

BİLGİ YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR İNCELEME

A CONCEPTUAL STUDY ON LEADERSHIP ROLES IN KNOWLEDGE MANAGEMENT

Doç.Dr.Selen DOĞAN^{*}
Arş.Gör.Selçuk KILIÇ^{**}

ÖZET

Bilgi yönetimi sürecinde liderlik, grup amaçlarını veya organizasyonel hedefleri başarmak için gereksinim duyulan öğrenme süreçlerinde, diğer grup üyelerinin desteklendiği bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreç içerisinde liderin öncelikli görevi, organizasyonun bilgi varlıklarını harekete geçirerek bilgiden yarar sağlayabilmektir. Bu çalışmada, bilgi yönetiminde liderliğin rolü ve önemi ortaya konulmakta, bilgi yönetiminin başarısı için, liderlerin kullanabilecekleri araçlar, yöntemler ve davranışların neler olduğu açıklanmaya çalışılmaktadır.

ABSTRACT

In the process of KM, leadership can be defined as a process in which the other members of the group are supported in learning processes which are necessary for accomplishing group goals or organizational objectives. In this process, the principal task of the leader is to benefit from knowledge through mobilizing knowledge assets of the organization. In this study, the role and importance of leadership in KM are exposed while explaining the tools, methods, and behaviors to be employed in order to be successful in KM.

Bilgi Yönetimi, Bilgi Yönetimi ve Liderlik, Bilgi Yönetiminde Liderlik Rollerini.

Knowledge Management, KM and Leadership, Leadership Roles in KM.

1. GİRİŞ

Bilgi yönetimi, bilgi, iletişim ve insan kaynaklarının uyumlu ve düzenli bir biçimde aynı ortam içerisinde yönetilmesidir. Bilgi yönetiminin amacı, organizasyona artı değer kazandırmaktır. Diğer bir ifadeyle, bilgi

* Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

** Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

yönetimi, organizasyonun değişen koşullara uyabilmesi ve yeteneklerini artırabilmesine olanak sağlayacak biçimde bilgi kaynakları ve potansiyelinden en üst düzeyde yararlanmasını sağlamaktadır¹.

Çalışanlar, müşteriler, rakipler, piyasa, yöntemler ve teknolojilerin sürekli değiştiği bir ortamda, organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmesi, yeni iş fırsatları yakalayabilmesi, rakiplerine oranla bir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi ve sürekli güncel kalmayı başarabilmesi bilgi yönetimi uygulamaları sayesinde gerçekleşebilecektir. Bilgi yönetimi, çalışanların bilgi ve yeteneklerini sürekli geliştirmeyi, elde edilen bilgilerin paylaşımının sağlanmasını, paylaşılan bilgilerin organizasyonel hafızaya eklenmesini, yani organizasyonun entelektüel sermayesinin zenginleştirilmesini hedeflemektedir. Bilgi yönetiminin uygulanması, organizasyonların başarması gereken bir amaç olarak düşünülmemeli, organizasyonel amaçların başarılmasını kolaylaştıran bir araç olarak kabul edilmelidir.

Organizasyonların etkin kararlar alabilmesi, etkili operasyonlar yapabilmesi, yüksek motivasyonlu çalışanlar istihdam edebilmesi, yenilikçi bir çevre oluşturabilmesi, sürekli gelişmeyi ve bilgi paylaşımını sağlayabilmesi için, bilgi yönetimine gereksinim duyulmaktadır. Bu gereksinimin yerine getirilmesinde lider/yöneticilerin rolü büyüktür. Liderler, bu süreçte organizasyon içerisindeki çalışanların sahip olduğu bilgilerin akışını ve paylaşımını sağlayacak kültürü yaratabilmekte ve bu bilgilerin organizasyonel karar verme süreçlerine yerleştirilebilmesine katkı sağlayabilmektedirler.

2. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Literatür incelendiğinde bilgi yönetiminin temelde, entelektüel sermaye ve enformasyon yönetiminin bir unsuru ve sonucu olarak ortaya çıktığı göze çarpmaktadır.

Bilgi yönetimi ile entelektüel sermaye arasında çok yakın bir ilişki vardır. Genel olarak işletmenin pazar içindeki değeri ile finansal değerleri arasındaki farkı, entelektüel sermaye olarak nitelendirilmektedir.

Kavramı ilk kez kullananlar entelektüel sermayenin iki bileşeni olduğunu ifade etmektedirler. Bu bileşenlerden birincisi², yapısal sermaye (markaların değeri, müşteri ilişkileri, patentler, süreçler), ikincisi ise³, insan sermayesidir (know-how uygulamaların değeri).

İnsan sermayesi, çalışanların bilgisi, kapasitesi, yetenekleri ve uzmanlıklarını göstermektedir. Yapısal sermaye ise, patent, süreç, yönetim sistemi ve organizasyonel yapı gibi, piyasa ihtiyaçlarını karşılayan yetenekleri kapsamaktadır⁴. Diğer bir entelektüel sermaye sınıflandırmasına

¹ Seonghee KIM, "The Roles of Knowledge Professionals for Knowledge Management", **INSPEL-International Journal of Special Libraries**, C.34, S.1, 2000, s.3.

² Ramona DZINKOWSKI, "The Value of Intellectual Capital", **The Journal of Business Strategy**, C.21, S.4, 2000, s.3.

³ Leif EDVINSSON ve, Michael S. MALONE, **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brain Power**, Harper Business, New York, 1997, s.21.

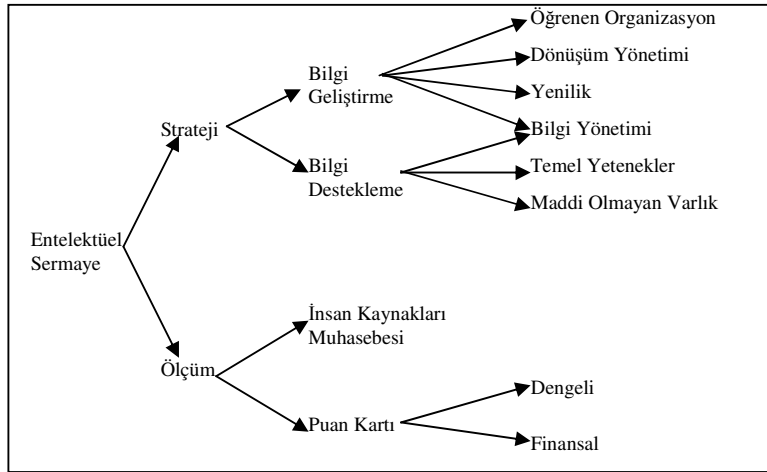
⁴ DZINKOWSKI, s.3.

göre; insan sermayesi, bilginin, yeteneklerin ve organizasyondaki çalışanların deneyimlerinin değerini göstermektedir. Yapısal sermaye ise, düzenleme, yetki verme ve insan sermayesinin destekleyicilerinden oluşmaktadır⁵.

Bilgi yönetimi, işin değerini artırmak amacı ile hem yapısal sermayenin hem de insan sermayesinin yönetilmesi sürecidir. Bilgi yönetimi daha çok değer yaratan bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması ile ilgili olarak kullanılmaktadır. Bu anlamda da organizasyonların sahip olduğu entelektüel sermaye; insan, yapısal ve müşteri sermayesi ile rekabet üstünlüğü olarak dört kategoride ifade edilmektedir. Bilgi yönetimi işte bu entelektüel sermayeye ilişkin süreçlere, ölçümlere, değerlendirmelere ve yatırımların dönüşümüne ilişkin konulara odaklanmaktadır⁶.

Bilgi yönetimi, çok geniş bir kavram olan entelektüel sermayenin bir parçası olarak görülmektedir. Bilgi yönetimi, organizasyonun kontrolünde olan entelektüel sermayenin yönetimidir. Entelektüel sermaye, organizasyonlara rekabet üstünlüğü sağlayan ve yine organizasyonların sahip olduğu bilgi, deneyim, organizasyonel teknoloji, müşteri ilişkileri ve profesyonel yeterlidir. Tanınmış birçok organizasyon, sermayelerini bireysel, organizasyonel ve müşteri sermayesi şeklinde belirtmeyi tercih etmişlerdir⁷. Entelektüel sermayenin kavramsal yapı taşları, Şekil 1'de görülmektedir.

Şekil 1: Entelektüel Sermayenin Kavramsal Yapı Taşları



Kaynak: Maria MÅRTENSSON, "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool", *Journal of Knowledge Management*, C.4, S.3, 2000, s.213.

⁵ EDVINSSON ve MALONE, s.21.

⁶ Özcan YENİÇERİ, "Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi", *2023 Dergisi*, Sayı 20, Aralık, 2002.

⁷ Maria MÅRTENSSON, "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool", *Journal of Knowledge Management*, C.4, S.3, 2000, s.205.

Entelektüel sermaye, strateji ve ölçüm olarak düşünülebilmektedir. Stratejide bilginin yaratılması, kullanılması, bilgi ve başarı veya değer yaratma üzerinde odaklanılmıştır. Ölçmede ise, enformasyon sistemlerinin geliştirilmesi ve geleneksel finansal ölçülerin yanında finansal olmayan verileri de ölçme ihtiyacı üzerinde yoğunlaşmıştır⁸. Şekil 1’de görüleceği üzere; bilgi yönetiminin, entelektüel sermayenin strateji boyutu altında yer alan, bilgi geliştirme ve bilgi destekleme faaliyetlerinin bir unsuru olduğu göze çarpmaktadır.

Bilgi yönetimi, gelişiminin araçsal yönünü önemli ölçüde enformasyon teknolojisine borçludur. Ancak, uygulamada enformasyon yönetiminden farklı bir içeriğe sahiptir. Çok sayıda işletme bilgi yönetiminin zorunluluğunu fark etmiştir ve bilgi işleme yeterliliklerini artıracak projeler ve diğer aktiviteleri yürütmektedirler. Ancak çok azı bilgi yönetimini kapsamlı bir felsefe olarak ele almaktadır.

