama</b>	4,45		4,56		3,60		3,90		4,48		4,10		4,04		3,10		4,50	
<b>Standart Sapma</b>	0,73		0,79		1,11		1,09		0,65		0,95		0,10		1,22		0,70	
<b>Etki Derecesi</b>																		
<b>Çok etkisiz</b>	1	0,8	0	0	3	2,5	3	2,5	0	0	1	0,8	1	0,8	3	2,5	0	0
<b>Etkisiz</b>	2	1,7	3	2,5	4	3,3	2	1,7	0	0	3	2,5	7	5,8	13	10,8	0	0
<b>Ne etkili ne de etkisiz</b>	5	4,2	8	6,7	12	10	8	6,7	8	6,7	11	9,2	13	10,8	8	6,7	0	0
<b>Etkili</b>	45	37,5	15	12,5	19	15,8	21	17,5	32	26,7	24	20	30	25	11	9,2	1	0,8
<b>Çok etkili</b>	65	54,2	64	53,3	10	8,3	16	13,3	52	43,3	26	21,7	33	27,5	6	5	1	0,8
<b>Cevapsız</b>	2	1,7	30	25	72	60	70	58,3	28	23,3	55	45,8	36	30	79	65,8	118	98,3
<b>Toplam</b>	120	100	120	100	120	100	120	100	120	100	120	100	120	100	120	100	120	100

## 6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmaya katılan işletmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda görüldüğü gibi işletmelerin büyük bir kısmı "Bilgisayar Sistemleri ve Teknolojisi" bölümüne sahiptir. Türk işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun bilgi teknolojilerini takip ederek bilgi ile ilgili işlemleri artık ayrı bir bölüm altında sürdürmektedirler. Bu işletmelerin tamamına yakınının bilginin işletme performansına etki ettiğini belirtmeleri, Türk işletmelerinin bilginin işletme başarısında önemli olduğunu farkında olduklarını ortaya koymaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğu için sırasıyla müşterileri, ürün ve hizmetleri, meydana gelen pa-

zar trendleri, süreçleri, rakipleri ve çalışanlarının yetenek ve kapasiteleri hakkındaki bilgilerin önemli olduğu görülmektedir. Müşteriler hakkında bilginin öneminin ilk sırada yer alması ise; işletmelerin müşteriyi ön planda tutan dışa dönük müşteri yönlü bir anlayışı taşıdıklarını göstermektedir.

İşletmelerin büyük bir kısmında sırasıyla doğru zamanda, doğru yerde ve doğru formatta en uygun bilgiye ulaşamamasından dolayı uğradıkları maddi kayıpların boyutu önemli bir yer tutmaktadır. Doğru zamanda, doğru yerde ve doğru formatta elde edilen bilgi işletmedeki kararlarında doğru, hızlı ve zamanında alınmasını sağlayacaktır. Bunlardan dolayı, katlanılacak maliyetlerde yüksek olacaktır. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu bilgi yönetiminin ne olduğunun farkında oldukları gibi kendileri için nasıl fayda sağladığını da bilmektedirler. Bununla birlikte, çok az sayıda işletme bilgi yönetimi ile ilgili uygulamaları olduğu halde bunların bilgi yönetimi faaliyetleri olduğunun farkında değildirler.

Her dört işletmeden üçü bir bilgi yönetimi programına sahiptir. Bu işletmelerin bilgi yönetim faaliyetlerini bir program dahilinde sistematik bir şekilde yürüttükleri anlaşılmaktadır. Geriye kalanların bazılarında bir bilgi yönetimi programı yeni kurulmakta, bazılarında bilgi yönetimi programı ihtiyacı incelenmekte ve çok az sayıda işletmede ise; bilgi yönetimi programının olmadığı anlaşılmaktadır. Bir bilgi yönetimi programına sahip ve bilgi yönetimi programı yeni kurulan işletmelerde bunun için en çok çaba sarf edenler arasında üst yönetim birinci sırada yer alırken, onu yönetim kurulu, orta kademe yönetim, alt kademe yönetim ve çalışanlar izlemektedir. Buna göre işletmelerde bir bilgi yönetimi programının kurulması için üst seviyelerde bir çabanın ve desteğin olduğu görülmektedir.

