

Geleneksel Olmayan Örgüt Yapılarında

Bilgi Haritalaması için Alternatif Yol Arayışı

Öğr.Gör.Dr. Mustafa Sağsan¹, Öğr.Gör.Dr. Tunç Durmuş Medeni²

¹ Başkent Üniversitesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü

² Türksat A.Ş. ve Başkent Üniversitesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü

msagsan@baskent.edu.tr, tmedeni@turksat.com.tr

Özet: Bilgi haritalaması konusu, özellikle 1995 yıllarda gündeme gelen bilgi yönetimi alanının çalışma kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir. Bilgi haritalaması tekniklerinin, bilgi yönetimi alanı içerisinde örgütlerde açık bilginin nasıl kodlanacağı ve örtük bilginin açığa çıkarılarak nasıl denetim altına alınacağı bakımından önemli rolleri bulunmaktadır. Bugüne kadar genellikle geleneksel yapıdaki örgütlerde hangi tekniklere dayalı olarak bilgi haritalaması yapıldığı bilgi yönetimi ile ilgili yazında açıklanmaktadır. Örneğin bürokratik veya mekanik bir örgüt yapısına sahip bir işletmenin bilgi haritasını çıkarmak her ne kadar zor bir iş olarak görünse de, bu tür örgütlerdeki görev belirsizliğinin düşük ve örgütsel izleklerin, süreçlerin ve iş tanımlarının açık ve net olması gibi nedenlerden dolayı kolaylıkla üstesinden gelinebileceği söylenebilir. Ancak, geleneksel olmayan örgüt yapılarında (ağ düzeneği veya sanal) görev belirsizliğinin yüksek, biçimselleşme ve merkezileşme derecelerinin düşük, işbirliği gereksinmesinin fazla ve örtük bilginin açık bilgiye göre daha yüksek öneme sahip olması gibi nedenlerle, bilgi haritalamasının geleneksel yapılardaki bilgi haritalama tekniklerine göre hangi açılardan farklılık göstereceği alanda henüz netlik kazanmamıştır. Bu bağlamda bu çalışma, yeni tür örgütsel formlarda söz konusu nedenlerden dolayı bilgi haritalaması yaparken nelerin dikkate alınması gerektiği ve geleneksel yapılardaki haritalama tekniklerinin yeni tür yapılara uygulanırken hangi açılardan farklılıklar baş gösterdiği belirlenmiştir. Çalışma sonucunda her iki tür yeni örgütsel yapı ile bilgi haritalaması ve teknikleri arasındaki ilişkiye dayalı önermeler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Haritalaması, Bilgi Haritaları, Ağ Düzeneği Örgütleri, Sanal Örgütler.

I. Giriş

1995’li yıllarda Nonaka’nın “Knowledge Creating Company” adlı çalışması, zaten gündemde olan bilgi ekonomisi konusuna paralel, örgütlerde enformasyonun ötesinde bilginin önemini ortaya koyması bakımından önemli bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Bilgi yönetimi alanı da bu gelişmeye paralel olarak aynı yıllarda gerek örgütsel bir yönetim modeli olarak (Çapar, 2006) gerekse de bir örgütsel öğrenme sürecinin sonucu (Argyris ve Schön, 1996) biçiminde uluslar arası alanda gündeme gelmeye başlamıştır. Örgütlerde bilgi yönetiminden söz edildiğinde birçok çalışma alanının olduğu görülmektedir. Ancak

bunlar arasında en önemli alt konularından birisi de bilgi haritalamasıdır.

II. Bilgi Haritalaması ve Haritaları

Kısaca “örgüt içerisindeki karmaşık enformasyon silolarını koordine etmede, basitleştirmede, ayırmada ve yönetmede kullanılan bir yöntem” (Wexler, 2001) olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer deyişle her türlü bilginin (açık veya örtük) görsel öğeler kullanılarak örgütsel sembollerle, ikonlarla, ilişkilerle, iş akışlarıyla, şemalarla, grafiklerle ve kavramsal dizinlerle (thesaurus) ifadelendirilmesidir.