Bilgi yönetimi ile enformasyon yönetimi, teoride ve uygulamada birbirleri ile karıştırılmaktadır. Enformasyon yönetimi temel olarak, bilginin fiziksel (diğer bir ifade ile gerçek) formları ile ilgilenmektedir. Bilgi yönetimi ise, bireylerin sözsüz ya da kayıtsız bilgileri ve gözlemlenebilir, sözlü veya açık olmakla birlikte sistematik olarak organize olmamış durumdaki bilgileriyle de ilgilenmektedir⁹.

Bilgi yönetimi, eğitim, öğrenim ve deneyimlerin organizasyonel faaliyetlere yansımaları sonrasında oluşan bireysel ve organizasyonel, kayıtlı ve kayıtlı olmayan her türlü bilgi kaynağının belirlenmesi, tanımlanması, yönetilmesi ve paylaşılması işlemlerini organizasyonun yapısına göre uyarlayan ve uygulayan bir disiplindir¹⁰.

Bilgi yönetimi, herhangi bir organizasyonda bilginin üretilmesi, onaylanması, yayımlanması, dağıtılması ve kullanımı işlemlerinin aynı sistem üzerinde düzenli ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesidir. Bilgi yönetimi içinde yer alan bu beş evre, organizasyonlara öğrenme, öğrendiğini uyarılma, yanlış bilgilerin unutulmasını sağlama ve yeniden (sürekli) eğitim hizmeti verme konularında fırsat sağlamaktadır¹¹. Organizasyonlar için gerekli bir uygulama olan bilgi yönetimi, üç ayaklı bir tabureye benzetilebilir. Üç ayaklı bir taburenin bir ayağı ayrılrsa, ayakta durması imkânsız hale gelecektir. Bu üç ayak; insanlar, süreçler ve teknolojiden oluşmaktadır. Çünkü, bilginin bir bireyden diğer bireye aktarılabilmesi için insanlara ve bilginin kullanımını sağlamak için ya da onu işte kullanabilmek için süreçlere gereksinim duyulmaktadır. Teknoloji ise, depolama, tekrar ele geçirme ve

⁸ MÅRTESSON, s.206.

⁹ Halit KESKİN ve Veli D. KALKAN, “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması: Kobi’lerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 10-11 Mayıs, Kocaeli, 2002, s.5-6.

¹⁰ Seonghee KIM, “The Roles of Knowledge Professionals for Knowledge Management”, **INSPEL-International Journal of Special Libraries**, C.34, S.1, 2000, s.3.

¹¹ Ganesh D. BHATT, “Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People”, **Journal of Knowledge Management**, C.5, S.1 2001, s.3.

geniş enformasyonların insanlar tarafından kullanılabilmesini düzenlemek için zorunludur¹².

Bilgi yönetimi, organizasyonun misyonunu ileri götürmek için sadece olaylara dayanan açık enformasyona ulaşılmasını değil, aynı zamanda organizasyon içinde var olan örtülü bilgiye ulaşılmasını ve bilginin paylaşılmasını da amaçlamaktadır. Bu bilgi genellikle çalışanların bireysel öğrenme ve deneyimlerine dayanmaktadır¹³.

Bilgi yönetiminin bir bilim dalı olarak gelişimi ve işletmeler açısından bir süreç olarak tanımlanabilmesi, enformasyon teknolojilerinin gelişimiyle birlikte son yıllarda gerçekleşmektedir. Bilgi yönetiminin, özel sektörden kamu kuruluşlarına kadar çok çeşitli iş alanlarındaki kuruluşlar için, uygulanabilir ve kapsamlı bir süreç olduğu şimdiye kadar yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır. Bilgi yönetimi çalışmaları, küresel ekonomide, yüksek rekabet ortamında işletmelerin daha etkili kaynak yönetimine ihtiyaç duymalarından kaynaklanmıştır¹⁴.

Bilgi yönetimi kavramının gelişmesinde üç akımın katkısı bulunmaktadır. Bunlar; enformasyon yönetimi, kalite ve insan sermayesi akımlarıdır. Bu akımlar şu şekilde açıklanabilecektir¹⁵:

- **Enformasyon yönetimi**, 1970'li ve 80'li yıllarda gelişmiş ve genellikle enformasyon teknolojisi ve enformasyon biliminin geniş bir kümesi olarak düşünülmüştür. Oysa, bilgi yönetimi yalnızca, enformasyon yönetiminin teknolojik boyutu ile ilgili değil, aynı zamanda, kullanıcıların enformasyondan sağladıkları tatminin bir sonucu olan, enformasyonun değeri ile de ilgilenmektedir. Yönetim ve organizasyon alanındaki gelişmelerin bir sonucu olarak; enformasyon yönetimi kavramı, bilgi yönetimi kavramının içerisine katılmış ve bilgi yönetiminin teknolojik unsuru olması sağlanmıştır.
- **Kalite akımları**, iç müşteri, açık süreçler ve paylaşılan açık hedefler üzerine odaklanmaktadır. Bilgi yönetimi kavramı ortaya çıkarken, kalite akımlarının odaklandığı bu unsurların, bilgi yönetiminin de unsurları olabileceği düşünülmüştür. İç müşteri, açık süreçler ve paylaşılan vizyondan oluşan bu unsurlar daha sonra, bilgi yönetimi kavramının amaçları ve unsurları arasında sayılmıştır.
- **İnsan sermayesinin yeniliği ve verimliliği artırabilmek için nasıl kullanılabileceği**, organizasyonlar tarafından merak edilen bir konu olarak süregelmiştir. Bilgi yönetimi kavramı, insan sermayesi kavramı

¹² Mark MYERS, "Knowledge Management: How Do You Know What You Know?", **Computer Technology Review**, Los Angeles, April, C.21, S.4, 2001, s.54-55.

¹³ Claire MCINERNEY, "Hot Topics: Knowledge Management-A Practice Still Defining Itself", **Bulletin of the American Society for Information Science and Technology**, February/March, C. 28, S.3, 2002, s.14.

¹⁴ Murat TÜRK, **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, Yayın No: 235, İstanbul, 2003, s.109.

¹⁵ Laurance PRUSAK, "Where Did Knowledge Management Come From?", **IBM Systems Journal**, C.40, S.4, 2001, s.1005.

üzerine kurulmuştur ve görevlerinden birisi de insan sermayesinin nasıl geliştirilebileceği konusu ile ilgilenmektedir.

Bilgi yönetimi kavramı, diğer yönetim kavramlarına göre daha kapsamlıdır. Bilgi yönetimi kavramının, hem amaç hem de kapsam yönünden TKY, Değişim Mühendisliği ve Küçülme gibi yaklaşımların da ötesinde olduğu düşünülmektedir¹⁶. Çünkü, bilgi yönetimi çok geniş ve çok yönlü olduğu için, organizasyonel faaliyetleri birçok yönden ele almaktadır. Tersine, diğer yönetim yaklaşımları, kapsam yönünden daha sadedir.

Bilgi yönetimi, işletme literatüründe çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Malhotra'ya göre bilgi yönetimi, enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon işleme kapasitesi ile bireyin yaratıcı ve yenilikçi kapasitesinin sinerjik bileşimini araştıran organizasyonel süreçlerin biçimlendirilmesidir¹⁷. Lee ve Yang'e göre bilgi yönetimi, organizasyonel amaçlara ulaşmak için bilginin oluşturulması, yayılması ve desteklenmesinin yönetilmesindeki süreçlerin toplamıdır¹⁸.

Bhatt'a göre bilgi yönetimi, bilgi yaratma, elde etme, dönüştürme ve kullanma gibi bilgiyle ilgili faaliyetleri kolaylaştıran bir süreçtir¹⁹. Snowden'e göre bilgi yönetimi, ister somut biçimlerde ifade edilen açık bilgi, ister bireyler ya da toplulukların sahip olduğu örtülü bilgi biçiminde olsun, entelektüel varlıkların belirlenmesi, optimizasyonu ve aktif bir biçimde yönetilmesidir. Cortoda ve Woods'a göre bilgi yönetimi, duyarlık düzeyinin ve yenilikçiliğin artırılması amacı ile kolektif aklın geliştirilmesidir. Buckman'a göre bilgi yönetimi, organizasyonel performansın yükseltilmesi ve değer yaratılması amacıyla; bilginin üretilmesi, sürdürülmesi, kullanılması, paylaşılması ve yenilenmesine ilişkin süreçlerin uygulanmasıdır²⁰.

Bilgi yönetimi, elde etme, saklama ve transfer etme gibi temel üç bilgi etkinliği olarak tanımlanabilmektedir. Bilgi yönetimi, doğrudan organizasyon içinden veya organizasyon dışı kaynaklardan elde edilen verilerin sınıflandırılması, depolanması, yorumlanmak üzere ilgili yerlere gerekli zamanlarda dağıtılması ve sahip olunan bilginin güncellenmek üzere gözden geçirilmesi sürecidir²¹.

Bilgi yönetimi teorisi, 21. yüzyılda başarılı bir şekilde rekabet etmek ve yaşamak için gerekli olan bilginin tanımlanması, elde edilmesi,

¹⁶ Karl M. WIIG, "Knowledge Management: An Introduction and Perspective", **The Journal of Knowledge Management**, September, C.1, S.1, 1997, s.13.

¹⁷ Yogesh MALHOTRA, "Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to Internet Time", **Information Strategy, the Executive's Journal**, C.16, S.4, 2000, s.11.

¹⁸ Ching Chyi LEE ve Jie YANG, "Knowledge Value Chain", **The Journal of Management Development**, C.19, S.9, 2000, s.784.

¹⁹ Ganesh D. BHATT, "Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge", **Journal of Knowledge Management**, C.6, S.1, 2002, s.32.

