

BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER ÜZERİNE MOBİLYACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yrd.Doç.Dr. Yavuz DEMİREL

Aksaray Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
ydemirel75@gmail.com

Öğr.Gör. Zeliha SEÇKİN

Aksaray Üniversitesi
Ortaköy MYO
zeliha0101@hotmail.com

ÖZET

Araştırmanın temel amacı, mobilyacılık sektöründe bilgi yönetimi uygulamasında etkili olan faktörlerin uygulama düzeylerini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, Ankara İlinde Sitelerde, Mobilyacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma 35 büyük boy işletme yöneticisi ile yapılmıştır. Verilerinin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın temel amacına bağlı olarak mobilyacılık sektöründe bilgi yönetimi uygulamasında etkili olan temel faktörler belirlenmiştir. Bu faktörler, bilgi altyapısı, bilgi paylaşımı, bilişim sistemleri, bilgi destekli insan kaynakları yönetimi, liderlik ve politika, performans ölçümü olarak tespit edilmiştir. Çalışmada söz konusu bu faktörlerin uygulanma düzeyleri ortaya konularak bulgulara ilişkin sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Bilgi, Bilgi Yönetimi, Bilgi Paylaşımı, Bilişim Sistemleri, Mobilyacılık Sektörü.*

A RESEARCH IN FURNITURE INDUSTRY CONCERNING THE FACTORS HAVING AN IMPACT ON IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

ABSTRACT

The basic purpose of this paper is to find out the application levels of the factors affecting the implementation of knowledge management in the furniture industry. In this context, a research has been conducted among the furniture manufacturing companies in the Siteler district of Ankara. The research has been conducted with 35 large scale enterprise managers application. The data has been collected by means of a questionnaire. The basic factors which are decisive in the implementation of knowledge management have been identified in accordance with the purpose of the study. These factors are knowledge infrastructure, knowledge sharing, information systems, knowledge-based human resources management, leadership and politics, performance and appraisal. Exposing the exploitation levels of these factors, the results and recommendations are presented in view of the findings.

Keywords: *Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Sharing, Information Systems, Furniture Industry.*

1. GİRİŞ

Küresel rekabetin yoğun baskısı, işletmeleri bilgi temelli bir yapılanmada ısrarcı olmaya zorlamaktadır. İşletmelerin yıkıcı rekabetle başedebilmelerinin bilgi yönetimindeki başarıları ile şekillendiği gerçeği; işletmelerin sadece yapı ve yapılanmasını değil tüm varlığı ve varoluşunu etkilemektedir. Bilgi yönetimini bu kadar önemli kılan tek başına bilgide yaşanan dev patlama değildir. Bu patlama kadar, teknolojik gelişmeler de bir o kadar önemlidir.

Bilginin elde edilmesi, saklanması, kullanılması, sınıflandırılması ve paylaşımında bilgi teknolojileri büyük kolaylık sağlamıştır. Ancak bunun tek başına yeter şart olmadığı da altını çizmek gerekmektedir. İşletmeleri ileriye taşımada bilgiye sahip olma kadar, bu bilgiyi işletmenin ihtiyacına denk düşen bir değişim ve dönüşüme tabi tutarak, işletmenin birimlerine, sahip olduğu maddi ve insan kaynaklarına, üretim sürecine uyarlamak da aynı ölçüde önemlidir. Bunu gerçekleştirecek yapının oluşturulması; teknolojiye sahip olmanın yanı sıra, bilgi donanımlı çalışanlar istihdam etmeyi, işletmenin tüm birimlerinde bilgi temelli bir yapılanmayı, araştırma geliştirmeye yatırım ve kaynak ayırmayı gerektirmektedir. Böyle bir yapıyı oluşturma sorumluluğu birinci derecede yöneticiye aittir. Yöneticinin bilgi yönetimindeki başarısı, rekabet ve piyasa gereklerine uygun bilgi donanımına sahip olması ile yakından ilişkilidir. Yönetici, bilgi paylaşımını teşvik etmeli, bilgidен bilgi üretmeyi mümkün kılan şartları sağlamalıdır. Bunun önkoşulu, kesintisiz ve teknoloji destekli iletişimi yaygınlaştıracak sisteme işlerlik kazandırmaktır. İletişim, bilginin paylaşımı ve bu yolla artı değer yaratmayı sağlamalıdır.

Bilgi yönetim sisteminin sağlıklı işlemesi, yöneticilerin bilginin önemini algılaya düzeylerine bağlı bir olgudur. Ancak yönetici, her bilgi yerine, hangi bilgiye sahip olması gerektiği konusunda yetkin ve yeterli olmalıdır. Başka bir deyişle, işletme için fayda sağlamayacak bilgiye sahip olma tuzağına düşmemelidir.

İşletmeler her zaman olması gerekenle olan arasındaki mesafeyi sıfırlama şansına sahip olmayabilir. Bunun çeşitli sebepleri vardır: Teknolojik donanıma sahip olmanın maliyeti, bilgi donanımlı çalışanlara sahip olmama veya olamama, bilgi paylaşım konusundaki cimrilikler, Ar-Ge'ye ayrılan kaynağın yeterli olmaması gibi. Bu bağlamda çalışmada, mobilyacılık sektöründe bilgi yönetiminin uygulamasında etkili olan faktörler ele alınarak bu faktörlere ilişkin yöneticilerin görüşlerine yer verilmiş olup konuya hem teorik hem de uygulama bakımından bir yaklaşım kazandırılmıştır.

2. BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Bilgi ve bilgi yönetiminin önemi üzerine yapılan araştırma ve incelemelerin sayısında 1980'lerden sonra kayda değer bir artış olmuştur. Bilginin gelecekteki önemine yapılan ilk öngörü F.P.Drucker' aittir (Drucker, 1995:77-81). Drucker, bu öngörüsünü işçilere vurgu yaparak-ilk kez bilgi işçisi kavramını kullanarak-dillendirmiştir. Bilgi ve bilgi yönetimine ilginin yoğunlaşması ise 1980'lerden sonrasına denk düşmektedir. Nonaka ile literatüre giren örtülü ve açık bilgi sınıflandırması, işletmeleri artı değer yaratmada örtülü bilgiyi açığa çıkarmada yeni

yollar aramaya sevk etmiştir (Celep ve Çetin, 2003:8). Bilginin yükselişine paralel olarak, işletmelerin varlıkları arasında entelektüel sermayenin de anlam ve önemi artmıştır. Kuruluşların yeni zenginliği, bilgi temelli entelektüel sermayeye sahip olmayla aynı anlama gelmektedir (Stewart, 1997:37-78).

