

## TÜRKİYE'DEKİ BİLGİ YÖNETİMİYLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR: BİLGİ, EKONOMİ VE YÖNETİM KONGRE BİLDİRİLERİNİN İNCELENMESİ

Mehmet ŞAHİN<sup>1</sup>  
Umur KOÇ<sup>2</sup>

### ÖZET

Araştırmanın amacı, Türkiye'deki bilgi yönetimiyle ilgili çalışmaların gelişimini ve var olan durumunu Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongreleri bazında incelemektir. Nitel yaklaşımın benimsendiği araştırmaya esas alınan veri grubunu, 2002 – 2006 yılları arasında gerçekleştirilen beş kongrede sunulan ve kitap halinde basılmış bilgi yönetimiyle ilgili bildiriler oluşturmaktadır. Amaç, Türkiye'de üretilen bilgi yönetimiyle ilgili yazını incelemek olduğundan, araştırma Türk yazarlar tarafından kaleme alınmış bildirilerle sınırlı tutulmuştur. Çalışmada, öncelikle bilgi yönetimi alanında gerçekleşen yabancı yazındaki çalışmaların gelişim çizgisi tanıtılacaktır. İlerleyen bölümlerde, araştırmanın amacı, yöntemi, bulgu ve sonuçları ortaya konulacaktır. Araştırma sonunda, oldukça yeni bir çalışma alanı olan bilgi yönetiminin Türkiye'deki gelişimi ve mevcut durumuyla ilgili önemli ipuçları elde edileceği beklenmektedir. Bildirilerin ağırlıklı olarak mikro ve mezo düzeylerde toplanacağı; evrenselliğin daha ön planda ortaya çıkacağı; Türkiye'yle bağ kurmanın çok düşük düzeyde kalacağı; araştırmaların daha çok uygulamacılara yol gösterme şeklinde gerekelendirileceği; ilgili çalışma alanının yeniliğinden dolayı kavramsal ve görgül bildirilerin sayılarının birbirlerine yakın olacağı ve görgül çalışmalar içerisinde niceliksel yöntem ağırlıklı bildirilerin daha baskın olacağı tahmin edilmektedir.

### KNOWLEDGE MANAGEMENT STUDIES IN TURKEY: AN INVESTIGATION ON KNOWLEDGE, ECONOMY AND MANAGEMENT CONGRESS PAPERS

### ABSTRACT

The main goal of the research is to investigate the progress of studies about knowledge management and the existing state in Knowledge, Economy and Management Congress terms. Data of the qualitative research is collected from the papers which has been presented at five meeting of congresses between 2002 – 2006 and are published as parts of the congress books. The research is limited with the papers of Turkish authors since the aim is investigation the knowledge management literature produced in Turkey. First, historical background and progress of knowledge management concept in foreign literature is explained. Second, the aim, methodology, findings and results of the research are shown. At the end of the research, it's expected that some important clues will emerge about the progress of knowledge management in Turkey. We predict that the papers will concentrate at micro and mezo levels predominantly. The universalism will emerge at the foreground and building relations to Turkish context will be at low levels. The justification of research will be as guiding to practitioners mostly. The amount of conceptual and empirical studies will be very near to each other because of novelty of the field. In empirical studies, the ones which are quantitative will be dominant.

### 1. Giriş

Çalışmanın amacı, Türkiye'deki bilgi yönetimi çalışmalarının, alanda yaşanan gelişim ve değişimlerden nasıl ve ne kadar etkilendiğini Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongreleri temelinde belirleyebilmektir. Ağırlıklı olarak Kuzey Amerika ve Avrupa'nın egemenliğinin gözlemlendiği bilgi yönetiminin bir "çevre" ülke olarak Türkiye'deki "macerası"nın, benzer araştırmalarda (Berkman, 1987: 19-42; Üsdiken ve Pasadeos, 1992: 107-134; Üsdiken ve Pasadeos, 1993: 73-93; Üsdiken, 1997: 33-46; Üsdiken vd., 1998: 57-87; Özen, 2000: 89-118; Üsdiken ve Erden, 2001: 1-31; Üsdiken ve Wasti, 2002: 1-37; Sayılar, 2005: 147-174; Özen ve Kalemci, 2006: 576-583) gözlenen bulgularla belli ölçüde paralellik arz etmesi beklenmektedir. Bu araştırmalar temel olarak Türkiye'ye sirayet eden bilginin içeriğine, bilgiyi alan ve yeniden üreten aktörlerin niyetlerine ve kullandıkları yöntemlere ilişkin bulgular ortaya koymaktadır (Sayılar, 2005: 148). Bilgi yönetiminin de benzer bir gelişim süreci izlediğini belirtmek olanaklıdır.

<sup>1</sup> Prof. Dr. Anadolu Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, msahin@anadolu.edu.tr

<sup>2</sup> Arş. Gör. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, umutkoc@gmail.com

2002 yılında Kocaeli Üniversitesi'nden Yrd. Doç. Dr. İbrahim G. Yumuşak, Prof. Dr. Ali Akdemir ve Prof. Dr. Ahmet H. İslamoğlu'nun öncülüğünde başlayan Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongreleri farklı disiplinlerin etkileşimi için uygun bir platform sağlayarak, akademik çalışmalara katkı sağlamıştır. Amacı, "Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi alanında çalışan araştırmacı, uzman, bilim insanı ve uygulayıcıları bir araya getirme, yeni bilgi ve görüşleri paylaşma, tartışma, yayma amacına yönelik bir ortam sunmak ve bilimsel sonuçların ilgili kurum ve kuruluşlara aktarılmasını ve kamuoyuna duyurulmasını sağlamak" olan kongre 2006'dan itibaren uluslararası düzeyde yapılmaya başlanmıştır. Ayrıca, Kongre kendi süreli yayını olan *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*'ni Genel Sekreterlik'in yürütücülüğünde 2006 yılından itibaren yayımlamaya başlamıştır.