Bilgi haritalarının örgütlerdeki en önemli işlevi, enformasyon haritalarının da ötesinde örgüt çalışanlarının veya örgütlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin haritasını çizmektir. Bundan dolayı haritalama süreci, örgüt içerisinde sonlanmayan bir döngüdür. Örgüt içinde veya örgütler arasındaki ilişkiler var oldukça, bilginin miktarı da doğal olarak arttığından, bilgi canlı bir varlık olarak gelişmekte ve geliştirilebilmektedir. Bilginin hızlı ilerleme ve çoğalma özelliğinden dolayı örgütler, onu denetim altına almak ve ürettikleri bilgilere yeniden erişebilmek için haritalama gereği duymaktadırlar. Bu yüzden bilgi haritaları, örgütsel bilginin yapılandırılmasında ve erişiminde bir giriş kapısı veya örgütsel bir rehber olarak adlandırılabilirler.

Bilgi haritaları genellikle örgüt içerisinde açık bilgi (explicit knowledge) üzerine odaklanmaktadır. Ancak daha önce de bahsedildiği gibi ilişkilere dayalı oluşturulacak bir haritada örtük bilginin oluşum süreci ve kaynağı yöneticiler tarafından dikkatlice takip edilirse (Sağsan, 2002), açığa çıkması zor olan bu bilgi türü açık bilgiye dönüşebilir. Bu sayede çalışanların ilişkilerine dayalı örtük bilginin açığa çıkması sağlanarak bir haritalama yapılabilir. Söz konusu ilişkiler belirlenirken, çalışanların becerileri, deneyimleri, tutumları, yetenekleri ve yaratıcılıkları ile örgütün izlek, kural ve politikaları arasında bir uyum sağlanması gereği vardır. Aksi takdirde, yapılan haritalar örgütten bağımsız olacağından örgüt için faydalı olamayabilir. Özetle, ilişkilere dayalı oluşturulacak bir bilgi haritası için örgütün hiyerarşisi, kural ve politikaları bize önemli ipuçları verdiğiinden söz konusu bilgi haritalaması yapmak çok daha kolay olabilmektedir. Ancak, eğer örgütün açık bir hiyerarşisi, kural ve politikası yoksa, *-kısaca geleneksel olmayan bir yapıya sahipse-* o zaman bilgi haritasının oluşturulabilmesi için yönlenecek örgütsel kaynaklar neler olabilir sorusu gündeme gelmektedir. Bu çalışma, bu araştırma sorusundan hareketle, geleneksel olmayan iki örgüt yapısında—ağ düzeneği örgütler ve sanal örgütler—bilgi haritalamasının nasıl

yapılabileceğine yönelik kuramsal olarak kimi önemli ipuçlarını okuyucularıyla paylaşmayı amaçlamaktadır.

III. Geleneksel Olmayan Örgüt Yapıları

Geleneksel olmayan örgüt yapılarının ne olduğunu açıklamak için bir örgütün yapısını oluşturan bağlamsal ve yapısal öğelere odaklanmak gerekir. Bağlamsal koşullar içerisinde yaş, büyüklük veya çalışan sayısı, büyüme oranı veya rakiplere göre büyüklük, satışların büyüme oranı, çevre hareketliliği ve türdeşliği, sektörün konumu yer almaktadır. Bu koşullar her ne kadar burada verilenlerle sınırlı kalmasa da, genel bir izlenim elde edilebilmesi açısından en önemli bağlamsal koşullar ele alınmıştır. Yapısal koşullara gelince biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma, profesyonelleşme ve büyüklük yer almaktadır (Greiner, 1972; Adizes, 1989; Miller ve Friesen, 1984; Hanks ve başkaları, 1993).

Bu öğelerin içerisinde en önemli beş tanesi, aslında bize bir örgütün yapısıyla ilgili önemli bilgiler vermektedir. Bunlar kısaca (a) biçimselleşme (b) merkezileşme (c) uzmanlaşma (d) profesyonellik (e) büyüklük olarak sıralanabilir. Biçimselleşme kısaca çalışanların yönetiminde ve denetlenmesinde yazılı dokümanların kullanılması demektir. Uzmanlaşma örgütün farklı türden görevleri yerine getirebilmesi için iş bölümüne gitmesi anlamına gelir. Merkezileşme, örgütsel kararlara ilişkin yetkenin örgütün en üst düzeyinde toplanmasına ve profesyonellik ise, çalışanların resmi eğitimleri ve hizmet-içi eğitimlerinin derecesine işaret etmektedir. Son olarak büyüklük ise, çalışan sayısına ve üretim kapasitesini içermektedir (Pugh, Hickson, Hinings, 1968; Van de Ven, 1976; Robbins, 1983; Tannenbaum, 1968; Aiken ve Hage, 1968; Walton, 1981).