Değişimin hızı ve boyutu, bilgi ve bilgi yönetimini rekabetin ön koşulu haline getirmiştir. Bu gelişme doğrultusunda tanımlamada önceliği bilgiye vermek, bilgi yönetiminin anlamı, önemi ve gerekliliğine yapılacak vurgu açısından da önem arz etmektedir. Bu bağlamda bilgiyi, bireylerin eylemlerini oluşturan veya bir örgüt ya da bireyi daha etkin ve farklı eylem için yeterli hale getiren şey olarak tanımlamak mümkündür (Celep ve Çetin, 2003:3). Kendini; düşünceler, öngörüler sezgi ve fikirler, alınan ders, yaşanan deneyimler şeklinde gösteren bilgi, insanın çevresinde olup bitenleri tam ve doğru algılamasını sağlayan enformasyon bütünüdür (Barutçugil, 2002:10). Stewart (1997), bilgiye diğerleri karşısında şirkete üstünlük kazandıran anlamını yüklemiştir. Davenport ve Prusak ise bilgiyi, belli bir düzen içindeki deneyim, değer ve amaca yönelik enformasyonun uzmanlık görüşünün yeni deneyim ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşim olarak ele almışlardır (Davenport ve Prusak, 2001:27). Tanımlarda vurgulanan ve bilgi için temel bir değer olan enformasyonu ise örgütlenmiş bir veri dizisi olarak tanımlamak mümkündür (Celep ve Çetin, 2003:10).

Bilgiyi çeşitli kriterleri baz alarak; düzenlenme ve kullanma tarzına göre, idealist, sistematik, pragmatik ve otomatik bilgi; kaynağına göre, örtülü ve açık bilgi; niteliğine göre, insanda, müşteride ve yapıda bulunan bilgi olarak sınıflandırabiliriz (Barutçugil, 2002:61-64). Bu sınıflandırmada anılan örtülü bilgi, açığa çıkarıldığında işletmeler için artı değer yaratması bakımından özellikle önemli görülmektedir. Açık bilgi ise gerek dokümanlar gerekse formel ve sistematik olarak aktarımı mümkün olan ve kodlanmış bilgi anlamına gelmektedir (Celep ve Çetin, 2003:8).

Adımı bilgiden alan çağımız, bilginin yarattığı değerın tüm kurum ve bireylerce algılanmasından sonra, yöneticiler için bilgiyi elde etmek kadar yönetmekte bir o kadar önemli hale gelmiştir. Teknolojik gelişmeler bilgiyi transfer etme, depolama, saklama, sınıflandırma ve ihtiyaç duyulduğunda kullanıma sunma bakımından büyük kolaylıklar sağlamıştır. Bu yapının işlerlik kazanması ve işletmeler için değer yaratması ise yöneticilerin bilgi yönetimi konusunda ne kadar başarılı oldukları ile ilgilidir. O halde bilgi yönetimi ve işletmeler için önemi nedir sorusunu doğru cevaplamak için, bilgi yönetiminin ne anlama geldiğini ortaya koymakta fayda vardır. Bilgi Yönetimi, örgütün sahip olduğu veya örgütün dışarıdan sağladığı verileri anlamlı bir şekilde sınıflandırma, analiz etme, yorumlama ve örgüt süreçlerine dahil etme eylemidir. Townley bilgi yönetimini, bir organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek veya amacına ulaşmak ve aldığı kararları en etkili biçimde uygulamak için bilgiyi kontrol altına alma faaliyeti şeklinde tanımlamaktadır (Karakaş ve Yaralı, 2004:550). Skyme ise bilgi yönetimini, örgüt için hayati önem taşıyan bilginin elde edilmesi veya yaratılması, organize edilmesi, dağıtılması, kullanılması ve açık ve sistematik bir şekilde yönetilmesi için bilgi işleme süreci ile birleştirilmesi eylemi olarak tanımlamaktadır (İpçioğlu ve Erdoğan, 2004:634). Bilgi yönetimi, bilginin tanımlanması, yorumlanması, dağılımı ve

kullanılması faaliyeti ile bilgiyi koruma süreçleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan bilgi yaratımıdır. Diğer bir ifadeyle bilgi yönetimi, bilgi toplama, depolama ve yeni amaçlar için yorumlama, dağıtma ve uyarılma (application) eylemidir. Örgütün deneyim ve yetenekleri aracılığıyla kazandığı ortak bilgiyi tanımlaması ve kullanmasıdır (Celep ve Çetin, 2003:25).

Bilgi yönetimi, doğru bilginin, doğru zamanda doğru kişiye ulaşmasını sağlayacak biçimde, bilginin paylaşılması ve organizasyonunu mümkün kılan şuur ve sistemli bir strateji geliştirilmesidir (Zaim, 2005:80). Bilgi yönetimi, organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kolektif ve sistematik olarak elde edilmesi, paylaşılması ve uygulanmasına olanak sağlayan yeni bir disiplindir. Bilgi yönetimi, bireyler, takımlar ve organizasyonun bütünü için geçerlidir (Barutçugil, 2002:50).

3.MOBİLYACILIK SEKTÖRÜNDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bilgi ve bilgi yönetimini farklı açılardan ele alan çok çeşitli kitap ve makalenin varlığı, bilgi ve bilgi yönetiminin gelip geçici olmadığını da kanıtı sayılabilir. Davenport ve Prusak'ın (2001) kuruluşların ellerindeki bilgiyi nasıl yönettikleri ile ilgili eserleri bu alanda yazılmış önemli bir kaynaktır. Bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili yapılan araştırma ve incelemeler bilgi ve bilgi yönetiminin farklı yönlerine vurgu yapmaktadırlar (Walczak, 2005). Bilgi yönetiminin yapısını (Gupta, 2000), bilgi yönetiminin küresel rekabetle ilişkisi (Bose, 2004), örgütler için önemi ve gerekliliğini (Tavakoli ve Lawton, 2005; Newman, 1998), stratejik önemini (Wiig,1997), liderler için önemini (Shimit, 2001), örtülü ve açık bilginin işyeri için taşıdığı önemini (Armistead,1999), işlem performansını ve kaliteye etkisini (Cheng, 2005; Goh, 2005; Goyal ve Pitt, 2007; Carneiro, 2000; Chermin ve Nijhof, 2005), yenilikçilikle ilgili boyutunu Crawford (2005) dönüşümcü liderliğin bilgi yönetimine etkisini incelemiştir.

