

Bilgi Çağında İşletmeler Açısından Bilgi Yönetimi ve Stratejik Önemi

Dinçer Atlı

Yrd.Doç.Dr. Üsküdar Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Yeni Medya ve İletişim Bölümü, İstanbul
dinceratli@uskudar.edu.tr

Özet: Bilgi çağı olarak adlandırılan içinde bulunduğumuz dönemde gelişen teknoloji ve küreselleşmenin keskinleştirdiği rekabet olgusu işletmeler açısından hammadde ve sermayeden çok bilginin önemini artırmış ve bilgi yönetimi işletmeler için en önemli değer özelliği kazanmıştır. Bilginin işletmeler açısından yönetimi kurumun sahip olduğu açık ve örtülü bilgiyi tespit etmek, düzenlenmek ve kullanımını kontrol altına almayı ifade etmektedir. Yeni ekonomide bilginin yüksek kaldırma gücünden faydalanabilen işletmeler daha verimli bir iş ortamı oluştururken rekabette öne geçebilmek için de stratejik güce sahip olmaktadır. Bu çalışmada kavramsal açıdan bilgi ve ilişkili kavramları, bilgi yönetimi ve bilgi yönetiminin rekabette öne geçebilmek için stratejik kullanımı konuları değerlendirilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Bilgi, Enformasyon, Bilgi Yönetimi, Bilgi Çağı, Enformasyon Çağı, Kurumsal Bilgi

Knowledge Management In The Knowledge Age and Its Strategic Importance For Companies

Abstract: In the so called knowledge age that we are in, the competition which was intensified by advancing technology and globalization, has increased the value of knowledge rather than the value of resources and capital and knowledge management became the most important value for businesses. The management of information for the business means determining, organizing and controlling the usage of the open and protected information the business has. In the new economy, the companies that can benefit from the high leverage power of knowledge, besides forming more productive working environments are also gaining strategic power in forging ahead in the competition. In this study knowledge, knowledge production and management and the strategic use of information in competition is being evaluated.

Keywords: Knowledge, Information, Knowledge Management, Knowledge Age, Organizational Knowledge

1. Giriş

Bilgi çağında işletmelerin piyasa değerini artıran ve rekabet avantajı sağlayan yegane unsur bilgi ve bilginin uzantısı olan tüm değerlerdir. Belirsizliğin hakim olduğu bir ekonomik düzende sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı da bilginin kendisidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojik gelişmeler arttığında, rakipler arttığında ve ürünler kısa sürede eski-

diğinde başarılı olmayı başaran işletmeler istikrarlı bir biçimde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi kuruluşun her yerine geniş ölçüde yayan ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanan işletmeler olacaktır. [20]

Yönetim bilimi açısından içinde bulunduğumuz dönemin en önemli iki kavramı bilgi ve teknolojidir. Bilgi, kurum ve işletmelerin en az sermaye kadar önemli bir üretim faktörü, tek-

noloji ise onun vazgeçilmez ögesidir. Bu nedenle içinde bulunduğumuz dönem bilgi çağı, toplumumuz, bilgi toplumu, insanlarımız ise bilgi çalışanları olarak isimlendirilmektedir. Bu dönemde bilgi servetin de kaynağı haline gelmiştir.

Bu bağlamda bilgi yönetimi günümüzde işletmeler açısından en önemli gündem maddelerinden biridir. Bilgi yönetimi aynı zamanda zihinsel sermayeyi yönetilebilir bir değer olarak ele alan önemli bir yönetim alanıdır. Bu süreçte işletmelerin kurumsal dinamikleri, yönetim modelleri ve teknoloji gibi unsurlar bilgi yönetiminde önemli araçlar olarak kabul edilmektedir. Söz konusu araçlar bir işletmenin veri ve bilgi elde etmesini, elde edilen bilgilerin geliştirilmesini, bunların belirli görevleri olan bireylere aktarılmasını, düzenlenmesini ve kullanımını kontrol altına almayı amaçlamaktadır. [17]

İşletmeler açısından bilgi yönetimine duyulan ihtiyaç, küresel rekabet ortamının zorlayıcı etkileri yanında diğer bir neden de gereksiz bilgi üretimini önleme zaruretidir. Zira günümüzde gerek iç gerekse dışarıdan elde edilen bilgi miktarı aşırı boyutlara ulaşmıştır. Bu nedenle yöneticiler de, gereğinden fazla bilgi ile karşı karşıya gelmekten şikayetçidir. Aynı zamanda doğru zamanda doğru bilgiye sahip olmak her işletme için önemli bir ihtiyaçtır. Buradaki yaklaşım ise kurum için gerekli olan önemli bilgileri daha az öneme sahip olanlardan ayırma becerisini gösterebilmektir. [14]