Çeşitli yazarlar yukarıdaki değişkenleri dikkate alarak örgütleri türlere ayırmışlardır. Örneğin Weber'in karizmatik, geleneksel ve bürokr-

tik biçimleri ile (Samuel ve Mannheim, 1970) Burns ve Stalker'ın (1971) mekanik ve organik örgüt sınıflaması, Miles ve Snow'un (1978) tipolojileri ((1) arayıcı (2) analizci (3) savunmacı ve (4) tepki veren örgütler), Parsons'ın (1960:45-46) genel örgüt tipleri (ekonomik amaçları olan örgütler, siyasi amaçları olan örgütler, ekonomik ve siyasi amaçları olan bütünlleştirici örgütler ve örüntülere dayalı örgütler) ve Mintzberg'in (1979) ideal tipleri (girişimci/basit örgüt, makine örgüt, profesyonel örgüt, bölümlenmiş örgüt, yenilikçi örgüt, misyoner örgüt ve siyasi örgütler) bu sınıflamalar içerisinde yer almaktadır. Bu sınıflamalar, örgütün yapısal ve bağlamsal değişkenleri dikkate alınarak yapılmıştır. Örneğin merkezileşme ve biçimselleşme dereceleri yüksek, profesyonelleşme ve uzmanlaşma dereceleri düşük olan örgütler genellikle bürokratik veya mekanik örgüt olma eğilimi gösterirler.

Örgütlerin bu tür geleneksel tipolojilerinin yanında bir de geleneksel olmayan türden sınıflamaları bulunmaktadır. Bu geleneksel olmayan örgüt yapıları eşdeyişle yeni örgütsel formlar, genellikle yeni teknolojilerin gelişmesi ve müşteriye anında tepki verilmesi gerekliliğinden meydana gelmiştir Jennifer, Singh ve Useem, 2000). Her ne kadar bu tür örgütler teknolojik ilerlemelerle yeni bir forma doğru evrilseler de, aslında yukarıda bahsedilen beş temel yapısal öğeyle yapıları kolaylıkla analiz edilebilir. Bu tür örgütler sanal (virtual), ağ düzeneği (network), yan ürün (spin out), çok yönlü (ambidextrous), müşteriye göre biçimlenen (front back) ve algılayan-tepki veren (sense and respond) örgütlerdir.

Bu çalışma kapsamı içerisinde geleneksel olmayan örgütler olarak yukarıdaki türlerden sadece ikisi –ağ düzeneği ve sanal– ele alınacak ve bu tür örgütlerde bilgi haritalamanın nasıl yapılacağı sorgulanacaktır.

Tam bu noktada çalışmanın sorunsalı şu şekilde ifadelendirilebilir: geleneksel olan örgüt yapıla-

rında, yapıyı belirleyen temel öğeler açıkça belirtildiğinden, bu tür örgütlerin açık bilgi üretimi ve yönetimi geleneksel olmayan yapılara göre daha fazladır. Bu yüzden geleneksel örgüt yapılarında bilgi haritalaması yapmak açık bilgi egemenliğinden dolayı kolaydır. Ancak geleneksel olmayan örgüt yapılarını belirleyen temel öğelerin net olmaması, bu tür örgütlerde örtük bilginin açık bilgiye göre daha fazla egemen olmasına yol açmaktadır. Bu nedenle geleneksel olmayan yapılara sahip bir örgütte bilgi haritalaması yapılırken örtük bilgi temelli hangi hususların dikkate alınacağı açıkça belirlenmelidir.