Gupta vd. (2000) bilgi yönetimin uygulamasında, örgüt kültürü, bilginin örgüt içi kullanımı, bilgi yönetiminin verimliliği, bilgi yönetim sistemleri ve bilişim sistemlerinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. De Long ve Fahey (2000) tarafından yapılan bir araştırmada, bilgi yönetimini uygulayan işletmelerde bilginin elde edilmesi, kullanılması ve paylaşımı üzerinde kültürel engeller ortaya konulmuştur. Çalışmada örgüt içi ilişkiler, bireysel bilgiye verilen önem, bölümler ve bireyler arası bilgi paylaşımı, tepe yönetiminin tutumu, işbirliği ve takım çalışması, problem çözme ve örgütsel öğrenmenin bilgi yönetimi uygulamasında önemli olduğu görülmüştür. Aktan ve Vural (2005), başarılı bir bilgi yönetimin temel ilkeleri olarak, bilgi yönetimine stratejik önceliğin verilmesi, örgütsel bilginin tanımlanması, bilgi ile ilgili süreçlerin oluşturulması, entelektüel sermayenin değerinin ortaya konulması ve örgüt kültürünün önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yılmaz (2007), İstanbul'da faaliyet gösteren 47 havayolu işletmesinde yöneticiler üzerine yaptığı araştırmada bilgi yönetimi performansının ölçümü ve analiz edilmesiyle ilgili faaliyetlerinin ve bilgi yönetimi performansının

ölçümü ve analiz edilmesi sırasında karşılaştıkları işletme içi ve dışı sorunların önem düzeyini belirlemiştir.

Yukarıdaki çalışmalar doğrultusunda, bu çalışmada da mobilyacılık sektöründe bilgi yönetiminin uygulamasında etkili olan faktörler ortaya konularak sektör literatürüne bir katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, mobilyacılık sektöründe Ankara Siteler’de faaliyet gösteren büyük boy işletmelerde bilgi yönetiminin uygulamasında etkili olan faktörleri ortaya koyarak söz konusu faktörlerin uygulama düzeylerini belirlemektir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu çalışmanın ana kitlesini Ankara Siteler’de faaliyet gösteren büyük boy işletmelerin üst düzey yöneticileri oluşturmuştur. Araştırmanın birinci kısıtı sınırlı sayıda anketin geri dönüşümünün olması, ikincisi ise sadece Ankara Siteler’de mobilyacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yöneticilerin dahil edilmiş olmasıdır. Bu kısıta rağmen, araştırma sonuçlarının konuyla ilgili olanlara önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3. Örneklem Süreci ve Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada basit tesadüfi örneklem yöntemiyle veriler toplanmıştır. Anket formları, site yönetiminin desteği ile işletme yöneticilerine uygulanmıştır. Geri dönüşümü olan anket sayısı ise 35’tir. Araştırmada kullanılan ölçekler Choi (2000)’den alınmıştır. Yöneticilerin konuya ilişkin düşünceleri; hiç uygulanmıyor=1, az uygulanıyor=2, orta derecede uygulanıyor=3, yaygın uygulanıyor=4, çok yaygın uygulanıyor=5 beşli Likert Ölçeği kullanılarak alınmıştır.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulguları üç temel başlıkta verilmiştir. Birincisi, araştırma kapsamına dahil edilen işletme yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı sonuçlar, ikincisi bilgi yönetimine bakış (bilgi yönetiminin uygulama alanları, bilgi yönetiminin uygulamasında kullanılan teknolojik oluşum, Ar-Ge ve bilgi yönetimine bakış açısı), üçüncüsü ise bilgi yönetiminin uygulamasında etkili olan faktörlere ilişkin sonuçlar verilmiştir. Araştırma sonuçları, SPSS 14.00 programı kullanılarak basit yüzde yöntemi, ortalama ve standart sapmalarıyla ortaya konulmuştur.

3.4.1. Sosyo-Demografik Özellikler

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ile ilgili sonuçlar aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 1: Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde	Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde
Eğitim düzeyi			Sektörde çalışma süresi		
İlkokul	5	14,3	8-10 yıl	7	20,0
Ortaokul	5	14,3	10 yıldan fazla	28	80,0
Lise	10	28,6	Toplam	35	100,0
Yüksekokul	5	14,3	Bu işverinde çalışma süresi		
Fakülte	7	20,0	1-3 yıl	1	2,9
Yüksek Lisans	2	5,7	4-7 yıl	4	11,4
Doktora	1	2,9	8-10 yıl	8	22,9
Toplam	35	100,0	10 yıldan fazla	22	62,9
Yaş düzeyi			Toplam	35	100,0
18-25 yaş	1	2,9			
31-35 yaş	10	28,6			
36-40	8	22,9			
41-45	9	25,7			
46 ve yukarı	7	20,0			
Toplam	35	100,0			

Tablo 1 incelendiğinde araştırma kapsamına dahil işletme yöneticilerinin, eğitim ve yaş düzeyleri, sektörde ve aynı işletmede çalışma sürelerine ilişkin tanımlayıcı veriler görülmektedir. Yöneticilerin, eğitim düzeyi bakımından çoğunluğunun lise, yüksekokul ve fakülte mezunu oldukları görülmektedir. Yaş düzeyi ağırlıkla 31-46 arasında değişmektedir. Yöneticilerin aynı işletmede ve sektörde çalışma süreleri ise genellikle 8-10 yıl ve yukarı bir süreyi kapsadığı görülmektedir.

3.4.2. Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmış olup sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Değişken Sayısı	Cronbach Alfa
Bilgi Yönetimine Bakış Açısı	6	,808
Bilgi Altyapısı	4	,796
Bilgi Paylaşımı	5	,690
Bilişim Sistemleri	4	,717
İnsan Kaynakları Yönetimi	8	,794
Liderlik ve Politika	7	,657
Performans Ölçümü	6	,707

Tablo 2’de araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir. Alfa katsayısının bulunacağı aralıklar; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir, $0,80 \leq \alpha < 0,100$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kayış, 2005:405). Alfa katsayıları dikkate alındığında, ölçeklerin güvenilir olduğunu belirtebiliriz. Çünkü Alfa katsayılarının $0,60$ ’ın üstünde bir değer alması ölçeklerin güvenilir olduğuna işaret eder.