Bu çalışmada öncelikle bilgi yönetimi yazınının Kuzey Amerika'dan başlayan gelişim süreci tanıtılmakta, ilerleyen bölümlerde araştırmanın amacı ve yöntemi, kapsamı, beklenen bulgu ve sonuçları ortaya konmaktadır.

## 2. Bilgi Yönetiminin Kökenleri ve Gelişim Çizgisi

### 2.1. İlk ve Temel Çalışmalar

Her ne kadar bilgi yönetiminin akademik meşruiyetini Nonaka'nın (1991; 1994; Nonaka ve Takeuchi, 1995; Nonaka ve Konno, 1998) çalışmalarıyla kazandığını söylemek yanlış olmayacaksa da, kavramın iktisadi temellerinin Hayek (1945), Penrose (1959) ve Nelson ve Winter'a (1982) felsefi temellerininse Polanyi'ye (1962; 1967) dayandığını belirtmek yerinde olacaktır.

Hayek'e (1945: 519) göre iktisadın temel problemlerinden biri, örgütün ya da toplumun bütünü için uygun kararların üretilmesine katkıda bulunacak "durumların bilgisinin" başlangıçta farklı kişilere dağılmış olmasıdır. Genel kuralların ve ilkelerin bilgisi olan bilimsel bilgiye ulaşmak oldukça kolayken ve "zamanın ve mekânın özel durumlarının bilgisi"ne ulaşmak oldukça güçtür (a.g.e: 524). Benzer şekilde Penrose (1959: 53) da insanların bilgiye biçimsel öğretim ve kişisel deneyim olmak üzere iki farklı yoldan ulaştıklarını düşünmektedir. Deneyim, bilgi üretip nesnel bilgiye katkıda bulunur ve bu bilgi başka kişilere aktarılabilir. Artan deneyim kendini, kazanılmış bilgedeki ve bilgiyi kullanma yeteneğindeki değişiklik biçiminde kendini gösterir. Penrose (1959: 77), "bilginin iktisadi süreçler üzerinde oynadığı dominant rol"ün özellikle üzerinde durmuştur. Polanyi (1962; 1967) ise bahsedilen bu iki bilgi türünü daha net bir biçimde ayırmıştır: "Anlatabildiğimizden daha fazlasını biliriz" (a.g.e: 105) şeklinde ifade ettiği örtük bilgi; kişisel, sezgi yoluyla elde edilen ve bağlama özgü olan bilgi türüdür. Bu yüzden de başkalarına sözle ifade etmek, somutlaştırmak ve iletmek güçtür. Açık bilgi, tersine, belirgindir ve düzenlenmiştir. Konuşulan dil aracılığıyla aktarılabilir (Polanyi, 1967).

Nelson ve Winter (1982), firmaların bütün düzenli ve kestirilebilir davranışsal kalıplarını *rutin* sözcüğüyle adlandırmışlardır. Terimi; malların üretimi için ayrıntılı tanımlanmış teknik yönergelerden, işe alma ve işten çıkarma, yeni stok siparişi verme yönetmeliklerine ya da talebin yüksek olduğu malların üretimini arttırmaktan, yatırımla ve araştırma – geliştirmeye ilgili politikalara ya da reklâm vermeden, ürün çeşitlendirmeye ve denizaşırı yatırımlarla ilgili işletme stratejilerine kadar geniş bir alanı kapsamak için kullanmışlardır. Yazarlara göre, bireysel beceriler (tenis topuyla servis atma, otomobil kullanma, hangi adayın işe alınacağına hükmetme vb.) örgütsel rutinelere benzemektedir. Tüm beceriler dolayısıyla rutinler, birbirleriyle yakın ilişkili olan programlılık, örtük bilgiye dayanma ve otomatiklik özelliklerine sahiptir.

## 2.2. Temel Akımlar

### 2.2.1. “Gerekçelendirilmiş Doğru İnanç”ın Yönetimi

Bilgi yönetimi üzerinde çalışanlar genellikle, örgütsel performansı arttırmak için bilginin yayılımını ve kaldıraç etkisini sağlamayı amaçlayan ‘teknik’ bir yaklaşımı benimsemişlerdir. Bu alandaki tartışmalarda sıklıkla enformasyon teknolojisinin rolü ve tasarımı merkezde yer almaktadır (Easterby-Smith ve Lyles, 2003: 3). Bilgi yönetimi çalışmaları uygulamacılara yol gösterme amacıyla gerçekleştirilirken, bilgiyi üzerinde çeşitli işlemler gerçekleştirilebilen bir ‘meta’ olarak görmektedir.

Polanyi’nin daha önce söz ettiğimiz kavramlaştırmalarından hareket eden Nonaka (1991: 98), örtük ile açık bilgi arasındaki ayrımın üzerinde durmuştur. Bilgiyi "gerekçelendirilmiş doğru inanç" olarak tanımlayan Nonaka (1994: 15), örgütsel bilginin, örtük ile açık bilgi arasındaki sürekli diyalog sayesinde yaratıldığını belirtip bu diyalogun doğasını incelemiş, bilgi yaratmanın dört boyutunu tanımlamış ve açıklamıştır:

1. Örtük bilgidен örtük bilgiye dönüşüm (Sosyalleştirme)
2. Örtük bilgidен açık bilgiye dönüşüm (Dışsallaştırma)
3. Açık bilgidен açık bilgiye dönüşüm (Birleştirme)
4. Açık bilgidен örtük bilgiye dönüşüm (İçselleştirme)