²⁰ Mark LEGNICK-HALL ve Cynthia A. LEGNICK-HALL, Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi, (Çev: Günhan GÜNAY), Dışbank Yayınları, Dışbank Kitapları-7, Kelebek Matbaası, 2004, s.90.

²¹ Famil ŞAMİLOĞLU, Entelektüel Sermaye, Gazi Kitabevi, Ankara, 2002, s.17.

paylaşılması ve desteklenmesi için gerekli strateji ve süreçleri içermektedir. Bunun yanı sıra bilgi yönetimi “işleri doğru yapmak” yerine “doğru işleri yapmak” düşüncesine sahip olan ve kendi süreçlerinin tamamını bilgi süreçleri olarak gören organizasyonlar için temel bir unsurdur²².

Bilgi yönetimi ile ilgili yapılan tanımların tümünde başlıca iki temanın varlığı görülmektedir. Bunlardan birincisi yararlı bilginin elde edilmesi ve yayılması ile ilgilidir. Organizasyonlar, gerek organizasyon içinde, gerekse organizasyon dışında işe yarayabilecek türden bilgiyi çeşitli kaynaklarda aramak ve bulduklarında da almak; sonra da öğrenilenleri o enformasyonu kullanabilecek çalışanlara (ve diğerlerine) yaymak zorundadır. İkincisi ise, bilginin rekabet üstünlüğü yaratılması yolunda uygulamaya konulmasıdır. Bu ikinci tema, bilginin yeni ürün ve hizmetler yaratmak, müşteri hizmetlerini daha verimli hale getirmek ve yeni değer yaratma kaynakları ortaya çıkaracak türden yetenekler geliştirmek amacıyla kullanılmasına ve paylaşılmasına odaklanmaktadır²³.

Uygulama kökenine bakıldığında; bilgi yönetimi, küçülme (downsizing) ve teknolojik gelişmeler gibi iki önemli temel değişim sonucunda ortaya çıkmıştır. Küçülme kavramı, 1980’lerde maliyetleri azaltmak ve karı artırmak için oldukça fazla kabul gören bir stratejiydi. Bu amaçla yöneticiler, planlı ve sistemli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, organizasyondaki pozisyon ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktaydı. Küçülme stratejisi, önemli bilgilerin kaybedilmesi sonucunu doğurmuştur. Çünkü çalışanlar, işten ayrılırken kendi bilgilerini de beraberinde götürmüşlerdir. Bunun doğal sonucu olarak da organizasyonlar, yıllar boyunca elde edilen değerli enformasyon ve deneyimlerini bu şekilde kaybettiklerini anlamaya başlamışlar ve kendilerini korumaya çalışmışlardır. Bu ise organizasyonları gelecekleri için, çalışanların bilgilerini stoklama ve devam ettirme çabasında olan bilgi yönetimi stratejilerini uygulamaya yöneltmiştir²⁴.

Teknolojik gelişmeler; internetin ortaya çıkmasına ve enformasyon kaynaklarının zenginleşmesine neden olmuştur. İnternet ve enformasyon kaynaklarında ortaya çıkan dikkate değer gelişmeler, bilgi yönetiminin ortaya çıkışına zemin hazırlamıştır. Enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler, birey ve organizasyonların hayatını etkilemiştir. Bilgi yönetimi, enformasyon bombardımanı ile başa çıkmak ve organizasyondaki artan bilginin varlıklaştırılması çabası içindedir. Ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, enformasyonun farklı platformlarda ve alanlarda küresel paylaşımını sağlamakta ve organizasyonlardaki bilginin etkili kullanımı için bir araç olarak hizmet etmektedir²⁵.

Bilgiye sahip olmak her zaman gücün bir göstergesi olarak düşünülmüştür. Ancak, bilginin kullanımı büyük sorunların çözüleceği ya da yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarabileceğinin garantisini vermemektedir.

²² LEE ve YANG, s.784.

²³ LEGNICK-HALL ve LEGNICK-HALL, s.90.

²⁴ MÅRTENSSON, s.207-208.

²⁵ MÅRTENSSON, s.208.

Birçok organizasyonda bilginin kullanımı biçimsel olmayan bir yapıdadır. Bilgisayar gücünün, teknolojik gelişmelerin ve içeriye bilgi göçünün artışı gibi hızla değişen durumlar, organizasyonları bilgiyi daha biçimsel bir şekilde kullanmaya zorlamaktadır. Bilgi ürünlerin ve hizmetlerin içine yayılmalıdır ve bireyler arasında dolaşımından çok kolaylıkla erişilebilecek bir şekilde depolanmalıdır. Bilgi sürekli olarak yaratılmalı, anında erişilebilir biçimlerde depolanmalı, istenildiği anda uygun şekillere getirilebilmeli ve çalışma konusu ile ilgili üstünlükler sağlamak için yorumlanabilmelidir²⁶.

Bilgi yönetiminin amacı, kendisini oluşturan her bir parçanın toplamından daha güçlü ve daha değerli ve rakiplerinden daha rekabetçi bir organizasyon oluşturmak için çalışanlarının uzmanlık ve özgün bilgilerini ölçebilen, depolayan, kullanan ve ticarileştirebilen bir “öğrenen organizasyon” yaratmaktır²⁷.

Organizasyonlarda bilgi yönetiminden beklenen sonuçlar ve bilgi yönetiminin amaçlarına ilişkin olarak şunlar belirtilebilir²⁸:

- Organizasyonun performansı, verimliliğini ve rekabet edebilirliğinin artırılması,
- Organizasyon içindeki bilginin etkili bir biçimde elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılması,
- Organizasyon kararlarının iyileştirilmesi,
- İş süreçlerinin iyileştirilmesi ve en iyi uygulamaların elde edilmesi,
- Araştırma maliyetlerinin ve gecikmelerin azaltılması,
- Daha yenilikçi bir organizasyon yapısının kurulması.

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) tarafından yöneticilere yönelik olarak yapılan bir araştırmada²⁹, katılımcıların %89'u, bilgi yönetiminin amacını, “bilginin elde edilmesi ve bilgi ile en iyi uygulamaların paylaşımının sağlanması” olarak belirtmişlerdir. Yine bu araştırma sonuçlarına göre, organizasyonların değer yaratmak amacıyla bilgiyi bir güç olarak benimsedikleri ve kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Bilgi yönetimi organizasyonlar için bir gerekliliktir. Organizasyonlar, dinamik olarak değişen ortamda ihtiyaçlara cevap vermeye devam edebilmek ve organizasyonel etkinliğin devamlılığı için, organizasyon teorilerini sürekli olarak değerlemek ve gözden geçirmek zorundadırlar. Bilgi yönetimi, sürekli olarak öğrenmeyi ve öğrenme sürecini kolaylaştırmakta ve böylece işletme içerisindeki radikal değişim ihtiyacını en alt seviyeye indirebilmektedir³⁰.

²⁶ H. J. BAJARIA, “Knowledge Creation and Management: Inseparable Twins”, **Total Quality Management**, Abingdon: July, C.11, S.4-6, 2000, s.572-573.

²⁷ Audrey S. BOLLINGER ve R. D. SMITH, “Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset”, **Journal of Knowledge Management**, C.5, S.1, 2001, s.10.

²⁸ MÅRTENSSON, s.209.

²⁹ H.E. ALLERTON, “News You Can Use”, **Training & Development**, C.52, S.2, 1998, s.9.

³⁰ Emin ÇİVLİ, “Knowledge Management as a Competitive Asset: a Review”, **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, C.18, S.4, 2000, s.171.

Özetle, bilgi yönetimi, bilgi, iletişim ve insan kaynaklarının uyumlu ve düzenli bir biçimde aynı ortam içerisinde yönetilmesidir. Bilgi yönetiminin amacı, organizasyona artı değer kazandırmaktır. Diğer bir ifadeyle, bilgi yönetimi, organizasyonun değişen koşullara uyabilmesi ve yeteneklerini artırabilmesine olanak sağlayacak biçimde bilgi kaynakları ve potansiyelinden en üst düzeyde yararlanmasını sağlamaktadır.

3. BİLGİ YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ

3.1. Bilgi Yönetiminde Liderlik Kavramı

Bilgi yönetimi sürecinde liderlik, grup amaçlarını ya da organizasyonel hedefleri başarmak için gereksinim duyulan öğrenme süreçlerinde, bireysel olarak diğer grup üyelerinin desteklendiği bir süreç olarak tanımlanabilmektedir³¹.

Bilgi yönetimi kavramının henüz yeni olması dolayısıyla, literatürde bilgi lideri konusunda farklı birçok tanımlama yapılmaktadır. Bunlar arasında; bilgi yöneticisi (Chief Knowledge Officer-CKO), bilgi lideri (Knowledge Leader-KL), öğrenmeden sorumlu yönetici (Chief Learning Officer-CLO), enformasyon yöneticisi (Chief Information Officer-CIO), bilgi müdürü (Knowledge Manager), bilgi destekleyicisi (Knowledge Facilitator), bilgi çözümleyicisi (Knowledge Analyst), bilgi hizmetleri sağlayıcısı (Knowledge Steward), bilgi mimarı (Knowledge Architect-KA), Bilgi Mühendisi (Knowledge Engineer-KE) sayılabilir. Bu çalışmada, kavram kargaşasına yol açmamak için ve bilgi yöneticisinin bilgi yönetimi girişiminin uygulanmasında liderlik yapması dolayısıyla görev tanımlamalarının hepsi, ortak bir kavram olan bilgi lideri olarak anılacaktır.

Bilgi lideri, organizasyonların en önemli varlığı olan bilgi aracılığıyla elde ettiği değeri en üst düzeye çıkarma sorumluluğunu taşıyan lider kişidir³². Benzer bir tanıma göre³³; bilgi lideri, bir organizasyonun bilgi yönetimi girişiminin öncülüğünü ve liderliğini yapan kişi olarak tanımlanmaktadır.