3.4.3. Bilgi Yönetimine Bakış

Bu bölümde, araştırma kapsamına alınan işletmelerde bilgi yönetiminin uygulama alanları, bilgi yönetiminin uygulamasında kullanılan teknolojik oluşum, Ar-Ge ve bilgi yönetimine bakış açısıyla ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Bilgi yönetiminin uygulama alanları: Bilgi ve bilişim sistemlerindeki gelişmeler, örgütün tüm birim ve bölümlerinde bilgi temelli uygulamayı zorunluluk haline getirmiştir (Özmen, 2003:3). İtranet uygulaması, örgüt bileşenleri arasındaki iletişimi tam zamanlı hale getirmenin ötesinde, bilgi paylaşımının da yaygınlaşmasını sağlamıştır. Rekabet, eldeki bilginin tam zamanlı kullanımını gerektirmektedir (Celep ve Çetin, 2003:34). Bunu sağlamanın önkoşulu, tüm örgüt faaliyetlerinin eşgüdümlü çalışmasını sağlamaktan geçmektedir. Teknolojik gelişmeler örgüt birimleri arasındaki eşgüdüm ve entegrasyonu mümkün hale getirmiştir. Bu gelişmeler sayesinde işletmedeki muhasebe, finans, üretim, müşteri ilişkileri ve Ar-Ge gibi birim ve bölümler arasında eşzamanlı iletişim ve işbirliği kuvvetlenmiştir. Araştırma kapsamına alınan işletmelerde bilgi yönetiminin uygulandığı alanlara ilişkin sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Bilgi Yönetiminin Uygulama Alanları

<i>Uygulama Alanı</i>	<i>İşletme Sayısı</i>
Bütün Bölümlerde	11
Muhasebe-Finans	21
Pazarlama	18
Üretim	11
Ar-Ge	12
İnsan Kaynakları	2
Müşteri Hizmetleri	9
Ürün Tasarımı	11
Diğer	1

Tablo 3'ü incelendiğinde bilgi yönetiminin uygulama alanları, bütün işletme süreçlerinde, muhasebe-finans, üretim-pazarlama, araştırma-geliştirme, insan kaynakları, müşteri hizmetleri, ürün tasarımı ve diğer alanlarda uygulandığı görülmektedir. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin bilgi yönetimini, muhasebe-finans, üretim-pazarlama, Ar-Ge, ürün tasarımı gibi alanlarda uyguladıkları anlaşılmaktadır.

Bilgi yönetimi uygulamasında kullanılan teknolojik oluşum: Bilgi yönetimi, eldeki veya dışarıdan sağlanan verilerin elde edilmişlerinden, saklanması, yenilenmesine, süreçlere uygulanır hale getirilmesine kadar birtakım süreçleri içermektedir. Teknolojik gelişmeler bilginin elde edilmesi ve saklanması, sınıflandırılması, istenildiğinde kolay erişilmesi gibi konularda yönetici ve çalışanlara yeni seçenekler sunmaktadır (Özmen, 2003:3). İşletmeler internet aracılığı ile hem gerekli bilgiye erişimde hem de müşteri memnuniyetini sağlama ve isteklerine tam zamanında tepki vermede kolaylık yaşamaktadırlar. Müşteri ile ilgili tüm bilgileri depolama ve onların izin verdiği ölçüde bu bilgileri genişletme imkânına kavuşmaktadırlar. Alınacak kararların daha isabetli olması adına karar destek sistemlerine işlerlik kazandırabilmektedirler (Ülgen, 1990:74-75). İşletmenin tüm belgelerini saklama ve sınıflandırmada (kimi sıkıntı ve sakıncalarına rağmen)

kolaylık sağlamaktadır. Geçmiş, şimdiki ve gelecekteki işlemleri ile ilgili kayıtları tutabilmekte ve veri bankacılığı gibi teknolojik oluşumlardan yararlanabilmektedirler (Özmen, 2003:151). Araştırma kapsamına dahil edilen işletmelerde bilgi yönetiminin uygulamasında kullanılan teknolojik oluşuma ilişkin sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Bilgi Yönetiminin Uygulamasında Kullanılan Teknolojik Oluşum

<i>Teknolojik Oluşum</i>	<i>İşletme Sayısı</i>
Intranet	7
İnternet Erişimi	25
Veri Bankası	16
Karar Destek Araçları	24
Belge Yönetimi	27
Web Oluşturma	13

Tablo 4'te bilgi yönetimi uygulamasında yararlanılan teknolojik oluşum görülmektedir. Araştırma kapsamına dahil edilen işletme yöneticileri bilgi yönetimi uygulamasında yaygın olarak, internet, karar destek araçları, belge yönetimi, veri bankası gibi teknolojik oluşumlardan yararlanmaktadır.

Araştırma-Geliştirme: İşletmelerin rekabette üstünlük sağlamaları bilgi ve bilişim teknolojilerini geliştirme yetenekleri ile yakından ilişkilidir. Bunun için Ar-Ge faaliyetlerine bütçeden önemli bir pay ayırılmalıdır. Ar-Ge, işletmelerin bilimsel ve teknik bilgi birikimini artırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni iş ve iş süreçlerinde kullanılmasıdır. İşletmeler hangi alanda veya hangi süreçte yenilik yaparsalar yapsınlar mutlaka Ar-Ge çalışmalarına önem vermelidirler (Yeniçeri ve İnce, 2006:140).

Tablo 5: Araştırma- Geliştirmeye Kaynak Ayırma Durumu

<i>Ar-Ge'ye Kaynak Ayırıyor musunuz?</i>	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
Evet	23	65,7	65,7	65,7
Hayır	12	34,3	34,3	100,0
Toplam	35	100,0	100,0	

Tablo 5'te araştırma kapsamına dahil edilen işletme yöneticilerinin %65,7'si araştırma-geliştirmeye kaynak ayırırken, %34,3'ü ise araştırma-geliştirmeye kaynak ayırmamaktadır.