3.1. Ağ düzeneği örgütleri

Bu tür örgüt yapıları geleneksel olmayan bir örgüt yapısı arz etmektedir çünkü müşteri odaklıdır ve Symon'ın (2000) deyişle post bürokratik örgütlerdir. Teknolojinin yardımıyla yakın bağların kurulduğu ve hızla değişen bir çevrede varlıklarını sürdüren örgütlerdir. Küreselleşme ve bilgi ekonomisinin ürettiği tür yapılara sahiptirler.

Geleneksel örgüt yapılarının teknolojiyle birlikte değiştiği bu tür örgütlerde “öğrenme” kavramı oldukça önemlidir. Öğrenen örgütlere bir tür olarak örnek verilebilen ağ düzeneği örgütleri, bu öğrenme kapasiteleri sayesinde hızlı çevresel değişime karşı ani tepki verirler. Bundan dolayı da hızlı öğrenirler ve öğrendiklerini eyleme geçirebilmek için atalet durumundan sıyrılıp esnek bir yapısal özelliği kendilerine amaç edinirler.

Bu amaç doğrultusunda merkezileşme ve biçimselleşme dereceleri yok denecek kadar az, profesyonelleşme ve uzmanlaşma dereceleri oldukça yüksektir. Eşdeyişle orta düzey yönetim kademesi fazladır ve uzmanlıklar bu tür yapılarda önem kazanır. Bu nedenle hızlı kararlar alırlar (Symon, 2000). Bu özellikleri sayesinde geleneksel türlerden ayrılırlar. Müşteriye göre biçimlenebilen ve algılayarak tepki veren örgütler türü içerisinde değerlendirilebilirler.

Ağ düzeneği örgütleri hızlı öğrenen örgütler olduğundan yeniliği de çabuk benimserler. Örgüt-içi iletişim modelleri çapraz işlevsel iş-birliklerine dayalı olduğundan birçok örgütsel görevler geçici proje takımlarıyla sağlanır. Örgüt içi iletişimde yatay ve gayri resmi ilişkiler ağırlıklı olduğundan resmi örgütsel rollere karşı sürekli bir tepki vardır.

Sonuç olarak ağ düzeneği örgütlerinin tüm bu yapısal özellikleri teknolojik açıdan düşünüldüğünde, paylaşımcı kültürün ağır bastığı, teknolojinin gayri resmi ilişkileri desteklediği ve enformasyon ve bilginin görseleliğe dayalı sunulduğu özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Symon, 2000). Ağ düzeneği örgütlerinin bu özellikleri düşünüldüğünde geleneksel tür yapılaraya göre örgüt-içi iletişim daha ziyade çalışanların ilişkilerine dayandığından, örtük bilgi oluşumu ve üretimi açık bilgiye oranla daha fazladır. Ayrıca, bilgi yönetimi açısından kişiselleştirme stratejisinin uygulanması, örtük bilgi odaklı olduğundan daha uygundur. Yapılacak bir bilgi haritalamasında bu iki husus gözden kaçırılmamalıdır.

3.2.Sanal örgütler

Sanal gerçeklik kavramından doğan bu tür örgütler, sürekli değişken bir yapı arz ederler. Fiziksel sermayesinden ziyade entelektüel sermaye varlıkları daha fazladır ve mekan-zaman-insan kavramları çok ön planda değildir. Belli türden hedeflerin örgütsel çıkarlar doğrultusunda geliştiği bu yapılar, yeniliği kendi doğal süreci içerisinde belirleyen örgütlerdir. Bundan dolayı ağ düzenek örgütler gibi bir varlık olarak enformasyona gereksinim duymakta ve temel faaliyet alanları olarak enformasyonu işlemektedirler. Örneğin finansal yazılımları, stok yazılımları, güvenlik yazılımları enformasyon temelli faaliyet gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Sanal örgütler geleneksel tür yapılaraya göre sosyal bir standardizasyona sahip olmadıklarından ve sektör içerisinde sürekli değişkenlik göster-

diklerinden kısaca, hareketlilik ve değişkenlik özelliklerinden dolayı çevreleriyle standart bir veri değişimi sağlayamamaktadırlar. Bu özelliklerinde dolayı sektör içerisindeki sosyal itibarları kültürden kültüre değişiklik göstermektedir.