2. Bilgi ile İlişkili Kavramlar

Bilgi yönetimi konusuna detaylı olarak değinmeden önce bilgi ile yakın anlamlı, İngilizce karşılıkları “data”, “information” ve “knowledge” olan üç kavramın ne olduğunu açıklamak yararlı olacaktır. Söz konusu üç kavram içerik ve işlev olarak birbirlerinden farklı olmakla birlikte Türkçe’imizdeki bilgi sözcüğüne karşılık olarak kullanılmaktadır. Bilgi kavramı, bilgi yönetimi literatüründe “bilgi spektrumu” denilen bir dağılım içinde açıklanmaktadır. [4]

Buna göre veri sözcüğünün kökeni Latince “datum” sözcüğüdür. Veri kavramı çeşitli kaynaklarda; bilginin kaynağı, hammaddesi ve işlenmemiş hali, [25] olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekler, [7] bilgi içeriğine ilişkin onu oluşturan en küçük parça,[16] enformasyonun oluşumunda yapıtaşı[18] organizasyonel bilginin elde edilmesindeki her türlü işlemde yer alan ana unsur,[24] özümlememiş, yorumlanmamış gözlemlerden oluşan olaylara ilişkin birbiriyle ilişkilendirilmemiş gözlemler olarak tanımlanmaktadır. [4]

İşletmeler açısından ise verinin anlamı, yapılan işlemlerin belli bir formatta kayıt altında tutulmasıdır. Örneğin bir müşterinin satın aldığı ürünlerin tutarı, cinsi gibi verilerin kayıt altına alınmasıdır. Burada müşterinin söz konusu ürün veya ürünleri alış nedenleri ile ilgili açıklayıcı bir ifade bulunmaz. [8]

Veri ve bilgi arasında en temel ayrım, kullanım değerine göre yapılabilir. Buna göre bilgi karar verme sürecinde kullanılan ve karar vermede önemli bir unsurken, veri karar verme aracı değildir. Bilgiyi elde etmenin ve bilgiye ulaşmanın aracıdır. [25] Modern kurumlarda veri, teknolojik sistemlerde saklanır ve çoğu kez bir anlam veya içerik teşkil etmez. [4]

Enformasyon kavramı ise Latince, “informatio” kökünden gelmekte ve biçim verme eylemi, biçimlendirme ve haber verme eylemi anlamına gelmektedir.[22] Enformasyon, verilerin anlam taşıyacak biçimde işlem görmüş olan şeklidir. İletilmeye, anlaşılmaya ve kullanılmaya yetenekli veriler topluluğudur. Özünü işlenmemiş verilere anlam kazandırmak oluşturmaktadır. [6] Enformasyon çoğunlukla belge şeklinde veya görsel ya da işitsel olan bir mesajı ifade etmektedir. [7]

Bilgi ile enformasyon arasındaki ayrımın önemli fark, enformasyon girdileri ile bilgi girdileri arasındadır. Enformasyonun girdileri veri iken, bilginin girdisi enformasyondur. Aynı şekilde enformasyonun çıktısı bilgi iken, bilginin

çıkıtsı üst bilgidir. Enformasyon, bilişsel bir süreçten geçirilerek bir başka deyişle işlenerek bilgiye dönüşmektedir. [25]

Bilgi en basit ifadeyle “enformasyonun düzenlenmesidir.[12] Bilgiye, bir çeşit işlenmiş enformasyon da diyebiliriz. [11] Bilgi, veri ve enformasyonun akıl süzgecinden geçirilip kişisel deneyimler, algılar, sezgiler, duygular, değerler, yükümlülükler, uzmanlık görüşleri, eğitim sonuçları, üretim sonuçları ve doğuştan gelen yeteneklerle birleştirilerek; karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz etme ve tahmin yapma eylemlerinde kullanılmasıdır.[6] Günümüzde bilgi, uzmanlaşmış amaca yönelik ve kendini eylemle kanıtlayan bir bilgi türüdür.