Yöneticilerin Bilgi Yönetimine Bakış Açısı: Yapılan araştırmalar, yöneticilerin bilgi yönetimi konusuna gereken önemi verdiklerini göstermektedir (Wiig, 1997:155). Konuyla ilgili olarak; işletmenin bilgi donanımına gerekli ve gerektiği kadar yatırım yaptıkları, bu donanımı kullanacak şekilde işgörenlerin eğitilmeleri veya eğitimli olanların iş başına getirilmeleri konusuna ağırlık verdikleri, sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamanın bilgi temelli yapılanmayı gerektirdiğini kabul etmektedirler (Stewart, 1997:11). Yöneticiler, geleceğe dair öngörülerin bilgi yönetimi ile ilişkili olduğunun farkında olarak örgütsel yapılarını

oluşturmaktadırlar. Yöneticilerin bilgi yönetimine bakış açıları Tablo 6'da verilmiştir.

Araştırma bulgularında, ortalama ve standart sapma değerleri; hiç uygulanmıyor=1, az uygulanıyor=2, orta derecede uygulanıyor=3, yaygın uygulanıyor=4, çok yaygın uygulanıyor=5 ölçeğine göre belirlenmiştir.

Tablo 6: Bilgi Yönetimine Bakış Açısı

	Ortalama	Standart Sapma
Bilgi Yönetimine Bakış Açısı	4,01	,737
İşletmemizde ve bu sektörde bilgi yönetimi uygulandığına inanmaktayım.	3,48	,919
Bilgi yönetiminin işletmemizin ürün veya hizmet rekabetine katkı yaptığını düşünüyorum.	4,28	,750
Bilgi yönetimi işletmemizin performansını ve sürdürülebilir rekabetini geliştireceğini düşünmekteyim.	4,14	,974
Bilgi yönetimi için gerekli yatırımları yapmaktayım.	3,54	,852
Bilgi yönetimin önemini her fırsatta çalışanlara vurgulamaktayım.	3,88	,866
Geleceğe hazır olmak için gerekli bilgi kaynakları oluşturulmalıdır.	4,37	,807

Tablo 6'da yöneticiler, bilgi yönetiminin uygulandığına, öneminin çalışanlara her fırsatta vurgulandığına ve bilgi yönetimi için yeterli kaynak ayırmaya ilişkin düşünceleri ortalama olarak çekimsiz iken bilgi yönetiminin rekabetteki önemi, geleceğe hazır olmada bilgi yönetiminin önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

3.4.4. Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler

Bilgi yönetimi uygulamasında etkili olan faktörler, bilgi altyapısı, bilgi paylaşımı, bilişim sistemleri, insan kaynakları yönetimi, liderlik ve politika ile performans ölçümü olarak ele alınmıştır.

Bilgi Altyapısı: İşletmelerin pazardaki başarı ve varlıklarını devam ettirebilmelerinin önkoşulu, bilgiye dayalı yapılanmaya gereken önemi vermelerine bağlıdır. Bunu sağlamak için teknolojik donanım tek başına yeter şart değildir. Yönetici ve çalışanların öğrenmeye dayalı ekip çalışmasını benimsemesi ve özümsemesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle örgütse öğrenme bilincinin süreklilik kazanması esastır (Porter, 1997:54). Bu bağlamda bilgi paylaşımı kadar yeni bilgi elde etme ve üretmeye de istekli olmaları gerekmektedir (Barutçugil, 2002:121). Diğer işletmelerle ilgili gelişmelerin takibi ve kendilerini değerlendirme yeterliliğine sahip olmaları için gerekli eğitimi almış olmalarının önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Bilgi altyapısına ilişkin sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Bilgi Altyapısı

	Ortalama	Standart Sapma
Bilgi Altyapısı	4,18	,330
Bilgiyle ilişkili durumların ölçümü,	4,25	,657
Diğer işletmelerin en iyi uygulamalarını örnek almada çalışanları teşvik etme,	4,48	,658
Bilgiye dayalı öğrenme grupları veya takımların sağlanması,	4,28	,710
Çalışanlara bilgi yönetimi ile ilgili eğitim verme.	3,71	,788

Tablo 7’de araştırma kapsamına dahil edilen işletme yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda bilgi altyapısına ilişkin ortalama değerler yer almaktadır. Bilgiyle ilişkili durumun ölçümü, diğer işletmeleri örnek alma, bilgiye dayalı öğrenme grup ve takımlarının oluşturulması yaygın bir şekilde uygulanırken çalışanlara bilgi yönetimi ile ilgili eğitimlerin verilmesi orta derecede uygulanmaktadır.

Bilgi Paylaşımı: Bilgi, diğer üretim faktörlerinin tersine, paylaşıldıkça çoğalan ve değeri artan bir yapıya sahiptir. Bu özelliği ile geometrik artış özelliği sergilemektedir (Barutçugil, 2002:13). Bilginin paylaşımı, yeni bilgi yaratımında artı değer yaratacak olan gizli bilginin açığa çıkarılmasında özel bir öneme sahiptir. Yönetici, bilgi paylaşımını destekleyen ve ödüllendiren bir örgüt kültürü yaratmada ısrarcı olmalı ve bunu teşvik edici davranış kalıpları sergilemelidir. Bilgi paylaşımı, örgüt bünyesi ile sınırlı kalmamalı, özellikle müşteri ve tedarikçilerle bilgi paylaşımını destekleyen bir yapı oluşturmaya önem verilmelidir (Davenport ve Prusak, 2001:62-63). Böyle bir yapılanmada, çalışanların sürece etkin katılımı sağlanmalıdır. Başka bir deyişle, bilgi paylaşımının yaygınlık derecesi tabana doğru arttırılmalıdır. İşletme içi bilgi erişim engelleri, güvenlik çemberi sağlanarak, mümkün olduğunca en aza indirilmeli, bilgi paylaşım kısıkanlığına izin verilmemelidir. Bu bağlamda araştırma kapsamına dahil edilen işletme yöneticilerinin bilgi paylaşımıyla ilgili düşünceleri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Bilgi Paylaşımı

	Ortalama	Standart Sapma
Bilgi Paylaşımı	4,12	,308
Bir çalışma grubunun diğer üyeleriyle bilgi paylaşımı,	4,02	,706
İşletme içerisinde diğer çalışma gruplarının üyeleriyle bilgi paylaşımı,	4,42	,698
Tedarikçilerle bilgi paylaşımı,	4,37	1,002
Müşteriler hakkında bilginin elde edilmesi,	4,14	,692
İşletme içinde bilginin önemli bir kısmına ulaşma.	3,65	,802

Tablo 8’de bilgi paylaşımına yönelik yöneticilerin cevaplarını değerlendirdiğimizde, bir çalışma grubunun diğer üyeleriyle bilgi paylaşımı, işletme içi çalışma grupları arasında bilgi paylaşımı, tedarikçilerle bilgi paylaşımı ve müşteriler hakkında bilginin toplanması yaygın bir şekilde gerçekleştirilirken, işletme içi bilginin önemli kısmına ulaşılmamaktadır.