İşletmelerin sahip oldukları mevcut bilgi yönetim projeleri sırasıyla şu şekilde sıralanmıştır: Intranetin yaratılması, kıyaslama yapmak, kurumsal kaynak kullanımı, en iyi uygulamanın paylaşımı, bilgi sistemleri denetimi, formal bilgi yönetimi ağları kurmak, bilgi yönetimi eğitimi vermek, bilgi depolarının kurulması, bilgi yönetimi stratejisi yaratmak, bilgi ofisleri/bilgi merkezleri tayin etme, bilgi yönetimi süreçlerini dizayn etmek, bilgi politikaları oluşturmak, uygulama komitelerini kurmak ve geliştirmek, yeni bilgi ürünleri/hizmetlerine başlamak, uygulama komiteleri için yeni sistemler kurmak, bir bilgi haritasının yaratılması, groupware uygulaması, yeni bilgi rollerinin kurulması, bilgi çalışmalarını ödüllendirmek ve entelektüel sermayeyi ölçmek. Özellikle bilgi çalışmalarını ödüllendirmenin son sıralarda yer alması işletmelerimizin bilgiyi paylaşan bir örgüt kültürünü yaratmalarını engelleyici bir faktör olacaktır. Ayrıca yine entelektüel sermayeyi ölçme seçeneğinin de mevcut projeler içinde son sırada yer alması işletmelerimizin hâlâ entelektüel sermayenin önemini kavrayamadıklarını ortaya koymaktadır. Planlanan bilgi yönetimi projeleri için ise, bu sıralamanın tersini görmek mümkündür. Buradan da anlaşılmaktadır ki; işletmelerin şu an kendi bünyelerinde sahip olmadıkları veya yetersiz olan projelerin ileride gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin çok az bir kısmı hariç, hepsi Internet kullanmaktadır. Bunu sırasıyla şu teknolojiler takip etmiştir: Veri Ambarı, Intranet, Belge Yönetim Sistemleri, Karar Destek Sistemleri, Groupware, Extranet ve Yapay Zeka. Her bir teknolojinin bilgi yönetimini etkilemesi ise; sırasıyla Intranet, Veri Ambarı, Internet, Karar Destek Sistemleri, Belge Yönetim Sistemleri, Groupware, Extranet, ve Yapay Zekanın şeklinde olmuştur. Görüldüğü gibi işletmeler bilgi teknolojilerini takip etmektedirler ve bu teknolojiler bilgi yönetimi uygulamalarını büyük ölçüde etkilemektedirler.

Sonuç olarak, günümüz bilgi toplumunda bilgi, işletmeler için en önemli stratejik kaynak haline gelmiştir. Artık yapılan işlerin çoğu bilgi temelli olmakta, organizasyonlar bilgi temelinde rekabet etmekte, bilgi ürünü ve hizmeti daha değerli kılmakta ve bilgi yoğun ürünler ve hizmetler hızlı bir şekilde artmaktadır. Bilgi, işletmeler için bir güç ve yol gösterici özelliğe sahiptir. Bu gücün işletmeler açısından amaçlara uygun ve etkin kullanılması için bilginin etkin ve sistematik bir biçimde yönetilmesi gerekir. Etkin bir bilgi yönetimi ise, işletme stratejisinin yönlerini belirleyecek ve bu stratejinin gerçekleşmesini yardımcı olacaktır. Bu araştırma da ise; araştırma kapsamı içine alınan Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşunun bilgi ve bilgi yönetiminin farkına vardığı ve işletme strateji için gerekli olan bilgi yönetimi altyapısını büyük bir ölçüde gerçekleştirdiği görülmektedir. Böylece bu kuruluşların, bilgi yönetimi sayesinde alacakları etkin kararlar ve gerçekleştirecekleri uygulamalarla, küresel ekonomide sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacakları söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- APQC (American Productivity & Quality Center) (1999).** *Knowledge Management Consortium Benchmarking Study Best-Practice Report*. Houston, Texas.
- Bagozzi, R. P. (1994).** Measurement in Marketing Research: Basic Principles of Questionnaire Design. *Principles of Marketing Research*, Edited by Richard P. Bagozzi, Basil Blackwell Ltd.
- Barclay, R. O. ve Murray, P.C. (2000).** What is knowledge management?. [www.kmadvantage.com/km\\_articles.htm](http://www.kmadvantage.com/km_articles.htm), (Erişim tarihi 27 Kasım 2002).
- Baş, T. (2001).** *Anket*. Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Birinci Baskı, Ankara.
- Beijerse, R. P. uit, (1999).** Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 94-109.
- Binney, D. (2001).** The knowledge management spectrum-understanding the KM landscape. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 33-42.
- Bukowitz, W. R. ve Williams, R.L. (2001).** *The Knowledge Management Fieldbook*. Pearson Education, London.
- Carneiro, A. (2000).** How does knowledge management influence innovation and competitiveness?. *Journal of Knowledge Management*, 4 (2), 87-98.
- Chase, R. L. (1997a).** The Knowledge-Based Organization: An International Survey. *Journal of Knowledge Management*, 1 (1), 38-49.
- Chase, R. L. (1997b).** Knowledge Management Benchmarks. *Journal of Knowledge Management*, 1 (1), 83-92.