Sosyalleştirme, bilgiyi fiziksel yakınlık ve doğrudan etkileşim aracılığıyla elde ederken (örn. ustanın çırağına bir hüner öğretmesi); dışsallaştırma, fikirleri simgesel biçimlere eklemeler (örn. metaforlar, karşılaştırmalar ya da öyküler). Birleştirme; açık bilgi derlendiği, sınıflandırıldığı, düzenlendiği ve yayıldığı zaman meydana gelir. Son olarak içselleştirme; açık bilgi deneyimi ve yaparak öğrenmeyi kolaylaştıran eylemlerin ve uygulamaların içinde somutlaştırıldığında oluşur (a.g.e: 19). Nonaka ve Takeuchi’ye (1995) göre açık bilgi, bilişsel boyutta nesnel ve teknik uzmanlık açısından formüle edilebilirken; örtük bilgi, öznel ve deneyseldir. Yeni bilgi, beş aşamalı bir süreç sonucu yaratılır. Süreç, örtük bilginin bir grup birey tarafından paylaşılmasıyla başlar; sonrasında örtük bilgi kavramlara dönüştürülür, ardından kavramlar örgütün misyonu ve amaçlarına dayanarak gerekçelendirilir. Daha sonra, gerekçelendirilmiş kavram genellikle bir ilk örneğin inşası sayesinde somutlaştırılır; son olarak, yeni bilgi örgütün içindeki kişilere yayılır.

Nonaka ve Konno (1998: 40-54), bilginin paylaşıldığı, yaratıldığı ve faydalandığı, etkileşimin yoğun olarak yaşandığı bağlam olarak tanımladıkları *ba*’ya örnek olarak, işyeri, e-posta, paylaşılan deneyim, fikir ve idealler vb. göstermişlerdir. Firma için değer yaratılmasında vazgeçilemez firmaya has kaynaklar – bireylerin becerileri, tasarım, örgüt kültürü, veritabanları vb. bilgi varlıkları olarak tanımlanmıştır. Geleneksel yönetim modelleriyle (tepeden aşağıya ve tabandan yukarıya) bilgi yaratma sürecinin yönetiminin olanaksızlığını vurgulayan yazarlar, orta-yukarı-aşağı modelini (bilgi üreticileri olan orta kademe yöneticilerin örgütsel bilgiyi yaratmada anahtar rol üstlendiği ve tüm kademelerdeki yöneticiler arasında işbirliği ve etkileşime dayanan yönetim modeli) önermişlerdir. Bilgi yaratma için ideal örgütsel yapı olduğunu iddia ettikleri örgütsel yapıya da hipermetin örgüt (bürokratik örgütün verimliliği ile geçici ekibin esnekliğinin birleşiminden ya da sentezinden oluşan örgütsel yapı) ismini vermişlerdir.

Nonaka’nın yukarıda söz edilen çalışmalarıyla aynı zaman diliminde yayımlanan bilgi yönetimi – örgüt yapısı ilişkisini inceleyen başka çalışmalar da vardır. Örneğin, Hedlund (1994: 82-86), etkin bilgi yönetimine uyan bir örgütsel yapı önerisinde bulunmuştur. N-formu (İngilizce yeni anlamına gelen *new* ya da yenilik anlamına gelen *novelty* sözcüklerinin baş harfi) adını verdiği bu yapı, hiyerarşik örgütlenme ve M-formu (Chandler, 1962: 10; İngilizce

çok bölümlü anlamına gelen *multidivisional* sözcüğünün baş harfi) mantığından farklıdır. N-formu M-formunun aksine, bilginin bölünmesini değil birleştirilmesini gerektirir. Geçici ekipler, “daha alt düzeylerdeki” personelin önemi, yatay iletişim, üst yönetimin hızlandırıcı ve mimari rolü, odaklanmayı ve derinlik –herhangi bir alanda yeni bilgi yaratabilmek ve ilgili alanların bilgilerinden yararlanabilmek için gereken deneyim ve katılım- ekonomilerine ulaşmayı amaçlayan stratejiler ve heterarşik yapılar bu yapının başlıca nitelikleridir.

1998’te bilgi yönetimiyle ilgili yazında halen fazlasıyla referans verilen bir çalışma olarak göze çarpan Davenport ve Prusak’ın kitabı yayımlanır. Yazarlar; o zamana kadar birbirleriyle sıklıkla karıştırılan *veri*, *enformasyon* ve *bilgi* kavramları arasındaki ayrımı netleştirmişlerdir. Veri, olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder (Davenport ve Prusak, 2001: 22). Enformasyon, alıcı üzerinde fark yaratan veridir. Genellikle belge şeklinde görsel ya da işitsel bir mesajdır (a.g.e: 24). Bilgi ise;

“(…) Belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimidir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir” (a.g.e: 27).

“Bilgi pazarları”nın yapısı, işleyişi ve öneminin üzerinde duran yazarlar; bilgi üretmenin beş yolu olarak da elde etme, kiralama, kaynak ayrılması, füzyon, uyma ve bilgi ağları koordinasyonundan söz etmişlerdir. Bilginin aktarılması stratejileri ile bilgi aktarımı kültürünün ve bilgi yönetiminin bir parçası olarak bilgi teknolojisinin de önemini vurgulamışlardır (Davenport ve Prusak, 2001).

Ofek ve Sarvary (2001: 1441-1456), bilgi yönetiminin serbest meslek firmaları (SMF’ler) arasındaki rekabeti nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Yazarlar, bilgi yönetimi sistemlerinin başlıca iki türlü ölçek ekonomilerine ulaşmak için kullanıldığı iddiasındadırlar: Arz yönlü ölçek ekonomilerinde, bilgi yönetiminin rolü, firmanın faaliyet maliyetlerini azaltmakken; talep yönlü ölçek ekonomilerinde bilgi yönetiminin rolü, ürün kalitesini anlamlı ölçüde artırarak müşteriye katma değer yaratmaktadır. Bilgi yönetimi sistemlerine sahip firmaların rekabeti sonucu ortaya çıkan rekabetçi dinamikler ve pazar yapısını analiz etmişlerdir. Rekabetçi bir ortamda, firmaların müşteri tabanlarını genişletme yetenekleri yüksekse, bilgi yönetiminin arzdan çok talep yönlü olması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, dinamik bir ortamda, firmalar bilgi yönetimi sistemlerini ürün kalitesini arttırmak için kullandıklarında, müşteri tabanını genişletme yeteneği karlılıklara zarar verebilmekte ve endüstriyel durgunluğa yol açabilmektedir.