Bilişim Sistemleri: İşletme bazında kullanılan bilişim sistemlerinin verimliliğe katkı yapacak şekilde konumlandırılması ve yapılandırılması gerekmektedir (Ülgen, 1990:76-77). Bilişim sistemlerinin dostça kullanımı da bir o kadar önemlidir. Dostça

kullanımı etkinleştirmenin yolu, elde edilen çıktıların kolay anlaşılabilir ve herkesçe aynı anlama gelmesidir. Bilişim sistemlerinden elde edilen bilgilerin kullanılabilir özelliğe ve değişik uygulamalar için gerekli esnekliğe sahip olması gerekmektedir. Ayrıca bilişim sistemlerine işlerlik kazandıracak çalışanların varlığı da bir o kadar önemlidir (Erkan, 1998:116–117). Bilişim sistemlerinin özelliklerine ilişkin sonuçlar Tablo 9’da ortaya konulmuştur.

Tablo 9: Bilişim Sistemleri

	Ortalama	Standart Sapma
Bilişim Sistemleri	3,91	,212
Enformasyon sistemlerinin verimliliği,	4,14	1,033
Enformasyon sistemlerinin dostça kullanımı,	3,94	,998
Elde edilen çıktıların anlaşılabilirliği ve kullanılabilirliği,	3,94	,639
Değişik uygulamalar arasında veri paylaşımı.	3,62	,731

Tablo 9’da araştırma kapsamına dahil edilen işletmelerde bilişim sistemlerinin uygulanma düzeyine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre bilişim sistemlerinin verimliliği, dostça kullanımı, bilişim sistemlerinden elde edilen çıktıların anlaşılır ve kullanılabilirliği yaygın bir şekilde gerçekleşirken bilişim sistemlerinde veri paylaşımı ise orta düzeyde gerçekleşmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi: İşletmelerin sahip olduğu ve varlıkları arasında ayrıcalıklı bir öneme sahip olan insan kaynakları, bilgi donanımlı çalışanlara duyulan ihtiyaca paralel olarak daha önemli bir hale gelmiştir. İşletme çalışanları sahip oldukları bilgi, beceri ve teknik yeteneği beyinlerinde taşımakta ve iş süreçlerine aktararak işletme verimliliğine katkı sağlamaktadırlar (Can ve Kavuncubaşı, 2005:10). İşletme varlıkları arasına katılan ve işletmenin piyasa değerinde artı değer yaratan entelektüel sermayenin yaratıcısı da işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarıdır (Arıkboğa, 2003:73). Sahip oldukları bilgi, çalışanları pasif özne konumundan soyutlayıp daha aktif, katılımcı, yapacağı işle ilgili kararları alabilen yetkin kişilere dönüştürmüştür. Sahip olunan insan kaynakları, işletmelerin öz değerlerinde ve piyasa verilerinde artış yaratacak kıymetlerin başında gelmektedir. Yöneticiler, çalışanların sahip oldukları bilgiden maksimum ölçüde faydalanmak için işgörenleri karar sürecine katmakta, yetkilendirmekte ve değer vermektelerdir (Drucker, 2007:157-163). Bilgi yönetimi uygulamasında insan kaynakları yönetiminin önemine ilişkin değerlendirmelere ilişkin sonuçlar Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: İnsan Kaynakları Yönetimi

	Ortalama	Standart Sapma
İnsan Kaynakları Yönetimi	3,97	,465
Çalışanların kişisel değerlerini araştırmak için işletme desteği,	3,40	,976
Kurs, konferans, seminer gibi yeni öğrenme fırsatlarına çalışanların katılımını sağlamak,	3,40	,881
Çalışanların katkılarını sürekli geliştirmek ve teşvik etmek,	3,82	,746
Çalışanların karar alma süreçlerinde aktif rol almalarına olanak tanımak,	3,68	1,105
Takım çalışması ve işbirliği ruhunu gerçekleştirmek,	4,34	,725
İşletme içi problemlerin çözümüne yönelik takım destekli bir yaklaşım,	4,20	,632
Çalışanların güçlendirilmesi için örgütsel bağlılık,	4,28	,710
Çalışanın işine sahip çıkmasını teşvik etmek.	4,65	,639

Tablo 10'da bilgi yönetiminde insan kaynakları yönetiminin uygulanma düzeyine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Çalışanlara işletme desteği, çalışanların öğrenme fırsatlarının desteklenmesi, çalışanların karar alma süreçlerinde etkin rol almalarına imkân tanımak orta düzeyde gerçekleşirken, çalışanları sürekli geliştirme, takım ve işbirliğini destekleme, çalışanların işine sahip çıkmalarını özendirme ve çalışanların güçlendirilmesi yaygın bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

Liderlik ve politika: Liderlik, bilgi çalışanlarını yönetmenin zorlaştığı günümüz ortamında daha önemli hale gelmiştir. İşgörenlerin bilgi donanım oranlarındaki artış, onların kontrolünü güçleştirmiştir. Çünkü günümüz çalışanı daha esnek, daha hareketli ve daha bağımsız bir konumdadır (Volg, 1998:81). Bilgi çalışanları ekipler halinde çalışma, bilgiyi en üst seviyede paylaşma, etkin karar alabilme gibi konularda yetkinleşmiştir. Bu özelliklere sahip çalışanları yönetmekten ziyade bunlara rehberlik, danışmanlık yapmak daha uygun düşmektedir (Gibson, 1997:11). İşlerin daha hızlı yapılabilmesi de yönetmekten çok yönlendirmeyi gerektirmektedir. Rekabetin yeni dayatması, işletmelerin daha yalın, daha esnek yapılara sahip olması yönündedir. İşletme kurallarının böyle bir yapılanmayı mümkün kılacak esneklikte olması, yöneticilerin ne kadar buna yatkın oldukları ile ilgilidir. Liderlik ve politika ilgili sonuçlar Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11: Liderlik ve Politika