Daha geniş bir tanımla; bilgi lideri, organizasyon içinde bilgi paylaşım kültürünün oluşmasını sağlayan, bilginin transferini ve depolanmasını kolaylaştıracak bir alt yapıyı oluşturan ve organizasyon içinde bireylerin karşılıklı öğrenmelerini sağlayacak sistemleri kuran ve destekleyen kişidir³⁴. Organizasyonun müşterilerine daha etkin yanıt verebilmesini ve daha verimli olabilmesini sağlayacak önlemleri almak için çalışanların

³¹ VIITALA, s.528-529.

³² İsmet BARUTÇUGİL, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayınları, Yayın No:24, 2. Baskı, İstanbul, 2002, s.145.

³³ Dede BONNER, "Enter the Chief Knowledge Officer", **Training and Development**, C.54, S.2, 2000, s.36.

³⁴ Mark DFOUNI ve Anne-Marie CROTEAU, "Knowledge Management Technological Issues, Roles and Obstacles: An International Web-Based Delphi Study", **The Concordia University Department of Decision Sciences and MIS, John Molson School of Business**, Quebec, Canada, 2003, s.1.

yeteneklerini artırmayı hedefleyen ve en önemlisi de organizasyonun bilgiyi elde etme, organizasyonel öğrenme ve bilginin dağıtımını konusundaki politika ve stratejilerini belirleyen kişidir.

Şekil 2: Bilgi Liderliğinin Temel Boyutları



Kaynak: Riitta VIITALA, "Towards Knowledge Leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, C.25, S.6, 2000, s.537.

Bilgi yönetiminde liderliğin boyutlarına ilişkin olarak dört tür bilgi liderinden söz edilebilir. Bunlar; kaptan, pilot, yetiştirici ve meslektaş olarak sınıflandırılabilir³⁵.

Bilgi liderliği sınıflandırmasında ilk gruba giren **kaptanlar**, öğrenme yarışında yol bulucuk ve bayrak taşıyıcılığı yapmaktadır. Bu tarz liderler, geminin doğru yönde ilerlemesini sağlayan ve az da olsa mürettebatın çalışma iklimini ayarlayabilen kişilerdir. Bu tarz liderler aynı zamanda izleyicileri tarafından örnek olarak alınmaktadır.

İkinci grup liderler, **pilot** olarak anılmaktadır. Bu tür liderler, yol bulma ve yol göstermede etkin davranışlar sergilemekte, ancak öğrenme iklimi yaratma ve öğrenme sürecinin desteklenmesinde zayıf kalmaktadırlar. Bu tarz liderler, esas görev olarak gemi rotasının belirlenmesine odaklanmışlardır.

Üçüncü gruptaki liderlerin davranışları ve hareketleri daha çok takım koçluğuna benzemektedir ve **yetiştiricilik** rolünü üstlenmişlerdir. Bu liderlerin, öğrenme sürecinde yol gösterme, öğrenme iklimi oluşturma ve çalışma sürecinde gösterdikleri davranışları çok iyi düzeydedir. Liderlik rollerinin her boyutunda diğer üç lider türüne göre daha aktif rol almaktadırlar.

Dördüncü gruptaki liderler, liderlik rollerinin hiçbir boyutuyla tam olarak uyuşmamaktadırlar. Bu tür liderler **meslektaş** olarak tanımlanmaktadır. Hem kendi davranışlarında, hem de liderliğin gereği olan rollerde çok zayıftırlar. Lider olarak rollerini yerine getirmede pasif

³⁵ Riitta VIITALA, "Towards Knowledge Leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, C.25, S.6, 2000, s.538.

kalmaktadırlar. Bu tür liderler daha çok, organizasyondaki diğer çalışanlar gibi aynı yönde olmayı ve çalışmayı tercih etmektedirler.

3.2. Bilgi Liderinin Özellikleri

Hızla küreselleşen dünya, iletişim teknolojileri ile birlikte birçok sosyal ve ekonomik kavram ile uygulamaları da literatüre katmıştır. Liderler hem bilgilerinin değerini, hem de bu bilgilerden en yüksek geri dönüşü alabilmek için bilgiyi nasıl yönetmeleri gerektiğini bilmenin artık bir varlık-yokluk sorunu olduğunun farkına varmışlardır.

Günümüzde en iyi uygulamaları gerçekleştiren organizasyonlar sürekli yenilik yaratarak ve küresel anlamda kaliteli iş süreçleri geliştirip müşterilerini tatmin ederek rakiplerine fark atmaktadırlar. Yeni ekonomide, organizasyonel bilginin elde tutulmasını sağlamak için en iyi uygulamaları bulmak, geliştirmek ve bunları organizasyon bünyesinde uygulamak bu hedefleri gerçekleştirmek için en doğru yoldur. Bilgi ve birikimlerin paylaşılması, ürün ve hizmetlerin dağıtılması kadar önemlidir. Çünkü paylaşılan bilgi, bir organizasyonu başarıya ulaştıracak gücü yaratmaktadır.

Organizasyon içerisinde bilgi paylaşımı sürecinde çalışanlara liderlik edip heyecan uyandıracak grup veya bireylere ihtiyaç vardır. Aynı şekilde bilgi paylaşımını destekleyici çabalar organizasyonun bütçe ve stratejisine de yansıtılmalıdır. Organizasyon içindeki çalışanlar, kendilerini yakından ilgilendiren konuları diğer çalışanlar ile rahatlıkla paylaşabileceğini bilmeli ve buna inanmalı, ayrıca organizasyon içinde bunu destekleyici bir ortam yaratılmalıdır. Çünkü bu aynı zamanda, organizasyon içindeki kültürel değişime de işaret etmektedir. Eskiden “bilgi güçtür” ifadesi bireyi ön plana çıkarmaktaydı. Artık bilgi paylaşımını sağlayan bir organizasyonda bu ifade bireysel değil, organizasyonel bir boyut kazanmaktadır. Üst düzeyde performans gösteren organizasyonların temel özelliği haline gelen bu bilgi alışverişinde, çalışanların katılımı için uygun ödüller verildiğinde, organizasyonel bilgi ciddi bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Her iş sürecinde, çok farklı yerlerden sağlanan bilgi kaynaklarının koordinasyonu için bilginin elde tutulması, yönetilmesi ve bunların organizasyon içerisinde geliştirilmesi gerekmektedir. Teknoloji, çalışanların dijital ortamda birbiri ile olan iletişiminin sağlanmasında ve bilginin hızlı bir şekilde paylaşılmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Ancak teknoloji işletmeler için tam bir çözüm değildir ve en iyi uygulamaları gerçekleştiren işletmeler, bilgi ve düşüncelerin paylaşımında teknolojinin kişiler arası etkileşimin yerini hiç bir zaman dolduramayacağını farkındadırlar. Bu nedenle, organizasyonlar bireysel etkileşimi destekleyici yapısal ve yapısal olmayan düzenlemeler üzerinde önemle durmaktadırlar.

3.3. Bilgi Yönetiminde Liderlik Rollerini

Bilgi liderinin öncelikli görevi, organizasyonun bilgi varlıklarını harekete geçirerek bilgidan yarar sağlayabilmektir. Bu rolün gerçekleştirilmesinde liderin kullanacağı iki boyut vardır: Birincisi, öğrenen bir organizasyon olabilmek, ikincisi ise, bir bilgi altyapısı geliştirebilmektir.

Birinci boyut daha çok, organizasyondaki bireylerin tutum ve hareketleri ile ilgiliyken, ikincisi daha çok teknoloji ile ilişkilidir. Bilgi yönetiminin başarısı için her iki boyutun da dengeli bir şekilde ayarlanması gereklidir. Liderin stratejik düzeydeki temel sorumluluğu organizasyonel bilgiyi dönüştürerek bilgiden yarar sağlayabilen bir süreç geliştirmektir. Bu sürecin gerçekleştirilmesinde liderlere düşen sorumluluklar ve roller şunlardır³⁶:

- Yeni beceriler geliştirebilmek,
- Çalışanların kabiliyetlerini ve yeteneklerini geliştirebilmek için öğrenme programları oluşturmak,
- Organizasyonun tedarikçileri ve müşterileri için bilgiyi en iyi şekilde kullanmak,
- İnternet, intranet, web siteleri, veri tabanları ve diğer teknoloji türlerinin doğru şekilde kullanımı sağlamak,
- Yeterli düzeyde kullanılmayan organizasyonel bilgi varlıklarını harekete geçirmek ve hâlen kullanılmakta olan organizasyonel bilgi varlıklarına da değer katarak etkin şekilde yönetimini sağlamak,
- Enformasyon ve bilgiyi depolayarak bilgi kütüphaneleri oluşturmak,
- Enformasyon teknolojileri, iletişim sistemleri ve bilgi yönetimi sayesinde çalışanları birbirlerine bağlamak,
- Organizasyon içindeki değerli bilgiyi, beceriyi ve uzmanlıkları belirlemek,
- En iyi uygulamaları toplamak,
- Bilgi yönetimi sisteminin sürdürülmesi için tüm çalışanların desteğini sağlamak.