2001’de *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* başlıklı el kitabı yayımlanır. Dierkes vd. (2001), çoğu Avrupa kökenli 66 katılımcının ayrıntılı yazın incelemelerine dayanan katkılarıyla örgütsel öğrenme ve bilgiyle ilgili el kitabını derlemişlerdir. Her ne kadar katılımcılar akademisyen – araştırmacı ağırlıklı olsalar da kimilerine göre bu el kitabı “her şeyin el kitabı”dır (Hong, 2003: 259). Ancak, bu el kitabında doğrudan bilginin irdelendiği kısımların öğrenmeye göre çok sınırlı olduğunu belirtmek yerinde olacaktır. Nonaka vd. (2001: 491-517) örgütü sürekli bilgi yaratan bir varlık olarak kabul edip, örgütün bilgiyi yarattığı ve yönettiği dinamik süreci bir bölüm altında incelemişlerdir. Reinhardt vd. (2001: 794-820), entelektüel sermayenin kuramsal temelleri ile günlük yönetimdeki işleyişini, ölçümünü ve bilgi yönetimiyle ilişkisini bir bölüm altında işlerken; Nonaka vd. (2001: 827-848), bilginin yaratılmasında bütünleşik enformasyon teknolojisi sistemlerinin rolünü yazın özeti ve örnek olay çalışmalarıyla değerlendirmişlerdir.

2003'te yayımlanan *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* el kitabında bilgiyle ilgili konular fazlasıyla yer almıştır. Easterby-Smith ve Lyles'in (2003) 32 makaleden oluşan derlemesiyle ortaya çıkan bu el kitabı, bilgiyle ilgili yazının 2000'lerin başı itibariyle olgunlaştığının ve sınıflandırma – değerlendirme gereksiniminin önemli bir göstergesi olarak rahatlıkla kabul edilebilir. Kitaptaki çalışmalardan en fazla öne çıkanında Tsoukas (2003: 410-427), örtük bilgi kavramının yönetim çalışmalarında büyük ölçüde yanlış anlaşıldığını iddia etmiştir. Örtük bilgi, tarif edilemez ve örtük olarak bilinen özellikleri açık bilgiye “dönüştürme” fikri savunulamaz. Örtük bilgi, yalnızca yaptıklarımızda gözlenebilir. Örtük bilgi gereklidir ancak, içinde ustalık olan uygulamadan ayrılamaz. İnsanlar, başkalarının örtük bilgisini yalnızca onlarla etkileşimde bulunurlarsa öğrenebilirler.

Bilgi paylaşımı ile enformasyon ve iletişim teknolojileri ilişkisini (Hayes ve Walsham, 2003: 54-77); örgütsel iktisadın bilgi yönetimine katkılarını (Foss ve Mahnke, 2003: 78-103); bilgi yönetiminin enformasyon teknolojisi boyutunu (Alavi ve Tiwana, 2003: 104-121); özümseme kapasitesinin öncüllerini, modellerini ve sonuçlarını (Van Den Bosch vd., 2003: 278-301); bilgi yönetimi ile rekabet üstünlüğü ilişkisini (Chakravarthy vd., 2003: 305-323); bilgiyi yaratmada öykünün önemini (Bartel ve Garud, 2003: 324-342); üst yönetim ekiplerinin bilgiyi yaratma ve yönetsel seçim eylemlerinde sadeleştirme süreçlerini (Bettis ve Wong, 343-355); yenilik ile bilgi yönetimi ilişkisini (Almeida, 2003: 356-371); bilgi paylaşımını (von Krogh, 2003: 372-392); örgütlerdeki bilgi pazarlarının iktisat politikasını (2003: 454-472); bilgiyi yaratmanın önündeki engelleri (Calhoun ve Starbuck, 2003: 473-492); bilgi yönetimi ile öğrenen örgüt söylemlerinin üretimi ve tüketimini (Scarborough ve Swan, 2003: 496-512); bilginin sabitliğini (Szulanski ve Capetta, 2003: 513-534); kasıtlı öğrenme ile dinamik yeteneklerin evrimini (Zollo ve Winter, 2003: 575-600) derinlemesine inceleyen ve örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt, örgütsel bilgi ve bilgi yönetimi için bütünsel bir çatı sunan (Vera ve Crossan, 2003: 122-141) makaleler bilgi bağlamında el kitabında yer alan ve bu bildiride başka konuların altında değinilmeyen çalışmalardır.

### 2.2.2. Bilgi Yönetimine Karşılık Örgütsel Bilgi

Örgütsel bilgiyle ilgili çalışanlar, örgütlerin içindeki bilginin doğasını anlamaya ve kavramsallaştırmaya çabalayıp, sıklıkla ‘felsefi’ bir bakış açısını benimsemişlerdir. Dolayısıyla, bu alandaki pek çok tartışma bireysel ile örgütsel bilgi arasındaki ayrım ya da örtük ile açık bilgi arasındaki ayrımın faydalı olup olmadığı gibi konuların üzerindedir. Örgütsel bilgi alanında yapılan çalışmalar var olan durumu betimlemeye ve kurama bir takım katkılar yapmayı amaçlamaktadır (Easterby-Smith ve Lyles, 2003: 3). Bu çalışmaların bilgi yönetimi çalışmalarıyla belki de tek ortak yanı, bilgiye süreç değil meta odaklı yaklaşımlarıdır.