	Ortalama	Standart Sapma
Liderlik ve Politika	3,99	,417
Çalışma yaşamını geliştirmek için işletme politikalarının varlığı,	3,77	,877
Bilgi yönetimine tepe yönetiminin liderliği ve bağlılığı,	4,65	,639
Bilgi yönetim sisteminin kullanımında tepe yönetiminin desteği,	4,45	,700
Bilgi yönetim projelerinin desteklenmesi için yeterli bütçenin ayrılması,	3,51	,781
Bilgi yönetim uygulamasının önündeki engele teşkil eden kuralın yeniden formülize edilmesi,	3,74	1,038
Etkili bir bilgi yönetimi için bürokratik uygulamalar ve hiyerarşinin en aza indirilmesi,	3,77	,877
Bilgi yönetimi uygulamaları için en işe yarar kural ve ilkelerin oluşturulması.	4,02	,890

Tablo 11'de bilgi yönetimin uygulamasında liderlik ve politikaya ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Bilgi yönetimi için ayrılan bütçe orta düzeyde iken bilgi

yönetimine tepe yönetiminin bağlılığı, bilgi yönetimine ilişkin politikaların belirlenmesi, bilgi yönetimi uygulamalarını engelleyen oluşumların giderilmesi ve bilgi yönetiminin sağlıklı bir şekilde uygulanması için ilke ve yöntemlerin belirlenmesi ise yaygın bir şekilde uygulanmaktadır.

Performans ölçümü: İşletme yönetiminde karşılaşılan önemli sorunlardan biri de çalışanların performansını ölçmede eski tekniklerin yetersiz kalmasıdır. Yapılması istenen işin sonuçlarına göre ölçülen performans değerlendirilmesi, bilgi işçisinin sahip olduğu iş yeteneklerini ve yapabileceği gerçek katkıyı ölçmekte yetersiz kalmaktadır (Arıkboğa, 2003:113–117). Açık iş tanımları ile yapılacak bir değerlendirme çalışanın sahip olduğu örtülü değerleri ölçmede yetersiz kalabilmektedir. Performans verimliliğini etkinleştirecek yeni ölçüm araçlarının performans ölçüm sürecine dahil edilmesi ve etkinleştirilmesi gerekmektedir. Yeni performans değerlendirme araçlarına ek olarak ödüllendirme sistemine işlerlik kazandırılması da temel bir gerekliliktir. Performans ölçümü ile ilgili değerlendirmeler Tablo 12’de bir bütün olarak verilmiştir.

Tablo 12: Performans Ölçümü:

	Ortalama	Standart Sapma
Performans Ölçümü	4,17	,290
Her çalışanın düşünce ve önerilerinin katkısı için biçimsel destek,	3,85	,845
Tepe yönetimin işletme içi iletişime desteği,	4,60	,735
İş ile ilgili performans veri ve enformasyonunun analizi,	4,28	,788
Performans ölçümünün verimliliği,	4,25	,980
Bireysel veya takıma dayalı performans ölçümünün objektifliği,	3,82	,821
Çalışanların performansını geliştirmek için ödüllendirme veya takdir etme.	4,20	,677

Tablo 12’de bilgi yönetiminde performans ölçümüyle ilgili hususlara ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Araştırma kapsamına dahil edilen işletmelerde performans ölçümünün yaygın bir şekilde yapıldığı görülmektedir. Bilgi yönetimi uygulamasında etkili olan faktörlere ilişkin sonuçlar bir bütün olarak Tablo 13’te özet olarak verilmiştir.

Tablo 13: Bilgi Yönetimi Uygulamasına Yönelik Faktörlerin Sonuçlarına İlişkin Özet Sunum

Bilgi Yönetimi Uygulamasına Yönelik Faktörler	Ortalama	Standart Sapma
Bilgi Altyapısı	4,18	,330
Bilgi Paylaşımı	4,12	,308
Bilişim Sistemleri	3,91	,212
İnsan Kaynakları Yönetimi	3,97	,465
Liderlik ve Politika	3,99	,417
Performans Ölçümü.	4,17	,290

Tablo 13’te ise bilgi yönetimi uygulamasında etkili olan faktörlere ilişkin özet sunum yer almaktadır. Araştırma kapsamına dahil edilen işletme yöneticilerinin cevapları doğrultusunda söz konusu işletmelerde, bilgi altyapısı, bilgi paylaşımı, bilişim sistemleri, insan kaynakları yönetimi, liderlik ve politika ile performans ölçümü yaygın bir şekilde yapılmaktadır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilginin var olması onun kullanımını etkili kılmaz. Bilgiden istenilen düzeyde yarar sağlamak için, bilginin bir yönetim süreci olarak değerlendirilmesi ve ele alınması gerekir. Bilginin örgüt içi kullanımında, bilgiden beklenen fayda ve hedef belirlenmelidir. Bu nedenle örgüt için bilginin ortak amaç ve stratejileri belirlenmelidir. Bu süreçte bilginin örgüt için önemi ve getirisinin ne olduğu ve bilginin daha etkili ve verimli kullanımı için hangi faktörlerin önemli olduğu da belirlenmiş olur.

Bilginin örgüt içinde etkili yönetiminde; çalışanların eğitimi, katılımı, takım çalışması, personel güçlendirme, tepe yönetimin desteği ve bağlılığı, bilişim sistemleri ve altyapısı, performans ölçümü, örgütsel yapı, bilgi paylaşım kültürü, kıyaslama, bilgiye bakış açısı, Ar-Ge çalışmaları ve insan kaynakları yönetimin etkili olduğu çalışmada vurgulanmıştır. Çalışan ve yöneticilerin bilgi yönetimine yönelik beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi etkili bir eğitim süreciyle sağlanabilir. Bilginin yönetimi, kendilerini geliştirmiş birey ve yöneticilerin önderliğinde tam katılımı örgüt içinde rasyonel bir şekilde uygulanabilir. Bilgi yönetimine odaklı örgütsel bir yapının oluşturulmasında takım çalışmasının desteklenmesi ve özendirilmesi gerekir. Takım çalışmasının oluşturulması, örgüt içi farklı beceri ve deneyimleri örgüt içi problemlerin çözümünde kullanmaya yardımcı olmaktadır.