Bilginin harekete geçirilmesindeki liderlik rolleri ve liderlerin bunu başarabilmek için gereksinim duyacakları yetenekleri şunlardır³⁷:

- Bilgi yönetimi kavramını ve bilgi yönetimi düşüncesinin işletme stratejisi ve işletme hedefleri ile nasıl ilişkilendirileceğini anlamak,
- Düşünce ve uygulama arasındaki açığın giderilmesi için yaratıcı davranmak ve yaratıcılığı özendirme,
- Çalışanlara örnek olacak davranışlarda bulunmak ve çalışanların katılımını sağlamak,
- Liderler, strateji uzmanları ve diğer yetenekli çalışanlar arasındaki sözlü etkileşimi teşvik etmek,
- Yaratıcılık ve organizasyonel öğrenmeyi sağlayacak bir iklim oluşturmak ve bilgi varlıkları yaratmak,
- Öğrenme ile kazanılan çalışma bilgisinin satılmasına katkı sağlamak,

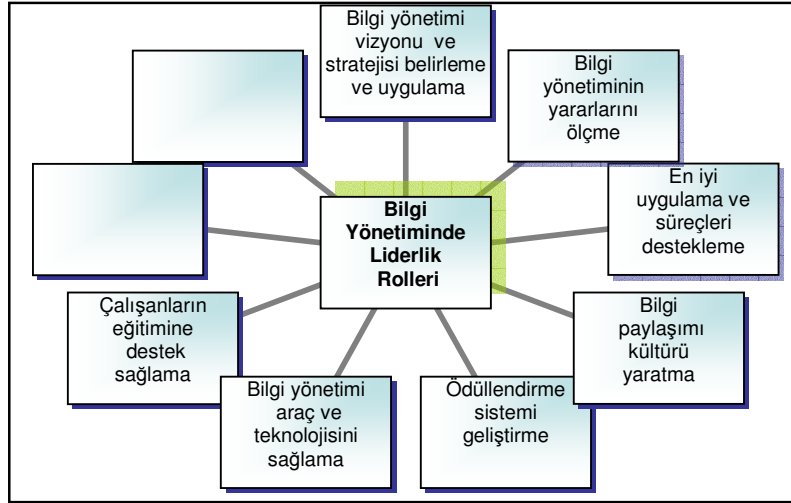
³⁶ Bob GUNS, "The Chief Knowledge Officer's Role: Challenges and Competencies", **Journal of Knowledge Management**, C.1, S.4, 1998, s.315-316.

³⁷ Nigel OXBROW, Angela ABELL ve Sandra WARD, "KM in Practice 50 Years of Experience", **The Second International CKO Summit Executive Report**, March, Luttrellstown, Castle Dublin, Ireland, 1999, s.5.

- Bilginin ortaya çıktığı kaynağı ve yaratıldığı yeri belirlemek,
- İşletme öncelikleri ile ilgili zorunlu bilgi varlıklarına öncelik tanımak,
- Bilgiyi paylaşanları ödüllendirmek ve desteklemek,
- Bilgi paylaşımını destekleyen teknoloji ve araçlara yatırım yapmak,
- Risk alabilmek için, yatırımlarda oluşabilecek başarısızlıkları önceden tahmin etmektir.

Bilgi yönetiminde liderlerin rollerine ilişkin olarak Faget'in belirttiği özellikler Şekil 3'te gösterilmektedir.

Şekil 3: Organizasyonlarda Bilgi Yönetimi Uygulamasında Liderlik Rollerini



Kaynak: Nancy FAGET, "Knowledge Management and the Role of the Chief Knowledge Officer", **Knowledge Management Working Group**, <http://www.km.gov/quickplace/km/>

Yukarıda sayılan liderlik rolleri birçok yazar tarafından incelenmiştir. Bütün görüşlerde ortaya çıkan en temel özellikler arasında; bilgi paylaşımının desteklenmesi, organizasyonel öğrenme kültürünün yerleştirilmesi, bilgi yönetimi stratejisi ve vizyonunun belirlenmesi, organizasyon içerisinde bir güven ve saygı ortamı yaratılması, bilgi yönetimi faaliyetlerinin desteklenmesi, çalışanların bilgiyi paylaşması, sorgulayıcı olması, deneyimlerden öğrenmek gibi hususlarda teşvik edilmesi ve bilgi yönetiminin uygulanmasında ödüllendirme sisteminin yerleştirilmesi sayılabilir.

Aşağıda, bilgi yönetiminde liderlik rollerine ilişkin olarak araştırmacıların farklı görüşlerine yer verilecektir.

3.3.1. Bilginin Yaratılmasını Desteklemek, Bilgi Paylaşım Kültürü Oluşturmak ve Sürdürmek

Organizasyonel kültür, değerler, tutumlar ve inançlardan oluşmaktadır; bireylerin hareketleri ve davranışları organizasyonun şekillenmesini sağlamaktadır. Öğrenmeyi kolaylaştırmak için, organizasyon kültürünün öğrenmenin ve bilginin yüksek değerde tutulduğu bir iklimi sağlaması gerekmektedir. Ayrıca, bireylerin var olan uygulamaları sürekli olarak sorgulamaya motive edilmesi gerekir. Böylece, organizasyon becerileri gelişecek ve güçlenecektir. Aynı yönde, bireylerin güçlendirilmesi de büyük bir önem arz etmektedir. Güçlendirme, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin gelişmesine yol açmakta ve yeni çalışma yaklaşımları ortaya koymalarında onları cesaretlendirmektedir. Liderlik, bir öğrenme kültürü oluşturmada ve bu kültürü sürdürmede önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler böyle bir ortamda Peter Senge'nin ifadesiyle, "tasarımcı, öğretmen ve hizmetçi" statüsündedirler³⁸. Organizasyon içinde bilgi paylaşımının teşvik edilmesi ve güvene dayalı bir ortamın yaratılması sonucu, ileri uzmanlık bilgisine sahip olan çalışanlar ve uzmanlar arasındaki örtülü bilgi ve açık bilgi paylaşılacaktır. Deneyimsiz çalışanların uzmanlaştırılmasında çoğu zaman organizasyon içindeki bir uzmanın örtülü bilgisinden yararlanılmaktadır.

Bilginin organizasyon içinde paylaşımının sağlanabilmesi için yüksek güven ortamı gereklidir. İletişim kanallarını açmak, bilgiyi tek kişinin kontrolünden kurtarmak ve bu tür faaliyetleri destekleyen teknolojilere yatırım yapmak yönetim süreçlerinde yeni yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyon genelindeki değişimler için bilinen en etkili katalizör, deneyimli yöneticilerin bilgi paylaşımı zorunluluğu ile ortaya çıkan bu yeni yaklaşımın yapısal olarak organizasyon içerisinde oluşturulması ve bunun finansal olarak desteklenmesidir. Lider organizasyonlar, heyecanın tek başına fazla bir değer ifade etmediğini bilmektedirler. Heyecanın organizasyonun kültürü ve iş yapma şekillerine uygun bir yönetim stratejisi ile desteklenmesinin gerektiğinin farkındadırlar. Doğru bir strateji üzerinde hareket ettiklerini garantilemek için, bu organizasyonlar bilgi paylaşımı faaliyetlerinin, organizasyonun hedeflerine en iyi nasıl hizmet edebileceğini belirlemek için tüm işletme stratejilerini gözden geçirmektedirler. Ayrıca, bu faaliyetlerin gelir getirme kapasitesini de incelemektedirler. İşletmeler, iyi organize edilmiş organizasyon içi bilgi kaynaklarına sahip oldukları zaman, iş fırsatlarının avantajlarından yararlanma konusunda çok daha iyi konuma sahip olmaktadır³⁹.

Lider, bilgili ve yetenekli çalışanlarını belirlemekte ve bu çalışanların kariyerlerinde ve işlerindeki yeteneklerini daha çok

³⁸ George H. STONEHOUSE. ve J.D. PEMBERTON, "Learning and Knowledge Management in the Intelligent Organization", **Participation and Empowerment**, C.7, S.5, 1999.

³⁹ "Organizasyonel Bilgiye Sahip Çıkmak", **İnsan Kaynakları Web Sitesi**, Nisan, 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=305>.

geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Değer üreten bu çalışanlara rehberlik ederken aynı zamanda onları cesaretlendirmektedir⁴⁰.

Kimya sektöründe hizmet veren uluslar arası bir işletme olan Buckman Labs, çalışanların organizasyonun veri bankasındaki mevcut bilgiyi kullanma ve katkıda bulunma oranlarını bir performans değerlendirme ölçütü olarak kullanmaktadır. Eğer kayıtlar çalışanın bu sistemi yeterli ölçüde kullanmadığını gösterirse, bu bir sonraki performans değerlendirme sistemi için belirlenen hedeflerden biri olarak alınmaktadır. Ancak, gerçek anlamda bilgi paylaşımının organizasyonun kurumsal kimliği ile bütünleşmesi için, çalışanların bilgi paylaşımı için gösterdikleri katkıların, organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesinde ne kadar etkili olduğu hakkında geribildirim almaları gerekmektedir. Bu sayede, katılımcılar süreç içerisinde yer almaya devam edecekler ve işletme yöneticilerinin aktif katılımı bilgi paylaşımını özendirilecektir. Çalışanların, yöneticileri veya onların yöneticilerinin yöneticileri ile elektronik ortamda bir forumda karşılaşmak, çalışanların katılımını sağlayan en güçlü etken olacaktır⁴¹.

Bilgi paylaşım kültürü yaratmadaki en etkili ve en çabuk yöntem, bilgi ve uzmanlığını diğer çalışanlarla paylaşan yaratıcı ve yenilikçi çalışanları desteklemek ve ödüllendirmektir. Ancak adil bir ödüllendirme sistemi kurulmadıkça bu yöntem etkin bir şekilde işlemeyebilir. Bilgi paylaşımında ödüllendirme uygulaması için liderlerin çalışanlarda araması gereken ölçütler şunlardır⁴²:

- Müşteri memnuniyetini sağlayabilmek,
- Yüksek performans gösterebilmek,
- Bireysel bilgi ve uzmanlığa sahip olmak,
- Takım çalışmasına uygun olmak, bilgi ve uzmanlığı paylaşmak,
- Mevcut bilgi ve uzmanlıkları geliştirebilmek ve yeni bilgi yaratmak,
- Organizasyonel bilgi tabanı içerisindeki bilgi ve uzmanlıkları kullanmak ve gerekli görülen işlerde uygulayabilmek,
- Problemleri önleyebilmek ve problemleri önleyici çözümler geliştirmek.