1996'da *Strategic Management Journal*'ın “Bilgi ve Firma” özel sayısı yayımlanır. Burada çalışmaları yayımlanan yazarlardan, Szulanski, 1996: 27-43) örgüt içi bilgi transferi sürecini, karşılaşılan güçlükleri ele almış ve bilginin sabitliği kavramını yeniden irdelemiştir. Spender (1996: 45-62), Liebeskind (1996: 93-107) ve Grant (1996: 109-122); bilginin önemli bir firma ve rekabet üstünlüğü kaynağı olmasından (Kogut ve Zander, 1992: 384), işlem maliyetleri kuramından (Williamson, 1975) ve kaynak tabanlılık görüşünden (Barney, 1991: 99-120) hareketle firmanın “bilgi tabanlılığı kuramını”na katkı sağlamışlardır. Mowery vd. (1996: 77-91) stratejik ittifaklardaki dahili bilgi transferini incelemişler ve ittifak eyleminin uzmanlık artışını destekleyeceği görüşüne paralel olarak, stratejik ortaklık kuran firmaların yeteneklerinin diğer firmalardan farklılaştığını bulmuşlardır. Bierly ve Chakrabarti (1996: 123-135), örgütün öğrenme sürecini biçimlendiren ve yöneten, firmanın bilgi tabanını belirleyen stratejik seçimler olarak tanımladıkları bilgi stratejisini araştırdıkları

çalışmalarında; firmaların dört jenerik bilgi stratejisi grubunda yer aldıkları sonucuna ulaşmışlardır: 'Kaşifler', 'Kullanıcılar', 'Yalnızlar' ve 'Yenilikçiler'. Çoğu firma uzun süre aynı bilgi grubunda kalmaktadır. 'Yenilikçi' ve 'Kaşif' gruplarındaki firmalar, 'Kullanıcı' ve 'Yalnız' gruplarındaki firmalara göre daha karlı olma eğilimi göstermektedir. Appleyard (1996: 137-154), şiddetli rekabetin olduğu endüstrilerde bile, firmalar arası bilgi paylaşımında hem kamusal (örn. patentler, ticari dergiler vb.) hem de özel mekanizmaların (örn. örnek edinme çalışmaları, yüz yüze toplantılar vb.) kullanıldığını ancak, kullanılan düzeneklerin ve kullanım yoğunluğunun endüstrinin ve kurumsal çevrenin özelliklerine göre değiştiğini göstermiştir. Almeida (1996: 155-165), yabancı firmaların daha küçük yerel firmalardan anlamlı olarak daha çok bölgesel bilgi kullandıklarını ve yerel teknolojik ilerlemeye de katkı sağladıklarını ortaya çıkarmıştır.

Birkinshaw vd. (2002: 274-289), bilginin bir koşul-bağımlılık değişkeni olarak geçerliliğini inceledikleri araştırmalarında, bilginin iki boyutuna (gözlemlenebilirlik ve sisteme gömülmüslüğü) ve birim otonomi ve birimler arası bütünleşme düzeyleri üzerindeki etkisine odaklanmışlardır. Yazarlar, bilginin boyutlarıyla örgüt yapısı arasında güçlü bağlar ve koşul-bağımlılık kuramındaki "uyum" hipotezlerine kısmi destek bulmuşlardır. Etkin örgüt tasarımı, firmanın bilgi tabanında yatan özellikleri dikkate almaya mecburdur. Bilginin göreceli olarak göz ardı edilen, bilginin var olduğu sosyal ve maddi sistemin içinde ne ölçüde bir işlevi olduğu anlamına gelen ve yazarların sisteme gömülmüslük olarak adlandırdıkları boyutu; örgüt yapısının güçlü bir öncülü olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumda bir firmanın bilgisi dört jenerik biçimi alabilir: Bütünleşik, ayrık, mat ve şeffaf.

Shin (2004: 179-196), bilgiyi araçsal (kişisel deneyim ve becerilerden kaynaklanan), sosyal (örn. rutinler ve uygulamalar gibi gerekçelendirilmiş bilgi) ve kodlanmış ('enformasyon-umsu') olmak üzere üçe ayırmaktadır. Bilgi yönetiminin temel amacı bilmeyi, araçsal bilgidan kodlanmış bilgi aşamasına getirmektir. Örgütler, araçsal bilginin sosyal bilgiye dönüşüm sürecini kolaylaştırmak için, asil – vekil bakış açısı faktörlerine odaklanmalıdır (bilmenin örgütsel süreçlerine çalışanların katılımını kolaylaştırma). İşlem maliyeti bakış açısı faktörleri, bireylerin hangi bilgiye gereksinim duyduklarının farkında olmalarına ve onu verili soruna uygulamalarına katkı sağlar. Kaynak tabanlı bakış açısı faktörleri, kodlanmış bilgiyi geliştirildiğinde ve veritabanlarına ya da belgelere depolandığı zamandaki örgütsel kararları etkiler.

### **2.2.2.1. Örgütsel Öğrenmeyle Kesişim Noktaları**

Cohen ve Levinthal (1990: 128-152), firmanın çevresindeki bilgiyi tanımaya ve bütünleştirmeye hazır olma düzeyi olarak tanımladıkları "özümseme kapasitesi" kavramını ortaya atmışlardır. Özümseme kapasitesinin dolaylı kaynağı, yenilikleri doğrudan üreten araştırma-geliştirme çalışmalarıdır. Brown ve Duguid (1991: 40-57), bilginin en iyi örgütün aynı bölümündeki olmasa da işle ilgili aynı çıkarlara sahip kişiler aracılığıyla akacağını varsayan "uygulama toplulukları" kavramının önemi üzerinde durmuşlardır.

Szulanski'nin (1994: 27-43) örgüt içi bilgi transferiyle ilgili çalışması bilgi süreçleri inceleyen çalışmalar için önemli bir örnektir. Örgüt içindeki bilgi transferinin zorluğu anlamına gelen içsel sabitliği inceleyen yazar, "en iyi uygulamalar"ın (TKY, örnek edinme, süreç yeniden tasarımı vb. yönetim teknikleri) içsel transferini araştırmıştır. Başlatma, gerçekleştirme, hızlandırma ve bütünleştirme aşamalarından oluşan transfer sürecinde en önemli engeller alıcının özümseme kapasitesindeki eksiklik, sebep-sonuç belirsizliği ve kaynak ile alıcı arasındaki ilişkideki muhtemel sorunlar olarak çıkmıştır.