Bilgi kavramı literatürde çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. En çok karşılaşılan bilgi sınıflandırması modeli Nonaka ve Takeuchi'nin modelidir. Bu modelde bilgi, örtülü bilgi (tacit knowledge) ve açık bilgi (explicit knowledge) olarak ikili bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Örtülü ve açık bilgi birbirini tamamlamaktadır. Bilginin oluşumu da açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşimle gerçekleşmektedir. Buna göre; Örtülü Bilgi (tacit knowledge); örtülü bilgi, insanların kafalarının içindeki bilgellik ve uzmanlık bilgisidir. Bir başka ifadeyle kişinin kendi hüner ve becerileri olarak kendine ait olan ve kodlanıp kaydedilemediği için aktarılamayan ancak yakın ilişkide görerek, yasayarak, usta-çırak ilişkisinde kazanılma şansı olan bilgidir. [10] Örtülü bilgi diyalog, senaryo ve metafor, mecazlar, benzetmeler, kıyas, hipotezler ve modeller gibi formlarda açık ifadelerle kavuşturulmaktadır.[3] [13] İşletme bağlamında örtülü bilgi, işletmenin insan kaynaklarında kalan tecrübe, entelektüel yaratıcılık ve öğrenmedir. Örtülü bilgi genellikle kaydedilmemiştir, iletilmesi sözler ve paylaşılmış tecrübelerle olur. İşletme kültürü, örgütsel politikalar ve profesyonel tecrübe örtülü bilgiye verilebilecek örneklerdendir. [1]

İşletmelerin amacı çalışanların örtülü bilgi varlığını organizasyonel düzeyde açık bilgi haline

getirmektir. Böylelikle örgütsel değer yaratmak mümkün olmaktadır. Açık Bilgi (explicit knowledge); sistematik bir şekilde ifade edilebilen, ulaşılabilen ve aktarılabilen bilgidir. Bir başka deyişle açık bilgi kayda (yazıya) geçirilmiş bilgidir. [9] Açık bilginin bulunduğu yerlere örnek; kitaplar, veri tabanları ve kütüphaneler, patentler, politikalar ve prosedürler verilebilir. [2] İşletme boyutunda, işletmenin yazılı hale getirdiği ve kurumsal hafızasına aldığı tüm bilgiler açık bilgi olarak kabul edilebilir.

İşletmeler özellikle açık ve örtülü bilgiler arasındaki etkileşimler aracılığıyla yeni bilgi yaratılması süreçleriyle ilgilenirler. Bu iki tip bilgi arasındaki etkileşime, bilgi dönüşümü denilmektedir. [19]

Bilgi ile ilgili önemli bir diğer kavram (information assets) bilgi varlıklarıdır. Bilgi varlıkları bir işletmedeki “veri tabanları, veri dosyaları, sistem belgeleri, kullanıcı el kitapları, eğitim malzemeleri, işlemsel ve desteksel yöntemler, süreklilik planları, yedek anlaşmaları, arşivlenmiş bilgileri” içermektedir.[26] Bilgi varlıklarını ustalıkla kullanan şirketler fiziksel ve finansal varlıklarının getirilerini maksimize edebilmektedirler.

3. Bilgi Yönetimi ve İşletmeler Açısından Stratejik Önemi

Bilgi yönetimini konusunda altyapı oluşturan temel kavramları açıkladıktan sonra bilgi yönetimi konusuna açıklık kazandırabiliriz. Buna bağlamda bilgi yönetimi, ilk olarak, 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırılmıştır. Bilgi yönetiminin işletmeler için gündem oluşturmaya başlaması ve uygulamada yaygınlaşması ise büyük ölçüde 1990'lı yılları bulmuştur. Bilgi yönetimi ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Tanımlardan birkaçına göz atacak olursak; bilgi yönetimi, örgütsel performansı arttırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir stratejidir.[27]

“Organizasyonlarda çalışanların sahip oldukları bilgi, deneyim ve uzmanlıkların, veri tabanlarının, kaydedilmiş bilgilerin, belgelerin, plan, politika ve prosedürlerin kısaca tüm bilgi kaynaklarının belirlenmesi, yönetilmesi, zenginleştirilmesi ve paylaşılmasına yönelik bütünlük ve sistematik bir çabadır.” [5] Bilgi yönetimi, başka bir tanımla ise “maddi olmayan varlıkların kullanılmasıyla gerçekleşen bir değer yaratma sanatı” [9] olarak ifade edilmektedir. Townley ise bilgi yönetimini, bir organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek veya amacına ulaşmak ve aldığı kararları en etkili biçimde kullanmak için üretme ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına alma faaliyeti şeklinde tanımlamaktadır. [21]