Liderlerin ödüllendirmemesi gereken (ve hatta cezalandırması gereken) ölçütler ise şunlardır⁴³:

- Sorumluluk almaktan kaçınmak,
- Üst yönetime karşı sadık olmamak,

⁴⁰ John ANDRE, "Chief Knowledge Officer", **Knowledge Management Working Group_KM.GOV**, 2003, <http://www.km.gov/QuickPlace/km/>

⁴¹ "Organizasyonel Bilgiye Sahip Çıkmak", ...

⁴² Mark DFOUNI, "Knowledge Leader's Critical Issues: An International Delphi Study", **Concordia University**, Aralık, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002, s.109-110.

⁴³ DFOUNI, s.110.

- Diğer çalışanlara boyun eğmek ya da diğer çalışanlardan itaat beklemek,
- Diğer çalışanları rakip görerek bilgiyi paylaşmamak (İçsel rekabete girmek),
- Bürokratik ve denetleyici davranışlar göstermek,
- Gücü elinde tutarak diğer çalışanlarla uzmanlık kavgası yapmak.

Lider, tek başına organizasyonun kültürünü değiştiremez ancak liderin, bilgi paylaşımı için gerekli olan kültürel değişimin öncülüğünü yapması gerekmektedir⁴⁴. Dolayısıyla lider, bir bilgi paylaşım kültürü yaratmak için çalışanlar arasında etkileşim ortamı oluşmasına katkı sağlamakta ve eş zamanlı olarak çalışanlar arasındaki bilgi transferini sağlayacak olan sistemleri ve çevreyi dizayn etmektedir.

Yeni fikirlerin yaratılmasını ve bilgi paylaşımını temel alan bir organizasyon olmak için atılacak olan somut adım bilgi paylaşımını pekiştiren uygun ödüllendirme ve takdir etme sistemleri kullanmaktır. Organizasyonlar, bilgi paylaşımı faaliyetlerine en fazla katkıda bulunan istekli çalışanlarını takdir etmek amacıyla konferanslar, yayınlar, özel programlar vs. düzenleyebilirler. Ayrıca, bilgiyi en aktif şekilde paylaşanlar özel olarak ödüllendirebilirler. Bu şekilde takdir edilen bir kişi olmak çalışanlar için güçlü bir motivasyon kaynağı oluşturacaktır. Ayrıca terfiler ve ücret artışlarını kullanarak bilgi paylaşımını desteklemek güçlü bir motivasyon aracıdır⁴⁵. Organizasyon içinde bir bilgi paylaşım kültürü oluşturmak ve bunu sürdürmek için, bilgi liderleri, bilgi paylaşımını herkese benimsetmeli ve bilgi paylaşımını ödüllendirmelidirler⁴⁶.

3.3.2. Bilgi Paylaşımının Önündeki Engelleri Ortadan Kaldırmak ve Bilgi Paylaşımını Kolaylaştırmak

Bilgi paylaşımı için ortak hedefi yakalama aşamasında bir organizasyon hangi büyüklükte ve yaşta olursa olsun, kendini bu amaca ulaşmayı zorlaştıran çalışma süreçleri, organizasyonel yapılar ve yönetim sistemleri içerisinde hapsedilmiş olarak bulabilir. Ancak organizasyon bu engellerden kendini arındırabildiğinde, yenilik yaratma, müşterisi ile yakın ilişkiler kurma gibi operasyonel avantajları geliştirebilmesi mümkün olmaktadır⁴⁷.

Bilgi liderleri, organizasyon içinde bilgi paylaşımının önündeki engelleri aşmak için bir köprü vazifesi görmektedirler. Bu yüzden bilgi liderleri, bilgi yönetiminin özünü oluşturmaktadır. Liderlik, organizasyon

⁴⁴ DFOUNI ve CROTEAU, s.10. ; DFOUNI, s.108.

⁴⁵ "Organizasyonel Bilgiye Sahip Çıkmak", ...

⁴⁶ Cynthia FLASH, "Who is the CKO?" Knowledge Management Magazine, 2001, <http://www.destinationkm.com/print/default.asp?ArticleID=232>.

⁴⁷ "Organizasyonel Bilgiye Sahip Çıkmak", ...

içinde bilgi paylaşımını özendirmek ve bilgi paylaşımını uygulamaya geçirmek için bir iklim oluşturmada gereklidir⁴⁸.

Bilgi paylaşımının önündeki engellerin ortadan kaldırılması konusunda birçok araştırmacı tarafından liderlere farklı öneriler yapılmaktadır. Bu öneriler arasında⁴⁹, etkili bir bilgi paylaşımı ortamının oluşmasına engel olan organizasyonel kısıtları öncelikle tespit etmek, çalışanlar arasında biçimsel olmayan sosyal etkileşimleri teşvik etmek, ortak uygulama toplulukları oluşturmak ve bunlara ek olarak, organizasyon içerisinde eğitim birimleri ve laboratuvarları hazırlamak sayılabilir. Ayrıca, liderler çalışanlar arasında bilginin karşılıklı değişiminin geliştirilmesine katkı sağlayan bilgi iletişim protokolleri belirleyebilirler. Bu protokoller organizasyon el kitapları olabileceği gibi intranet üzerinde çalışan organizasyon bilgi tabanları da olabilmektedir. Bu protokollerin hepsi liderin etkili bir bilgi paylaşım kültürü oluşturmak hedefinin gerçekleştirilmesi için organizasyonel öğrenmeyi destekleyici ve çalışanların öğrenmelerine yardımcı bir rol üstlenmektedirler.

Yeni ekonomide rekabet avantajının yakalanması için bilginin hızlı, güvenli ve rahat bir şekilde aktarılması önemlidir. En iyi uygulama yaklaşımına sahip organizasyonlar, elektronik ortamda geliştirdikleri bilgi bankaları aracılığıyla, iş süreçleri ve projeler hakkında çalışanların güncel birikimlerini aktarabilmeleri ve işletme bünyesinde tekrar kullanabilmeleri için zemin hazırlamaktadırlar. Zengin içeriği olan bilgileri araştırıp güncel olanı depolar ve önemini kaybetmiş bilgileri de atmaktadırlar. Bilgi bankasındaki güncel bilgileri ve yeni fikirleri kullanarak pratikte uygulanabilir bilgiye ulaşmaya çalışmaktadırlar.

3.3.3. Organizasyonel Öğrenme Kültürü Oluşturmak ve Çalışanların Eğitimine Destek Sağlamak

Bilgi yönetiminin uygulandığı organizasyonlarda liderler, ilk ve öncelikli olarak hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde öğrenme işinden sorumludurlar. Liderler, başarılması neredeyse imkânsız bir görevi üstlenmişlerdir ve henüz piyasada bulunmayan şeylerin önceden farkına varmak ve fırsatları görmek zorundadırlar. Liderler, organizasyon içinde öğrenme kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde hayati derecede önem taşıyan bir role sahiptirler. Liderler bilgiye çok değer vermeli, personel güçlendirmeyi uygulayarak organizasyon içinde sorgulama yapma ve deneyimlerin geliştirilmesi yönünden çalışanlarını cesaretlendirmelidir, güvene dayalı bir ortam oluşturmalı ve örtülü bilginin deneysel öğrenme vasıtasıyla açığa çıkarılmasını kolaylaştırmalıdır⁵⁰.

⁴⁸ Stacie CAPSHAW ve Thomas M. KOULOPOULOS, "Knowledge Leadership", *DM Review*, May, 1999, http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=20.

⁴⁹ BONNER, s.38 ; DFOUNDI, s.108-109.

⁵⁰ Chris B. CRAWFORD, "Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, C.9, S.6, 2005, s.9.

Organizasyon içinde öğrenen bir kültür yaratmak için aşağıdaki unsurların var olması gerekmektedir⁵¹:

- Bilgiyi çok değerli bir varlık olarak görmek,
- Çalışanları güçlendirerek sorgulama yapmalarını ve deneyim kazanmalarını teşvik etmek,
- Bilginin paylaşılması için güven ortamı yaratmak,
- Örtülü bilginin deneyimsel olarak öğrenilmesini sağlamak.

3.3.4. Bilgi Yönetimi Stratejisi ve Bilgi Vizyonu Geliştirmek

Bilgi yönetiminin başarısı için cesur ve paylaşılan bir vizyonun belirlenmesi çok önemlidir. Paylaşılan bir vizyonun varlığı, çalışanların bilgi paylaşımına odaklanmasını sağlamakta ve onları bilgi paylaşımı için isteklendirmektedir. Vizyon, organizasyonun gelecekteki resmini görebilmek için insanları harekete geçirmekte, güçlendirmekte ve çalışan herkese önem ve değer verilmesini sağlamaktadır⁵².

Bir bilgi yönetimi stratejisi, organizasyon stratejisi ile uyumlu olmalı ve onu tamamlamalıdır. Bilgi yönetimi stratejisinin başarılabilmesi için, aşağıdaki belirtilen üç temel stratejik unsurun, organizasyonel sinerji yaratacak şekilde dengelenmesi gerekmektedir. Bu unsurlar şu şekilde açıklanabilir⁵³:

- **Kültür, liderlik ve değerler:** Organizasyonun yaşamını ve nefes almasını sağlayan temel öğelerdir. Kültür, liderlik biçimi, liderlik rolleri ve organizasyonca benimsenmiş değerlerden oluşmaktadır.
- **Organizasyonel yapı:** Biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonel yapılar ve sistemlerden oluşmaktadır. Sistemler ise ödüllendirme, takdir ve kariyeri içermektedir.
- **Bilgi, yetenek ve kaynaklar:** Organizasyonel kaynaklar, bilgi ve yeteneklerin çekici hale getirilmesi, geliştirilmesi ve depolanmasını içermektedir. Bunun için enformasyon, finansman desteği ve uygun bir iklim sağlanması gerekmektedir.

⁵¹ STONEHOUSE ve PEMBERTON

⁵² S.L. PAN ve H. SCARBROUGH, "Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study", **Technology Analysis and Strategic Management**, C.11, S.3, 1999, s.369.