Ayrıca söz konusu özellikleri, onların aşağıdaki başlıklarda toplanabilecek güven sorunlarını da ortaya koymaktadır. (1) Ün veya bilinirlik (2) örgütsel performans veya hizmet kalitesi (3) Açıklık; bir kullanıcının diğerine kefil olması (4) öngörülebilir olma (5) müşteriyle ortak çıkarlarda uzlaşma ve amaçların uyumu (Fetnat ve Feshaareki, 2008). Eğer bu başlıklar sosyal olarak giderilebilirse, sanal örgütlerin sakıncaları ortan kalkacaktır.

3.3.Ağ düzeneği ve sanal örgütlerde bilgi haritalaması

Her iki örgüt türünün yapısal özellikleri dikkate alındığında (yazılı kurallarının kısmen olması veya hiç olmaması, standart ve istikrarlı bir iş süreçlerinin bulunmaması, daha esnek kararların alınması, profesyonel çalışana öncelikli gereksinim duyulması, işbölümünün fazla olması) aslında enformasyonun ötesinde bilgiyi öncelikli olarak kullandıkları görülmektedir. Ağ düzeneği ve sanal örgütlerde bilginin gerçek kaynağı çalışanlar ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerdir. Dolayısıyla her iki örgüt türünde nesnelden öznele doğru, "**bilgi hiyerarşisi**"¹ açısından düşünüldüğünde de, enformasyondan bilgiye doğru bir evrilme söz konusudur. Bilginin bireye ait olduğu (öznel) düşünülürse, bu tür örgütler için oluşturulacak bilgi haritasında çalışanların tek başlarına işle ilgili bilgileriyle, birbirleriyle olan etkileşimlerinden ortaya çıkacak bilgileri dikkate alınmalıdır. Ancak tam bu noktada Davenport ve Prusak'ın (2001) dediği gibi "oluşturulacak bilgi haritalarının bu tür örgütlerde bir depo veya ambar niteliğinden çok bir rehber gibi işlevsel olması" önemlidir.

1 Bilgi hiyerarşisi, fiziksel süreç, veri, enformasyon bilgi ve akıl (bilgelik) aşamalarından oluşmaktadır. Bu hiyerarşinin açıklaması için M.Sağsan'ın (2003). "Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi..." adlı çalışmasına bakınız.

Enformasyondan bilgiye dönüşen temel varlıkların saptanması, bilgi haritalarının oluşturulmasında bir diğer önemli husustur. Bunun için harita oluştururken kendimize şu soruyu sormalıyız: bu tür örgütlerde değerli olan uzmanlığı ve profesyonelleşmeyi taklit eden veya gerçekleştiren birey, grup, takım veya bölüm hangileridir? Bu soruya verilecek yanıtlar, haritalama yaparken odaklanılacak bilginin ana kaynaklarını ortaya koyması bakımından önem arz etmektedir.

Etkin bir bilgi haritalaması için örgütlerde kullanılan sosyal ağ düzeneği içerisindeki zayıf ve güçlü bağlar (Granovetter, 1973), hem resmi hem de gayri resmi ilişkilerin derinliklerini anlamak açısından mutlaka dikkate alınmalıdır. Bu yüzden haritalamada, sosyal ağ düzeneği içerisinde yer alan oyuncuların (çalışanların) kimler olabileceğine odaklanmak gerekir (Chan ve Leibowitz, 2006). Bu oyuncular (Cross ve Prusak, 2002) genel olarak dörde ayrılmaktadır.

1- Merkezle bağlantı kuran kişiler (central connectors): Bunlar örgütte resmi lider olarak yer almazlar. İş için gerekli olan uzmanlık bilgilerinin kimler tarafından örgüte getirilebileceğini iyi bilirler.

2- Rakip örgütlerle bağlantı kuran kişiler (boundary spanners): Rakip örgütlerle bağlantı kurarak hangi bölümlerin birbirleriyle ilişki kuracağına karar verirler.

3- Enformasyon araçları (information brokers): Karşı örgütün farklı alt gruplarıyla zayıf bağlar kurarak enformasyon elde etmeye çalışırlar.