Bilgi yönetiminde, organizasyonel amaçlara ulaşmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabileceği ve yönetilebileceği sistematik bir süreç içerisinde ele alınır.[23] Bilgi yönetimi bilginin verimli bir şekilde teknolojik uygulamalara uyarlanması, süreçlerin tanımlanması, modellenmesini ve organizasyonun amaçları doğrultusunda bilginin kullanılması için yapılması gereken hareket planını içerir. [25] Örgütteki veri tabanından, web sitelerine, şirket çalışanlarından, iş ortaklarına her türlü bilgi kaynağını bilgi yönetiminin konusudur. Bu süreçte bilgi değer yaratacak bir üretim faktörü olarak kullanılır.

Bilgi yönetimi organizasyonlar için stratejik olarak ele alınması gereken bir konudur. Bilgi yönetimi stratejisi, kurumun rekabet stratejisinin de bir yansımasıdır. Müşteriler için nasıl değer yaratıldığı ve çalışanların bu değere katkısı, üretilen değerlerin ekonomik modeli nasıl desteklediği bilgi yönetim stratejileri ile açığa kavuşmaktadır. [22]

Bilgi yönetiminde örgütlerin “öğrenen örgüt” ve “bilen örgüt” anlayışında yönetilmesi gerekmektedir. Organizasyon çapında öğrenmeyi ve değişimi destekleyen ve geleneksel yönetim anlayışını değiştiren “bilgi yönetimi” yalnızca veri tabanları ve “network” lar oluşturarak kurulamaz. Bilgi teknolojileri yatırımı sadece

bilgi yönetiminin teknolojik altyapısını oluşturabilir ancak bu bilgi yönetimine geçişi ifade etmez. Bilgiye dayalı yönetimin bir örgütsel kültür haline getirilmesi bilgi yönetiminin başarısı için önemli bir unsurdur. [5]

Bilgi yönetiminin işletmeler açısından çok sayıda yararı vardır. Bunlara kısaca göz atacak olursak;

- Organizasyonel adaptasyon ve esnekliği artırır,
- İnsan para yatırımında daha yüksek dönüşüm sağlar,
- Rekabet avantajını artırır, telif hakları için yasal koruma sağlar,
- Bilgi çağı yöneticilerinin, kurumsal amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırır, [23]
- Bireysel bilgileri kurumsal bilgi haline dönüştürür,
- Tasarruf ve verimlilik sağlar,
- İş ile ilgili yeni fırsatları görmeyi sağlayacak veriler sunar,
- Organizasyonlara piyasa şartlarına göre değişebilme ve öğrenme disiplini kazandırır, kurum içinde bilgi akışı hızlanır,
- Hızlı düşünebilen ve değişebilen bir organizasyon oluşur,
- Sorunların tespiti ve çözümü hızlanır,
- Kağıttan muaf elektronik ortamda hızlı çalışma imkanı sunar,
- Organizasyondaki parlak fikirlere hızlı ulaşılır ve bu bilgilere sahip kişiler daha hızlı tespit edilir,
- Gerçek zamanlı raporlama sağlanır,
- Raporlar otomatik olarak oluşur ve bu raporlara her zaman her yerden ulaşılabilir, raporlar anlık verilere göre objektif olarak şekillenmiştir,
- Enformasyon her zaman tazedir,
- Online kütüphaneler oluşur, tüm standart işler otomatize edilir,
- Proje üretebilmek için zaman sağlanır, mal ve hizmet kalitesi artar,
- Organizasyonel bilgi, unutulmaz, kaybolmaz, yok olmaz,
- Kurum içinde bilgi akışı hızlanır. [15]

Etkin bilgi yönetiminin uygulamaları ile işletmeler çok büyük rakamlarda tasarruf etmektedirler. Rakamlara göz atacak olursak etkin bilgi yönetimin önemi ortaya çıkmaktadır. Örneğin; General Electric şirketi sadece satın alma departmanını extranete taşıyarak yıllık 5 milyar\$ kırtasiye tasarrufu sağlamış, Oracle şirketi, iş modelini internete göre değiştirerek 2000 yılının ilk 9 ayında 1 Milyar\$ kar sağlamış, Cisco şirketi kendi iş modelini intranet üzerine taşıyarak 1999'da 850 Milyon\$ kar etmiş, Sun Microsystems 3,5 milyon\$ satış eğitimlerinden kar, iş eğitim süresi olarak %80 tasarruf ve doküman dağıtımından 25 milyon\$ kar sağlamıştır. Bu başarının altında söz konusu şirketlerin "bilgi"ye sahip olma ve "bilgi Yönetimi"ndeki etkinlikleri yatmaktadır. ¹