⁵³ Peter COOK, "I Heard It through the Grapevine: Making Knowledge Management Work by Learning to Share Knowledge, Skills and Experience", **Creativity Unleashed Web Sitesi**, 2005, <http://www.cul.co.uk/creative/grapevine.htm>.

Şekil 4: Bilgi Yönetimi Stratejisinin Unsurları



Kaynak: Peter COOK, “I Heard It through the Grapevine: Making Knowledge Management Work by Learning to Share Knowledge, Skills and Experience”, **Creativity Unleashed Web Sitesi**, 2005.

Özetle, Şekil 3’te üç ayaklı bir tabureye benzetilen bilgi yönetimi stratejisi birbirlerini etkileyen üç boyutlu bir sistemden oluşmaktadır. Bir ayakta meydana gelen bir gelişme, dengeli olarak diğerlerini de etkilemelidir. Organizasyon, bütün ayaklarını dengeli bir şekilde tutabildiği sürece, strateji başarılı olacak, aksi durumda ise, başarısızlık söz konusu olacaktır.

Guns’ın ifadesiyle, liderin stratejik düzeydeki temel sorumluluğu, organizasyonel bilgiyi dönüştürerek bilgiden yarar sağlayabilen bir süreç geliştirmektir⁵⁴. Bu sürecin gerçekleştirilmesinde liderin yapmış olduğu eylemler taburenin diğer ayaklarıyla dengeli bir şekilde yürütülürse organizasyon başarıya ulaşacaktır.

Bilgi yönetimi stratejisi, işletme stratejisini desteklemelidir ve hatta işletme stratejisinden daha üstün olmalıdır. Çünkü bilgi yönetimi stratejisi, piyasadaki değişimlere ve müşteri beklentilerine karşı işletme stratejisinin çabuk yanıt vermesini ve esneklik kazanmasını kolaylaştıracaktır. Diğer yandan, bilgi yönetimi stratejisi doğrudan işletme stratejisine bağlanırsa, yeni iş fırsatları için bilgi yaratılması engellenebilecektir. Bilgi yönetimi stratejisi, işletme stratejisini yönlendirebiliyorsa, liderlerin bilgi stratejisine sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca liderlerin, organizasyonel bilginin yaratılabilmesi için çalışanlara ilham vermesi, onları teşvik etmesi ve yaratıcı fikirlere sahip olması gerekmektedir. Etkili bir bilgi yönetimi stratejisinin anahtarlarından biri de şüphesiz ilham veren yaratıcı liderler tarafından geliştiriliyor olmasıdır. Bilgi yönetimi stratejisi, bilgi yönetimi uygulamalarını, işletmenin tüm uygulamalarına, çalışma süreçlerine ve çalışma takımlarına yerleştirmeyi hedeflemelidir. İşletmenin bütün projelerinde, bilgi ve bilgi yönetimi vurgulanmalı, ancak hiçbir bilgi projesi olmamalıdır⁵⁵.

⁵⁴ GUNS, s.315.

⁵⁵ Nigel OXBROW, “Knowledge Strategies in Action”, **TFPL’s Third International CKO Summit Executive Report**, October, Luttrellstown Castle, Dublin, Ireland, 2000, s.3.

Liderler, bilgi yönetimi stratejisini geliştirirken kendilerine şu soruları sormalıdır: “Ne tür müşterilere hitap etmeyi arzuluyoruz?”, “Ne tür ilişkilere sahip olmayı arzuluyoruz?”, “Ürettiğimiz bilginin değeri nedir?”, “Stratejiyi başarabilmek için neye ihtiyacımız var?”. O halde, bilgi yönetimi stratejisi ile ilgili olarak şunlar söylenebilecektir⁵⁶:

- Farklı bilgi türleri için farklı bilgi stratejileri gerekmektedir,
- Organizasyon kültürünü geliştirmeyi hedefleyen temel bir bilgi stratejisi gerekmektedir,
- Bilgi yönetimi stratejisi, başlangıçta müşteri ilişkilerine odaklanmalıdır,
- Oluşturulacak bilgi stratejisinin değeri hayal edilmelidir,
- Rekabetçi üstünlük; hız, bilgi ve vizyonun bileşimidir (Rekabetçi Üstünlük = Hız + Bilgi + Vizyon),
- Bilgi; enformasyon, deneyim, yetenekler ve tutumların bileşimidir (Bilgi = Enformasyon + Deneyim, Yetenekler ve Tutumlar).

3.3.5. Bilgi Yönetiminin Yararlarını Ölçmek ve Bilgiyi Ortaya Çıkaracak Bir Süreç Geliştirmek

Bilgi yönetiminin yararlarını belirleyebilmek için, onun organizasyona katmış olduğu değeri ölçmek gerekmektedir. Liderin bilgi yönetiminin başarısını ölçebilmesi için, bilgi yönetimi stratejisini bir süreç olarak ele alması ve sonuçlara açık bir gözle odaklanması gerekmektedir. Bilgi yönetiminin organizasyona sağlayacağı yararlar çok açık bir şekilde ifade edilmelidir. Böylece çalışanlar, bilgi yönetiminin kendilerine sağlayacaklarının farkında olabileceklerdir⁵⁷.

Bilginin değerini doğru bir şekilde ölçülebilmesi için, maddî olmayan varlıkların organizasyona etkilerinin bütün çalışanlarca anlaşılması gerekmektedir. Öncelikle, maddî olmayan varlıkların yaratılabilmesi için organizasyon içinde derin bir anlayışın yerleştirilmesi sağlanmalıdır. Çıktıdan (mikttardan) çok, değeri ölçmek önemlidir; çünkü çok çaba sarf edilerek düşük düzeyde sonuç alınabilmektedir. Bilginin miktarı ve kullanımı ölçmek için birçok yöntem vardır. Organizasyonel bilgi tabanına toplam giriş sayısı, toplam kullanıcı sayısı, giriş ve çıkış zamanları vb. gibi, ancak hiç kimse, organizasyonun finansal değerini ve üretim miktarını etkileyecek bir model ya da ürün ortaya çıkarmaya yarayacak bir fikir üretemeyebilir. Bilgi, yaşadığı çevreden ayrılamaz. Bilginin değerini görebilmek için, bireyler arasında ve organizasyon süreçlerinde bilgi yönetiminin karşılıklı etkileşimini görmek gerekir. Değer, organizasyon çevresinin tamamını etkilemektedir ve bütün çevre ile ilişkilidir, ancak bunu ölçmek ve

⁵⁶ OXBROW, 2000, s.3.

⁵⁷ Nigel OXBROW, “Knowledge Management in the Public Sector”, **TFPL’s First CKO Summit for the Public Sector Executive Report**, April, Bath Priory, Bath, UK, 2002, s.7.

sayabilmek oldukça güçtür. Lider, maddî olmayan varlıklar için bir değer faktörü belirlediği zaman, gerçek değer ortaya konulabilecektir⁵⁸.

SONUÇ

Organizasyon içindeki bilgiler yalnız çalışanlar tarafından değil, aynı zamanda çalışanlar arasındaki karşılıklı etkileşim sonucu da yaratılmaktadır. Diğer bireyler ile paylaşılmayan bireysel bilgiler, organizasyonel bilgi tabanının genişlemesine çok küçük bir etki yapmaktadır. Bu nedenle, liderin en önemli görevlerinden biri çalışanlar arasındaki etkileşim sürecini kolaylaştırmak, onları çevresel etkenlere duyarlı hale getirmek, organizasyonel bilgi tabanına katkıda bulunmaları için çalışanlarının bilgilerini artırmak ve içselleştirmektir.

Günümüz bilgi çağında liderler için bilgiyi yönetebilmek en önemli liderlik ölçütü durumuna gelmiştir. Bilgiden en verimli bir şekilde yararlanabilme ve en yüksek geri dönüşümü sağlayabilme bilginin iyi yönetilebilmesine bağlı olacaktır. Bu anlamda liderlerin, entelektüel sermayenin organizasyonların en önemli üretim faktörü olduğunun bilincine varmaları gerekmektedir.

Bilgi yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için liderlere önemli görevler düşmektedir. Bilgi yönetimi uygulamasının temel unsurunu oluşturan lider, diğer organizasyonel unsurların da yönlendiricisi konumdadır. Bilgi yönetimi uygulamasının başarılı olabilmesi için, organizasyonel kültür, çalışanlar ve üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Liderler, bilgiye değer veren bir organizasyonel kültürün oluşturulmasında, çalışanların bilgi yaratmaya ve bilgiyi paylaşmaya özendirilmesinde, organizasyonun bilgi yönetimi stratejisi ve vizyonunun belirlenmesinde anahtar rol oynayacaklardır.

Bilgi yönetimi stratejisi, işletme stratejisini desteklemelidir ve hatta işletme stratejisinden daha üstün olmalıdır. Çünkü bilgi yönetimi stratejisi, piyasadaki değişimlere ve müşteri beklentilerine karşı işletme stratejisinin çabuk yanıt vermesini ve esneklik kazanmasını kolaylaştıracaktır. Diğer yandan, bilgi yönetimi stratejisi doğrudan işletme stratejisine bağlanırsa, yeni iş fırsatları için bilgi yaratılması engellenebilecektir. Bilgi yönetimi stratejisi, işletme stratejisini yönlendirebiliyorsa, liderlerin bilgi stratejisine sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca liderlerin, organizasyonel bilginin yaratılabilmesi için çalışanlara ilham vermesi, onları teşvik etmesi ve yaratıcı fikirlere sahip olması gerekmektedir. Etkili bir bilgi yönetimi stratejisinin anahtarlarından biri de şüphesiz ilham veren yaratıcı liderler tarafından geliştiriliyor olmasıdır. Bilgi yönetimi stratejisi, bilgi yönetimi uygulamalarını, işletmenin tüm uygulamalarına, çalışma süreçlerine ve çalışma takımlarına yerleştirmeyi hedeflemelidir.