4- Dış çevreyle bağlantı kuran kişiler (peripheral specialist): Bu kişiler gayri resmi ilişkiler sayesinde uzmanlık alanı oluştururlar.

Bu kişilerin örgütsel pozisyonlarına dayalı bilgi kaynakları saptandıktan sonra, ağ düzeneği

veya sanal örgütler için oluşturulacak bilgi haritasında yapısal olarak zorluk yaşanmayacaktır.

Bilgi boşluğu analizi (Zack, 1999), SWOT analizinin ötesinde gayri resmi ilişkilerin ortaya çıkarılmasında bir diğer uygulanması gereken yöntemdir. Burada özellikle şirketin mevcut bildikleriyle, bilmesi gerekenler arasında kalan bilgi açığı, örgütün bilgi boşluğu olarak değerlendirilmektedir. Bu bilgi açığının hangi kaynaklardan veya oyunculardan elde edileceği, haritalar sayesinde açıklığa kavuşacaktır.

Bilgi haritalaması için gayri resmi ilişkiler yoluyla ortaya çıkan ve bu yolla meydana gelmiş uygulama topluluklarının oluşum sürecinin de takip edilmesi gerekir. Bu topluluklar içerisindeki kişilerin örtük-açık ve özgün-genel bilgi etkileşimleri (Medeni, 2006: 583), örgüt içerisinde bilginin nasıl üretildiğine ve örgütün bağlamına (kültürüne ve değerlerine) nasıl yerleştiğine dair önemli ipuçları vermektedir. Bu ipuçları sayesinde özgün bilgi kaynaklarından bilginin nasıl üretildiği saptanabilir ve örgütün bağlamına nasıl yayıldığı açığa çıkarılabilir. Bu sürecin de özellikle ağ düzeneği ve sanal örgütlerde bilgi haritalaması için takip altında tutulmasında yarar vardır.

Bilgi haritalaması için bu çalışmada söylenecek son söz, gayri resmi ilişkiler içerisinde üretilen veya paylaşılan bilgilerin (ki bu bilgiler değerler, algılar, sezgiler veya inanışlara bağlıdır) katmanlarına odaklanılmasıdır. Bu tür gayri resmi ilişkilerin kaynağı işten mi, sosyal çevreden mi, yenilik yapma gayretlerinden mi, kişinin kendi uzmanlığından mı, elde ettiği kariyerinden mi yoksa hızlı bir şekilde öğrenebilme kapasitesinden mi kaynaklandığı saptanırsa, haritalar üzerindeki gayri resmi ilişkilerin boyutu ve çizelgesi de kolaylıkla ortaya çıkacaktır.

4. Sonuç

Yukarıdaki tespitler bize, ağ düzeneği veya sanal örgütlerin bilgi haritalamasını yaparken

önemli olan noktanın, bilginin örtük boyutunu açığa çıkarmak olduğunu göstermektedir. Örtük bilginin ana kaynağı da insan olduğuna göre, daha gayri resmi ortamlar, çalışanların örtük bilgilerinin daha fazla açığa çıkmasına yol açmaktadır. Bu sebeple, geleneksel olmayan örgüt yapılarında bilgi haritalamasının kilit noktası, örgüt içi ve örgütler arası ilişkilerin özellikle de gayri resmi ilişkilerin boyutlarını derinlemesine analiz etmektir. Örgüt içi ve arası sosyal ağ düzenekleri ve uygulama toplulukları bu analiz için ele alınacak unsurlar arasında başta gelmektedir. Bu yollarla yapılacak bir bilgi haritası, Nonaka'nın SECI modelinde de dediği gibi (1995) hem örtükten örtüğe hem de örtükten açığa bilgi transferini kolaylaştıracak ve üretilen bilgi genelden özgün bilgiye doğru ilerleyerek örgütün bağlamına, ürün veya hizmetleri içerisine yerleşecektir.