Uzmanlardan Kalseth ve Cummings ise bilgi yönetiminin üç farklı yönüne işaret ederken ilk olarak bilgi yönetimi, daha başarılı ve yararlı bir kurumsal bilgi depolama yaklaşımı olarak kabul etmekte. İkinci yönü olarak strateji, politika ve uygulamalara yönelik aktivitelere ilişkin bilgi ile ilgilenmek, organizasyonun kapalı ve açık entelektüel değerleri ile elde ettiği başarı arasında doğru bir neden-sonuç ilişkisi kurmak olarak değerlendirmekte. Üçüncü yönüyle ise bilgi yönetimini doğru zamanda doğru insanlar için doğru bilgileri elde etme, dağıtma ve organizasyonun gelişmesi için bilgiyi uygun bir format içinde saklama stratejisi olarak kabul etmektedir. [14]

Bilgi yönetimi, sadece bir bilgi teknolojisi konusu olmaktan çok bir kurum kültürü sorunudur. Bu yönüyle işletmelerde ve toplumda bilgiye önem veren, bilgi çalışanını tanıyan, takdir eden, bilginin paylaşıldıkça büyüdüğünü ve değer kazandığını fark edebilen ve bilgiyi paylaşanları ve etkili kullananları ödüllendiren bir kültüre ihtiyaç vardır. [4]

4. Sonuç

Bilgi yönetimi organizasyonlar için stratejik olarak ele alınması gereken bir konudur. Bilgi

yönetimi stratejisi, kurumun rekabet stratejisinin de bir yansımasıdır. Müşteriler için nasıl değer yaratıldığı ve çalışanların bu değere katkısı, üretilen değerın ekonomik modeli nasıl desteklediği bilgi yönetim stratejileri ile açığa kavuşmaktadır.[22]

Bilgi yönetiminde örgütlerin "öğrenen örgüt" ve "bilen örgüt" anlayışında yönetilmesi gerekmektedir. Organizasyon çapında öğrenmeyi ve değişimi destekleyen ve geleneksel yönetim anlayışını değiştiren "bilgi yönetimi" yalnızca veri tabanları ve "network"lar oluşturarak kurulamaz. Bilgi teknolojileri yatırımı sadece bilgi yönetiminin teknolojik altyapısını oluşturabilir ancak bu bilgi yönetimine geçişi ifade etmez. Bilgiye dayalı yönetimin bir örgütsel kültür haline getirilmesi bilgi yönetiminin başarısı için önemli bir unsurdur. [5]

Bilginin doğası gereği bugünün en gelişmiş bilgileri yarın önemini kaybedebilmektedir. Bu nedenle bilgi yönetimi statik ve sınırlı bir süreç olarak değil işletmeler için stratejik öneme sahip bir konu olarak süreklilik içerisinde ele alınmalıdır.

Genel bir değerlendirme ile bilgi yönetimi rekabete direnen, yaptığı işlerden verim elde etmek isteyen organizasyonlar için günümüzün vazgeçilmez yönetim alanlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilginin örgütsel süreçlerde etkili kullanılması örgütlerin gelişmesini sağlamakta ve küreselleşen iş ortamında önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

5. Kaynaklar

[1] Akpınar A.T., "Entelektüel Sermaye Kavramı" **Kosgeb Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:1 Kocaeli (2000), s. 57, Aktaran: Erkal Z, **Entelektüel Sermaye**, Derin Yayınları, İstanbul, s.4 (2006).

[2] Arıkoğuşa Ş., **Entellektüel Sermaye**, Derin Yayınları, İstanbul s.45, (2003).