Çalışmada tepe yönetimin bilgi yönetimine bağlılığı ve liderliğin de önemli olduğu görülmüştür. Başarılı bir bilgi yönetimi uygulaması için yönetimin farklı bilgi ve bilgi türlerine açık olmaları ve bu farklılıkları örgüte kazandırmada çalışanlara öncülük etmeleri gerekir. Yöneticiler özellikle, çalışanların öğrenme ve iletişim biçimleri üzerine odaklanarak onların güvenini geliştirmelidirler. Ayrıca iletişim ile bilgi yönetiminin uygulama sonuçları da çalışanlara aktarılmış olur. Elde edilen sonuçlar çalışanların bilgi yönetimine olan katkılarını da artıracaktır. Bilgi yönetiminin her sektörde olduğu gibi mobilyacılık sektöründe de etkili ve verimli bir biçimde uygulanabilmesi için bilişim sistemleri ve performans ölçümü de büyük önem arz etmektedir. Bilişim sistemleri, bilginin elde edilmesinde, sınıflandırılmasında, kullanımında, paylaşımında ve amacına ulaşım ulaşılmadığını ortaya koymada yönetici ve çalışanlara sistematik olarak yardımcı olmaktadır. Performans ölçümü, örgütün, bölüm ve bireylerin başarı düzeyi sadece finansal değerle değil aynı zamanda entelektüel değerleri de dikkate alınmalıdır. “Ölçmediğiniz bir şeyi yönetemezsiniz veya yönetmek istediğiniz şey ölçmek istediğiniz şeydir” ilkesiyle hareket ederek bilgi yönetiminin performansı ölçülmelidir.

Sonuç olarak, bilgi yönetimin uygulamasında genel olarak, yönetici ve çalışanların bilgiye bakış açıları, örgüt içi bilgi altyapısı ve paylaşımı, bilişim sistemlerinin varlığı, insan kaynaklarının rolü, liderlik ve izlenen politikalar ile performans ölçümünün önemli olduğu görülmüştür. Çalışmanın gelecekte mobilyacılık sektöründe ve diğer sektörlerde yapılacak çalışmalara önemli ipuçları verebileceğini söyleyebiliriz. Ayrıca yapılacak olan çalışmaların kapsamının geniş tutulması ve sektör farklılaştırılmasına gidilmesi konuya farklı bir boyut ve anlam kazandırabilir.

KAYNAKÇA

- Aktan, Coşkun Can ve İstiklal Y. Vural (2005), “Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi”, *Mercek, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Dergisi*, Nisan, ss. 8–21.
- Arikboğa, F. Şebnem (2003), *Entelektüel Sermaye*, Derin Yayınları, İstanbul.
- Armistead, Colin (1999), “Knowledge Management and Process Performance”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.13, No. 2, pp. 143–154.
- Barutçugil, İsmet (2002), *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bose, Ranjit (2004), “Knowledge Management Metrics”, *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 104, No. 6, pp. 457–468.
- Can, Halil ve Şahin Kavuncubaşı (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Celep, Cevat ve Buket Çetin (2003), *Bilgi Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Choi, Yong Suk (2000), *An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implemation of Knowledge Management*, Ph. D. Thesis, University of Nebraska.
- Crawford, Chris (2005), “Effects of Transformational Leadership and Organizational Position” on Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 6, pp. 6-16.
- Davenport, Thomas H. ve Laurence Prusak (2001), *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, (Çev. Günhan Günay), Rota Yayınları, İstanbul.
- De Long, David W. ve Liam Fahey (2000), “Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management”, *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, pp. 114–127.
- Drucker, F. Peter (1995), *Değişim Çağının Yönetimi*, (Çev. Zülfü Dicleli), Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul.
- Drucker, F. Peter (2007), *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, (Çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbun), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Erkan, Hüsnü (1992), *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İzmir.
- Gibson, Rowan (1997), “İşi Yeniden Düşünmek”, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, (Çev. Sinem Gül), Sabah Kitapçılık, İstanbul.
- Gupta, Babita, Lakshmi S Iyer, ve Jay E Aronson (2000), Knowledge Management: Practices and Challenges, *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 100, No. 1, pp.17-21.
- İpçioğlu, İsa ve Zafer Erdoğan (2004), “İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 25-26 Kasım, ss. 633–643.
- Karakaş, Bülent ve Aysun Yaralı (2004), “Kamu Yönetiminden Bilgi Yönetimine” *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 25-26 Kasım, ss. 547–555.

- Kayış, Aliye (2005), “Güvenilirlik Analizi”, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (Der. Şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara, ss. 404-421.
- Newman, Victor (1998), “Ceo’s Visualization Knowledge Management”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 275–279.
- Özmen, Şule (2003), *Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-Ticaret*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Porter, Michael (1997), “Yarının Avantajlarını Yaratmak”, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, (Çev. Sinem Gül), Sabah Kitapçılık, İstanbul.
- Smith, Elizabeth A. (2001), “The Role of Tacit and Explicit Knowledge in The Workplace”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 311–321.
- Stewart, Thomas A. (1997), *Entelektüel Sermaye*, (Çev. Nurettin Elhüseyni), BDZ Yayıncılık, İstanbul.
- Tavakoli, Iraj ve Judith Lawton (2005), “Strategic Thinking and Knowledge Management”, *Handbook of Business Strategy*, Vol. 6, No. 1, pp. 155–160.
- Ülgen, Hayri (1990), *İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 225, İstanbul.
- Vogl, A. J. (1998), “İşletmelerin Değişen Yapıları: Alvin Toffler ile Söyleşi”, *Küresel Rekabet*, (Çev. Mustafa Özel), İz Yayıncılık, İstanbul, ss. 79-88.
- Walczak, Stevan (2005), “Organizational Knowledge Management Structure”, *The Learning Organization*, Vol. 12, No. 4, pp. 330–339.
- Wiig, Karl M. (1997), “Knowledge Management: An Introduction and Perspective”, *The Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 1–9.
- Yeniçeri, Özcan ve Mehmet İnce (2006), *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*, IQ Kültür-Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Yılmaz, Hüseyin (2007), “İşletmelerde Bilgi Yönetimi Performansının Ölçülmesinde ve Analiz Edilmesi: Havayolu Endüstrisi Uygulaması”, *6. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, İstanbul Üniversitesi, 26–27–28 Aralık, İstanbul, ss. 618–630.
- Zaim, Halil (2005), *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, İşaret Yayınları, İstanbul.