5. Kaynakça

- [1] Adizes, I. 1989. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to do About it*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [2] Aiken, M. Ve Hage, J. 1968. Organizational interdependence and intraorganizational structure. *American Sociological Review*, 33: 912-930.
- [3] Argyris, C. Ve Schön, D. (1996). *Organizational learning II: theory, method and practice*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- [4] Burns, T. ve Stalker, G.M. 1971. *The Management of Innovation*. London: Tavistock publications.
- [5] Chan. K. ve Leibowitz, J. 2006. The synergy of social network analysis and knowledge mapping: a case study knowledge mapping: a case study, *Int. J. Management and Decision Making*, 7(1): 19-35.
- [6] Cross, R. and Prusak, L. 2002. 'The people who make organizations go – or stop', *Harvard Business Review*, June, Vol. 80, No. 6, pp.105–112.
- [7] Çapar, B. 2006. "Bir İletişim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi: Teorik Bir Yaklaşım", I. Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu: İletişim içinde, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, İstanbul.
- [8] Davenport, T. H. ve Prusak, L. 2001. *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: kuruluşlar ellerindeki bilgiyi nasıl yönetirler?*, Rota, İstanbul.
- [9] Fetanat, A. ve Feshaareki, M.N. 2008. Trustworthy in Virtual Organization, *Proceedings Of World Academy Of Science, Engineering And Technology Volume 31 July 2008*.
- [10] Granovetter, M. 1973. The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology* 78: 1360-1380.
- [11] Greiner, L. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50 (4): 37-46.
- [12] Hanks, S. H.; Chandler, Gaylen N.; Jansen, E.; Watson, Collin J. 1993. Tightening the life cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high technology organizations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18 (2): 5-30.
- [13] Jennifer H. , Singh, J.V. ve Useem, M. 2000. *The Design of New Organizational Forms*. Wharton On Managing Emerging Technologies içinde New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [14] Medeni, T.D. (2006). "Tacit-explicit and specific-general knowledge interactions in CoPs" derleyenler Elayne Coakes ve Steve Clarke *Encyclopedia of Communities of*

Practice in Infirmation and Knowledge Management, 514-522ss., Hershey, London: IDEA Group Reference.

[15] Miles, R.E ve Snow, C.C. 1978. Organization Strategy, Structure and Process. New York: McGraw Hill.

[16] Miller, D. ve Friesen, P.H. 1984. A longitudinal study of the corporate life cycle. Management Science, 30 (10): 1161-1183.

[17] Mintzberg, H. 1979. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

[18] Nonaka, I.ve Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Pres, New York.

[19] Parsons, T. 1960. Structures and Process in Modern Society. New York: Free press.

[20] Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinnigs, C.R. ve Turner, C. 1968. Dimension of organization structure. Administrative Science Quarterly, (13): 65-105.

[21] Robbins, S. 1983. Organization Theory: The Structure and Design of Organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

[22] Sağsan, M. 2003. "Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü", Derleyen Aytaç Yıldızeli ve H. Kübra Bahşişoğlu, ÜNAK'03 Bildiriler Kitabı, 247-270.ss., Ankara: ÜNAK, 2007.

[23] Sağsan, M. 2003. "The Cognitive Dimension of Tacit Knowledge Based on HIP and SIP: Can it be Managed by CEO?", 3rd European Knowledge Management Summer School, Knowledge Management in Action, 7-14 Eylül 2003, bildirileri içinde, San Sebastian, İspanya. <http://www.knowledgeboard.com/cgi-site/whoswho.cgi?action=detail&id=79504&authorid=664321>

[24] Samuel, Y.ve Mannheim, B.F. 1970. A multidimensional approach toward a typology of bureaucracy. Administrative Science Quarterly, 15 (2): 216-228.

[25] Symon, G. 2000. Information and communication technologies and the network organization: a critical analysis, Journal of Occupational and Organizational Psychology 73, 389-414.

[26] Tannenbaum, A. 1968. Control in Organizations. NY: Mc Graw Hill.

[27] Van de Ven, A.H. ve Koenig, R. 1976. A process model for program planning and evaluation. Journal of Business and Economics, 28: 161-170.

[28] Walton, E. 1981. The comparison of measures of organization structure. Academy of Management Review, (6)1: 155-160.

[29] Wexler, M.N. 2001. The who, what and why knowledge mapping. Journal of Knowledge Management, 5 (3): 249-263.

[30] Zack, M.H., 1999. Developing a knowledge strategy, California Management Review, 41, 3, Spring issue, 125-145.