- [3] Awad, E. ve Ghaziri, H, **Knowledge Management**, Prentice Hall Publishing New Jersey,s.45, (2004).
- [4] Barutçugil İ., **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul s.16-57-60, (2002).
- [5] Barutçugil İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul s.105-106, (2004).
- [6] Çapar B., “Bir İletişim Sistemi Olarak Bilgi Yönetimi: Teorik Bir Yaklaşım”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=677 , (28.12.2008).
- [7] Davenport T.H., & Prusak L., **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, s. 22-24. (2002).
- [8] Durna U., Demirel Y., “Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 30, s.129-156,Ocak-Haziran (2008).
- [9]Erkal Z., **Entelektüel Sermaye**, Derin Yayınları, İstanbul, s.4-42 (2006).
- [10] Erkan H., **Ekonomi Sosyolojisi**, 5. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, s. 244 , (2004).
- [11] Gürak H., “Önce Bilgili İnsan - Ekonomik Büyüme ve Refahın Gerçek Kaynakları Olan: Üretken Bilgi (Teknoloji) ve Bilgili İnsan Üzerine”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=280 (24.05.2008).
- [12] J.C. Lang, Managerial Concerns in Knowledge Management, **Journal Of Knowledge Management**, 5, 1, 43-57, MCB University Press. Aktaran; A. Kulaklı, S. Birgün, a.g.m., s. 38, (2005).
- [13] Kalkan V.D., Keskin H., Kobi’lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma, **Ahmet Yesevi Üniversitesi, Bilig Dergisi**, Güz, Sayı 35, s.181, (2005).
- [14] Kalthoff, K. and Cummings S., “Knowledge management: development strategy or business strategy?” **Information Development**, 17 (3), 163-171., (2002).
- [15] Karakaş M., “Bilgi Yönetim Sistemleri Sunumu”, 2001, http://www.bilgiyonetimi.org/sunular/temelprensipier_dosyalar/frame.htm, (02.02.2009).
- [16] Marchand, D., Competing With Intellectual Capital”, in von Krogh, G., Roos, J. ve Kleine, D., (1998) (in) **Knowing Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge**, Sage Publications, London, (in) Toften, K. and Olsen, S.O., (2003) Aktaran: Kulaklı A., Birgün S., “Müşteri Merkezli Operasyonel Bilgi Yönetimi İçin Veri Yönetiminin Ölçülmesi”, **İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 37-48 Aralık İstanbul, s. 38, (2005).
- [17] Microsoft’tan bilgi yönetimine vurgu,” (2002).http://www.activefinans.com/active-line/sayi2/bilgi_yonetimi.html (28.12.2002).
- [18] Nonaka I., **A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation**, Organization Science, 5, 1, February, 14-37, (1994). Aktaran; Kulaklı A., S. Birgün, a.g.m.,s. 38, (2005).
- [19] Nonaka, I. ve Takeuchi H., **The Knowledge Creating Company**, Oxford University Press, New York, s. 61-73, (1995), Aktaran: Yücel R., “Bilgi Dönüşümleri ve Entelektüel Sermaye Açısından Önemi”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi** Sayı:7,s.13,<http://www.akademikbakis.org/pdfs/7/bilgidonusumleri.pdf>, (26.02.2009).
- [20] Nonaka, I., “Bilgi Yaratan Şirket,” **Bilgi Yönetimi** içinde (29-50). Ankara: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, s.30 (1999).
- [21] Odabaş, H. ”**Kurumsal Bilgi Yönetimi**” Türk Kütüphaneciliği 17 (4) 357-386,(2003).

- [22] Öğüt A., **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara,s.9-118-121, (2003).
- [23] Öztemel E., Arslankaya S., Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri, **Yöneylem Araştırması/ Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi**, Gaziantep - Adana, 15-18 Haziran,,s.1 (2004).
- [24] Toftan, K. ve Olsen, S.O., (2003). Export Market Information Use, Organizational Knowledge, And Firm Performance, A Conceptual Framework, **International Marketing Review**, 20, 1, 95-110. A. Kulaklı, S. Birgün, **a.g.m.**, s. 38, (2005).
- [25] Tutar H., **Yönetim Bilgi Sistemi**, Seçkin Yayınları, Ankara, s.35-65-66-67-72, (2006).
- [26] Vali H., “BS 7799, bilgi varlıkları ve bu kimin işi?”, Yıl: 13 Sayı: 93 Temmuz <http://www.kalder.org.tr/page.asp?pageID=1244>. (2012).
- [27] Yağcı Y., Bilgi Eksenli Örgütlerde Entelektüel Sermayeye Bağlı Bilgi Yönetimi, **Balkan Ülkeleri Kütüphaneler Arası Bilgi-Belge Yönetimi ve İşbirliği Sempozyumu Sunumu**, 5 - 7 Haziran Edirne, (2008).