Podolny ve Stuart (1995: 1224-1260) ise örgütlerin dışarıdan bilgi edinip uygulamalarında, yalnızca yeni bilginin kalitesinin değil bilgiyi gönderenin de özelliklerinin etkili olduğunu göstermişlerdir. Yaptıkları araştırma sonucunda, statüsü yüksek firmalar tarafından sunulan

patentlerin ve yüksek statülü firmaların patentlerini kaynak gösteren patentlerin, daha fazla kaynak gösterildiğini bulmuşlardır. Bilgi gönderenin statüsü, diğerlerinin öğrenmesi üzerinde etkili olmaktadır.

Argote (1999), örgütsel öğrenmeyi örgütsel bilginin yaratılması, elde tutulması ve transferinden oluşan dinamik bir süreç olarak ele almaktadır. Bilgi, öğrenme eğrileri ya da yaparak öğrenme aracılığıyla yaratılmakta; örgütün kullandığı teknoloji, örgütün yapısı ile rutinlerinden oluşan örgütsel bellek tarafından elde tutulmakta; örgütün satın almalar, franchiseler, zincirler ya da ağlar gibi oluşumlara katılımıyla hızlı bir biçimde transfer edilebilmektedir. Stratejik ittifakların içindeki (Simonin, 1999: 595-623) ve uluslararası satın alımlardaki (Bresman vd., 1999: 439-462) bilgi transferi sürecini ve yapay zeka alanında kullanılan yöntemlerin ve araçların bilgi yönetimine katkısını (Shadbolt ve Milton, 1999: 309-322) inceleyen çalışmalar 1999'da alana katkı yapan çalışmalar arasında öne çıkmaktadır.

Schulz (2001: 661-681), alt birimlerdeki bilgi üretiminin çok uluslu şirketlerin alt birimleri arasındaki bilgi yayılımını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Yeni, rutin hale gelmemiş bilginin üretimi denetleme birimlerine dikey akışları teşvik ederken; eski, artık bilginin üretimi eş birimler arasındaki yatay akışları şiddetlendirmektedir. Yeni, rutin hale gelmemiş yeni bilginin dikey olarak yukarıya gönderilmesi, daha büyük orandaki uzaktaki farklı bilginin açığa çıkmasını sağlayacak, böylece, bu bilginin anlamlığını ve uygunluğunu değerlendirme süreci daha kapsamlı ve hızlı bir hal alacaktır.

Zollo ve Winter (2002: 339-351), örgütlerin hangi düzenekler sayesinde, iş yapma rutinlerinin geliştirilmesine ve uygulanmasına yönelmiş rutinleşmiş faaliyetler olarak tanımlanan dinamik yetenekleri geliştirdiklerini araştırmışlardır. Yazarlar, dinamik aynı zamanda işlemsel rutinlerin evriminde; deneyim birikimi, bilgiyi ekleme ve bilgiyi kodlama süreçlerinin rolü üzerinde durmuşlardır. Dinamik yetenekler, bu öğrenme düzeneklerinin birlikte evrimi tarafından şekillendirilir. Herhangi bir zamanda firmalar, deneyimin yarı otomatik birikimi ile bilgiyi ekleme ve kodlama eylemlerindeki kasıtlı yatırımlar tarafından meydana getirilen öğrenme davranışlarının bir karışımını benimserler. Bunu yazarlar, kasıtlı öğrenme olarak tanımlamışlardır.

De Holan ve Phillips (2003: 393-409), örgütlerin yeni bilgi elde etmesi kadar önemli buldukları örgütsel unutmanın üzerinde durmuşlardır. Örgütler, unutma ve unutmama için bilgiyi yaratmak ya da transfer etmek için harcadıkları zamandan çok daha fazlasını harcamaktadırlar. Unutma örgütler için kaçınılmaz bir süreçken, unutmanın etkisi bağlama bağımlıdır. Kritik bilginin unutulması rekabet gücünün olumsuz etkileyecek, böylece unutmayı engellemenin yolları aranacaktır. Unutulacak bilgi, daha uygun bilginin kullanımına zarar verecekse o zaman unutma arzu edilen bir durum olacaktır.

### **2.2.2.2. Ağlar**

Ağlar da örgütsel bilginin ilgilendiği önemli konulardan biridir. Ingram ve Baum (1997: 68-102), ağların örgütlere kazandırdıklarını ve kaybettirdiklerini otel zinciri ağları üzerinde inceledikleri araştırmalarında; firmaların bir ağa dahil olarak yaşam şanslarını arttırdıklarını çünkü, ağın bilgi transferi ve öğrenme, ölçek ekonomileri, kaynaklara ve pazara ulaşma açılarından üstünlük sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Westphal vd. (1997: 366-394) ise hastane ağlarının, TKY uygulamalarının hastaneler arasında aktarımı ve yayılımı için önemli bir araç olduğunu bulmuşlardır. Bu tip yayılım ağları, üyelerinin öğrenme / yenilik yapma yeteneklerini arttırmaktadır.

Dyer ve Nobeoka'nın (2000: 345-367), rekabet üstünlüğü yaratan dinamik öğrenme yeteneğinin firma sınırlarının dışına çıkma gereksinimi olduğunu öneren makalesi başka bir önemli çalışmadır. Eğer firma bir ağa dâhilse ve ağ; güçlü bir kimlik ve eşgüdüm kuralları

yaratabilirse, firmaya bilgi paylaşımı ve öğrenme ile üretkenlik artışı açılarından ağa dâhil olmayan firmalara göre üstünlük sağlayacaktır.