⁵⁸ OXBROW, 2000, s.10.

Her iş sürecinde, çok farklı yerlerden sağlanan bilgi kaynaklarının koordinasyonu için bilginin elde tutulması, yönetilmesi ve bunların organizasyon içerisinde geliştirilmesi gerekmektedir. Teknoloji, çalışanların dijital ortamda birbiri ile olan iletişiminin sağlanmasında ve bilginin hızlı bir şekilde paylaşılmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Ancak teknoloji işletmeler için tam bir çözüm değildir ve en iyi uygulamaları gerçekleştiren işletmeler, bilgi ve düşüncelerin paylaşımında teknolojinin kişiler arası etkileşimin yerini hiç bir zaman dolduramayacağını farkındadırlar. Bu nedenle, organizasyonlar bireysel etkileşimi destekleyici yapısal ve yapısal olmayan düzenlemeler üzerinde önemle durmaktadırlar.

Bilgi yönetiminin yararlarını belirleyebilmek için, onun organizasyona katmış olduğu değeri ölçmek gerekmektedir. Liderin bilgi yönetiminin başarısını ölçebilmesi için, bilgi yönetimi stratejisini bir süreç olarak ele alması ve sonuçlara açık bir gözle odaklanması gerekmektedir. Bilgi yönetiminin organizasyona sağlayacağı yararlar çok açık bir şekilde ifade edilmelidir. Böylece çalışanlar, bilgi yönetiminin kendilerine sağlayacaklarının farkında olabileceklerdir.

Liderler, organizasyonel bilgiyi geliştirerek rekabet üstünlüğü elde edebilmek için, bilginin yaratılması ve elde edilmesi süreçlerinde aktif olarak rol almalıdır. Bu rollerini organizasyon içerisinde bir güven ortamı yaratıp çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını kolaylaştırarak ve bilginin önemi vurgulayıp onun değerli bir varlık olduğuna tüm çalışanların inanmasını sağlayarak gerçekleştirebileceklerdir. Çalışanlar bilgiyi değerli bir varlık olarak kabul ettiklerinde, bilgiye ulaşabilmek ve bilgiyi elde edebilmek için çaba gösterecek, bilgi ve yeteneklerini zenginleştirebilmek için diğer çalışanlardan yardım isteyeceklerdir. Bu yardımlaşma süreci içerisinde bilgi paylaşımı gerçekleşecek ve dolayısıyla organizasyonel bilgi tabanı da zenginleşecektir.

Lider, bilgi yönetiminin özünü oluşturmaktadır. Organizasyon içinde bilgi paylaşımının özendirilmesi ve uygulamaya geçirilebilmesi için liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Lider tek başına organizasyonun kültürünü değiştiremez, ancak liderin bilgi paylaşımı için gerekli olan kültürel değişimin öncülüğünü yapması gerekir. Dolayısıyla, liderin bir bilgi paylaşım kültürü yaratmak için çalışanlar arasında etkileşim ortamının oluşmasına katkı sağlaması ve eş zamanlı olarak çalışanlar arasındaki bilgi transferini sağlayacak olan sistemleri ve çevreyi dizayn etmesi gerekmektedir.

Bilgi yönetiminde liderlik konusunda daha kapsamlı bir literatür taraması yapılması ve ampirik çalışmalar ile desteklenmesi gerekmektedir. Bilgi yönetiminin başarılı olabilmesi için yalnızca liderlik boyutunun ele alınması ise, bu çalışmanın diğer bir kısıtıdır. İleride yapılacak çalışmalarda çalışanların kişiliği, tutumları ve motivasyonu gibi boyutlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKÇA

1. “Organizasyonel Bilgiye Sahip Çıkmak”, **İnsan Kaynakları Web Sitesi**, Nisan, 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=305>.
2. ALLERTON, H.E., “News You Can Use”, **Training & Development**, C.52, S.2, 1998, 9-10.
3. ANDRE, John, “Chief Knowledge Officer”, **Knowledge Management Working Group_KM.GOV**, 2003, <http://www.km.gov/QuickPlace/km/PageLibrary85256C6B005EDD06.nsf/7A67D139B238F48C85256C7E006AA3AF/AA565305CD6E4A9385256D5000521948/?OpenDocument> (18.02.2006).
4. BAJARIA, H. J., “Knowledge Creation and Management: Inseparable Twins”, **Total Quality Management**, Abingdon: July, C.11, S.4-6, 2000, 562-573.
5. BARUTÇUGİL, İsmet, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayınları, Yayın No:24, 2. Baskı, İstanbul, 2002.
6. BHATT, Ganesh D., “Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People”, **Journal of Knowledge Management**, C.5, S.1 2001, 68-75.
7. BHATT, Ganesh D., “Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge”, **Journal of Knowledge Management**, C.6, S.1, 2002, 31-39.
8. BOLLINGER, Audrey S. ve SMITH, R. D., “Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset”, **Journal of Knowledge Management**, C.5, S.1, 2001, 8-18.
9. BONNER, Dede, “Enter the Chief Knowledge Officer”, **Training and Development**, C.54, S.2, 2000, 36-40.
10. CAPSHAW, Stacie ve KOULOPOULOS, Thomas M., “Knowledge Leadership”, **DM Review**, May, 1999, http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=20.
11. ÇİVİ, Emin, “Knowledge Management as a Competitive Asset: a Review”, **Marketing Intelligence & Planning**, C.18, S.4, 2000.
12. DFOUNI, Mark ve CROTEAU, Anne-Marie, “Knowledge Management Technological Issues, Roles and Obstacles: An International Web-Based Delphi Study”, **The Concordia University Department of Decision Sciences and MIS, John Molson School of Business**, Quebec, Canada, 2003.
13. DFOUNI, Mark, “Knowledge Leader’s Critical Issues: An International Delphi Study”, **Concordia University**, Aralık, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002.
14. DZINKOWSKI, Ramona, “The Value of Intellectual Capital”, **The Journal of Business Strategy**, C.21, S.4, 2000.

15. EDVINSSON, Leif ve MALONE, Michael S., **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brain Power**, Harper Business, New York, 1997.
16. FLASH, Cynthia, "Who is the CKO?" **Knowledge Management Magazine**, 2001, <http://www.destinationkm.com> (08.02.2006).
17. GUNS, Bob, "The Chief Knowledge Officer's Role: Challenges and Competencies", **Journal of Knowledge Management**, C.1, S.4, 1998.
18. KESKİN, Halit ve KALKAN, Veli Denizhan, "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması: Kobi'lerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma", **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 10-11 Mayıs, Kocaeli, 2002.
19. KIM, Seonghee, "The Roles of Knowledge Professionals for Knowledge Management", **INSPEL-International Journal of Special Libraries**, C.34, S.1, 2000, 1-8.
20. LEE, Ching Chyi ve YANG, Jie, "Knowledge Value Chain", **The Journal of Management Development**, C.19, S.9, 2000, 783-793.
21. LEGNICK-HALL, Mark ve LEGNICK-HALL, Cynthia A., **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Çev: Günhan GÜNAY), Dışbank Yayınları, Dışbank Kitapları-7, Kelebek Matbaası, 2004.
22. MALHOTRA, Yogesh, "Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to Internet Time", **Information Strategy, the Executive's Journal**, C.16, S.4, 2000, 5-16.
23. MÅRTENSSON, Maria, "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool", **Journal of Knowledge Management**, C.4, S.3, 2000, 204-216.
24. MCINERNEY, Claire, "Hot Topics: Knowledge Management-A Practice Still Defining Itself", **Bulletin of the American Society for Information Science and Technology**, February/March, C.28, S.3, 2002, 14-15.
25. MYERS, Mark, "Knowledge Management: How Do You Know What You Know?", **Computer Technology Review**, Los Angeles, April, C.21, S.4, 2001.
26. OXBROW, Nigel, "Knowledge Management in the Public Sector", **TFPL's First CKO Summit for the Public Sector Executive Report**, April, Bath Priory, Bath, UK, 2002.
27. OXBROW, Nigel, "Knowledge Strategies in Action", **TFPL's Third International CKO Summit Executive Report**, October, Luttrellstown Castle, Dublin, Ireland, 2000.
28. OXBROW, Nigel, ABELL, Angela ve WARD, Sandra, "KM in Practice 50 Years of Experience", **The Second International CKO Summit Executive Report**, March, Luttrellstown, Castle Dublin, Ireland, 1999.
29. PAN, Shan L. ve SCARBROUGH, Harry, "Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study", **Technology Analysis and Strategic Management**, C.11, S.3, 1999, 359-374.

30. Peter COOK, "I Heard It through the Grapevine: Making Knowledge Management Work by Learning to Share Knowledge, Skills and Experience", **Creativity Unleashed Web Sitesi**, 2005, <http://www.cul.co.uk/creative/grapevine.htm>.
31. PRUSAK, Laurance, "Where Did Knowledge Management Come From?", **IBM Systems Journal**, C.40, S.4, 2001.
32. STONEHOUSE, George H. ve PEMBERTON, Jonathan D., "Learning and Knowledge Management in the Intelligent Organization", **Participation and Empowerment**, C.7, S.5, 1999.
33. ŞAMİLOĞLU, Famil, **Entelektüel Sermaye**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2002.
34. TÜRK, Murat, **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, Yayın No: 235, İstanbul, 2003.
35. VIITALA, Riitta, "Towards Knowledge Leadership", **Leadership and Organization Development Journal**, C.25, S.6, 2000, 528-544.
36. WIIG, Karl M., "Knowledge Management: An Introduction and Perspective", **The Journal of Knowledge Management**, September, C.1, S.1, 1997, 6-14.
37. YENİÇERİ, Özcan, "Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi", **2023 Dergisi**, Sayı 20, Aralık, 2002.