- Chong, C. W., Holden, T., Wilhelmij, P. ve Schmidt, R.A. (2000).** Where does knowledge management add value?. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (4), 366-380.
- CIBIT Consultants / Educators (2002).** *Successful Knowledge Management Strategies*. EFQM, March.
- Civi, E. (2000).** Knowledge Management as a competitive asset: a review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18 (4), 166-174.
- Davenport, T. H. (1998).** Some Principles of Knowledge Management. February 01, <http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm>, (13 Ocak 2003).
- Davenport, T. H. (1999).** Knowledge Management and the Broader Firm: Strategy, Advantage and Performance. *Knowledge Management Handbook*, Edited by Jay Liebowitz, CRC Press, Washington, D. C.
- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2001).** *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. 1. Basım, Çev. Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul.
- Detienne, K.B. ve Jackson, L. A. (2001).** Knowledge Management: Understanding theory and developing strategy. *CR*, 11 (1), 1-11.
- Furlong, G. (2001).** Knowledge Management and the Competitive Edge. KM Research Team, University of Greenwich Business School, [www.gre.uk/schools/busines/Dissertation/Recommendations.html](http://www.gre.uk/schools/busines/Dissertation/Recommendations.html), (erişim tarihi 09.Temmuz.2003).
- Gupta, B., Iyer L. S. ve Aronson, J.E. (2000).** A Study of Knowledge Management Practices using Grounded Theory Approach. *Journal of Scientific and Industrial Research*, 59, 8-9.
- Hackett, B. (2000).** *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*. Research Report 1262-00-RR, The Conference Board, Inc., New York, NY.
- Hansen, M. T., Nohria N. ve Tierney, T. (2001).** Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?. *Örgütsel Öğrenme*, Çev. Nurettin Elhüseyni, MESS Yayın No: 366, İstanbul.
- Hasanalı, F. (2002).** Critical Success Factors of Knowledge Management. September, <http://kmadvantage.com/docs/KMArticles/CriticalSuccessFactorsofKM.pdf>, (erişim tarihi 26 Kasım 2002).

- Iftikhar, Z., Eriksson, I.V. ve Dickson, G.W. (2003).** Developing an Instrument for Knowledge Management Project Evaluation. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1 (1), 55-66.
- İSO, (2003).** Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu. *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, Özel Sayı, İstanbul.
- KPMG Management Consulting,(1998).** *Knowledge Management Research Report*.
- KPMG Consulting, (1999).** *Knowledge Management Research Report*.
- Manasco, B. (1996).** Leading Firms Develop Knowledge Strategies. October, <http://webcom.com/quantera/Apqc.html>, (erişim tarihi 29 Ocak 2003).
- Mcadam, R. ve Reid, R. (2000).** A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management, *Journal of European Industrial Training*, 24 (6), 17-329.
- Mcadam, R. ve Reid, R. (2001).** SME and large organization perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts. *Journal of Knowledge Management*, 5 (3), 231-241.
- Ndlela, L.T. ve Toit, A. S. A. (2001).** Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International Journal of Information Management*, 21, 151-165.
- O'dell, C., Wiig K.ve Odem P. (1999).** Benchmarking unveils emerging knowledge management strategies. *Benchmarking*, 6 (3), 202-209.
- Sankur, B. (2002).** *İngilizce-Türkçe Ansiklopedik Bilişim Sözlüğü*. Pusula Yayıncılık, İstanbul.
- Skyrme, D. J. (1999).** KM Basics. <http://www.skyrme.com/resource/kmbasics.htm>, (erişim tarihi 20 Ocak 2003).
- Skyrme, D. J. ve Amidon, D. M. (1997a).** *The Knowledge-Based Business*, Business Intelligence Ltd., London.
- Skyrme, D. J. ve Amidon, D. M. (1997b).** Knowledge Agenda. *Journal of Knowledge Management*, 1 (1), 27-37.



**Sveiby, K. E. (1996).** What is Knowledge Management?.

<http://sveiby.konverge.com/articles/KnowledgeManagement.html>, (erişim tarihi 13 Ocak 2003).

**Tiwana, A. (2003).** *Bilginin Yönetimi*. Dışbank Kitapları - 5, 1. Basım, Çev. Elif Özsayar, İstanbul.

**Wiig, K. M. (1997).** Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1 (1), 6-14.