Hansen (2002: 232-248), neden bazı işletme birimlerinin şirketin diğer bölümlerindeki bilgiden yararlanabilirken, başka birimlerin yararlanamadıklarını açıklamaya çalışmıştır. Yaptığı araştırmanın sonucunda, çok birimli firmalardaki birimler arası bilgi paylaşımının boyutlarını ve faydalarını açıklamak için, ilgili bilgi ve yanıl ağ ilişkilerinin üzerinde düşünmeye gereksinim olduğunu görmüştür. Diğer bölümlere kısa ağ yolları olan ilgili bilgiye sahip bölümlerdeki projeler, muhtemelen bu ağ durumuyla proje takımlarına gelen araştırma kazanımları yüzünden, diğer bölümlerden bir hayli bilgi edinmişler ve daha hızlı sonuçlanmışlardır. Tersine, ne şirketteki kullanılabilir bilginin kapsamı ne de ağın tamamındaki yol uzunluğu, diğer bölümlerinden elde edilen bilginin tamamını ve projenin tamamlanma zamanını açıklayamamıştır.

### 2.2.3. Bilişsel, Sosyal İnşacı, Postmodern ve Eleştirel Akımlar

Starbuck (1992: 713-740), temel üretim faktörü olarak bilgiyi kullanan bilgi-yoğun firmalarla ilgili çalışmasında, danışmanlık firmaları ya da hukuk firmaları gibi serbest meslek örgütlerindeki bilginin özellikle bireylerde gömülü olma eğiliminde olduğunu belirtmiştir.

1993'te *Journal of Management Studies* (JMS), "Bilgi Çalışanları ve Çağdaş Örgütler" özel sayısını yayımlar. Bu özel sayıda, bilginin deneyimsel doğasına ve eylem yönlülüğüne dikkat çeken ve örgütleri eylem sistemleri olarak gören bir kuram sunan (Blackler, 1993: 863-884); tek bir firmada yapılan gözlemlerle bilgi-yoğun örgütlerle ilgili bilgi birikimine katkıda bulunan (Starbuck, 1993: 885-921), bilgi işleriyle ağ oluşturma arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bilgi-güç ilişkisinin üzerinde duran (Knights, vd., 1993: 975-995) çalışmalar yer almıştır. Ancak, dergideki makalelerden en çok referansı Alvesson'un (1993: 997-1015) bilgiyi 'kurumsallaşmış efsane' ve "ussallık ikamesi" (Meyer ve Rowan, 1977: 340-363) olarak gördüğü çalışmasıdır. Yazar, bilginin sanayi toplumlarındaki profesyonel / uzman iş biçimlerinin değişimiyle ilgili düşüncelerimize etkisini incelemiştir. Alvesson, bilgi-yoğun firmaların genel olarak 'kurumsallaşmış efsaneler'in tedarikçisi olarak görülebileceğini belirtmektedir. Ona göre bu firmaların görevi, çevrelerinin kurumsal beklentilerine uyarak diğer örgütlere bilgi temelli ürün ve hizmetleri sunmaktır.

Yine 90'lı yılların ortalarında, geleneksel ve pozitivist varsayımların bilgiye bölümlere ayırıcı ve statik yaklaşımını eleştiren inşacı bazı akademisyenler; bilginin eylemden bağımsız kavranamayacağını ve akademik çalışmaların odağını, bireylerin ya da örgütlerin elde edebileceği bir mal olan *bilgiden*; yine bireylerin ve örgütlerin bir eylemi olarak *bilmeyi* çalışmaya kaydırmayı tartışmaya başlamıştır (örn. Blackler, 1995: 1021-1046; Nicoloni ve Meznar, 1995: 727-740; Gherardi vd., 1998: 273-297). Sosyal inşacı bakış açısına göre bilgi, katılımcıların devamlı gelişen bir bağlamda yerleşik bilgilerini kullandıkları sosyal olarak dağıtılmış eylem sistemlerinde bulunur (Gherardi vd., 1998: 273-297). Bu değişken duruma cevap olarak, katılımcıların bilgileri ve davranışları kaçınılmaz olarak değişecektir (Blackler, 1995: 1039). Tsoukas (1996: 11-25) firmayı inşacı bir yaklaşımla dağıtılmış bir bilgi sistemi olarak incelemiştir.

Cook ve Brown (1999: 381-400), daha önce söz ettiğimiz inşacı yaklaşımlarla paralel olarak; açık ve örtük bilginin, bilginin doğasını anlamak için yeterli olmadığını ve bilme ifadesini kavramsal haritaya eklemek gerektiğini belirtmişlerdir. Bilme; uygulamadır, yapılan bir iştir. Eylemin içinde bilginin uygulanışı değil, eylemin parçası olan bilgidir. Açık ve örtük bilgi kişilerin "mülkiyet"ine girerken, bilmek mülkiyetle değil "uygulama"yla ve sosyal ve maddi dünyanın unsurlarıyla etkileşimle ilgilidir. Bu bağlamda, mülkiyetin ve uygulamanın epistemolojisini ayırmışlardır. Mülkiyet bilgiyi içerik olarak kabul eden görüşe, uygulamanın (ya da bilmenin) epistemolojisi ise deneyimden öğrenme sürecine uymaktadır.



Pfeffer ve Sutton (1999: 4), örgütlerdeki “bilme – yapma sorunu”nu; “bilginin, örgütsel performansı artırıcı ve söz konusu bilgiyle uyumlu eyleme nasıl dönüştürüleceği sorunu” olarak tanımlamışlar ve pek çok canını dişine takarak çalışan ya da başarısız firmanın, ne yapacaklarını bilmemelerinden değil, bildiklerini uygulayamamaktan dolayı sıkıntıda olduklarını belirtmişlerdir. Bilme – yapma sorunu olan çok sayıda şirket üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, iyi düzenlenmiş usullere (yani kurumlara) akılsızca bağlanmanın bilme ile yapma arasındaki ayılığın temel varlık nedenlerinden biri olduğunu bulmuşlardır. Kullanım amacı, şirketlerin bildiklerini sorunlarının çözümünde kullanmalarına yardım etmek olan bilgi yönetimi sistemleri; sınıflandırılmış ve kurumsallaşmış bilgiye (örn. süreç planları, iş yapma usulleri vb.) kolayca ulaşma ve depolama amacıyla tasarlandıkları ancak, bilgi transferinin özü olu daha az düzenli ve kurumsallaşması zor hikâyeleri, efsaneleri ve anekdotları ele geçirmek için tasarlanmadıkları için bilme ile yapma arasındaki ayrılığı arttırmaktadırlar. Bilme ile yapma arasındaki ayrılıkların artmasına katkı sağlayan kurumsal güçleri anlamak, aradaki uzaklığı azaltmada yardımcı olacaktır (Elsbach, 2002: 50).

Scarborough ve Swan (2001: 3-12), bilgi yönetimi söyleminin ortaya çıkışı ve yayılışını araştırmışlardır. Bilgi yönetimi ve öğrenen örgüt yazınına inceleyen yazarlar, bu iki söylemin birbirlerinden öğrenme konusunda ise eksiklik taşıdığını gözlemlemişlerdir. ProQuest Direct veritabanındaki dergilerde 1993 – 1998 döneminde yayımlanan makaleler üzerinde yaptıkları analiz sonucunda; bilgi yönetimi alanında en çok ilgilenen temel başlıkların enformasyon teknolojisi, entelektüel sermaye, enformasyon sistemi, eğitim ve insan kaynakları olduğunu gözlemlemişlerdir. Bu başlıkları tematik sınıflara ayırdıklarında ise enformasyon teknolojisi, enformasyon sistemleri ve stratejik yönetimin diğer sınıflardan çok daha büyük yer kapladığını ortaya çıkarmışlardır. Yıllara göre yayın eğrisinin normal dağılıma yakın bir eğilim gösterdiğinin altını çizen yazarlar, durumun yönetim modası modeline (Abrahamson, 1996: 254-285) kısmen uyum gösterdiğini belirtmektedirler.

2001’de, *Human Relations* (HR) dergisinin, “SMF’lerde Bilgi Yönetimi”; ve JMS dergilerinin “Bilgi Yönetimi” başlıklı özel sayıları yayımlanır. HR’de Empson (2001: 813), özel sayının giriş makalesinde o döneme kadarki yazını temel alarak örgütlerdeki bilgiye iki farklı yaklaşımı tabloya dökmüştür:

Tablo 1. Örgütlerdeki Bilgiye Bakış Açısı Seçenekleri

	<i>Varlık olarak bilgi</i>	<i>Süreç olarak bilme</i>
Araştırmanın amacı	Normatif Örgütlerdeki değerli bilgiyi saptamak ve söz konusu bilgiyi yönetmek için etkin düzenekler geliştirmektir.	Betimleyici Örgütlerdeki bilginin nasıl yaratıldığını, eklemlemediğini, yayıldığını ve meşrulaştığını anlamaktır.
Disiplinle ilgili temeller Altında yatan paradigma Epistemolojik varsayımlar	İktisat İşlevselci Bilgi, nesnel olarak tanımlanabilen bir metadır.	Sosyoloji Yorumlayıcı Bilgi, sosyal bir kurgudur.
Bilgi iletimi modelleri	Bilginin bireyler arasındaki değiş tokuşuna, örgütlerdeki örtük bir içsel pazar hükmetmektedir.	Bilgi, bireyler arasındaki sürekli etkileşim sayesinde örgütlerin içinde yayılır ve meşrulaşır.
Temel analiz düzeyleri	Örgüt ve onun bilgi tabanı	Sosyal bağlamdaki birey

Kaynak: Empson (2001: 813)

Alvesson (2001: 863-886), bilgi-yoğun firmalardaki bilginin doğası ve anlamlılığıyla ilgili işlevselci anlayışa şüpheyle yaklaşır, örgütün imajı ile bireyin kimliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yazar, imaj ile kimlik arasındaki etkileşimlerin bilgi-yoğun firmalardaki

bireylerin davranışları üzerinde nasıl bir denetim düzeneği kurduğunu göstermektedir. Bilgi-yoğun çalışma; retorikle ilgilenme, imajları düzenleme ile müşterilerle ilişkileri ve etkileşimleri yönetmeyi merkeze alan belirsizlik-yoğun olma eğilimi göstermektedir.

Willman vd. (2001: 887-910), büyük miktarda kodlanmış bilgi tarafından hükmedilen ve son derece somut çıktıları olan yatırım bankalarındaki simsarlık faaliyetlerini incelemiştir. Araştırma, simsarların piyasanın nasıl çalışacağını kestirimi için finans kuramının genel olarak üzerinde uzlaşılan modellerini nasıl stilize ettiklerini, ancak 'piyasada nasıl çalışılacağını' belirlemek için kişisel deneyim ve sezgiye dayandıklarını göstermiştir. Simsarlar yalnızca, yerleşmiş finans kuramının eleştirilerine uymadıklarında piyasaya üstünlük sağlamaktadırlar. Bu bağlamda simsarlar, iş arkadaşlarıyla ve rakipleriyle etkileşimleri sonucu geliştirdikleri bilgi bir kez meşru olarak tanındığında, bilgilerinin kodlanması ve yayılımı girişimlerine karşı çıkacaklardır.

Suddaby and Greenwood (2001: 933-953), yönetim bilgisinin toplumda üretim ve tüketim sürecinin analizini gerçekleştirmişlerdir. Yönetim bilgisinin 'metalaştırılma'sı (büyük danışmanlık firmalarının bilgiyi rutin ve kodlanmış bir ürün haline indirgeme eğilimleri) ve serbest meslek alanlarının 'sömürgeleştirilme'si (küresel olarak faaliyet gösteren beş büyük SMF'nin metalaşmış yönetsel bilgiyi nüfuzlarını genişletmek için kullanmaları) bu süreçteki iki dinamiktir. Sömürgeleştirme, metalaştırmanın güçlenmesinin sonucudur ve yönetim bilgisinin üretiminin örgütsel alanında yoğun olarak çatışma ve değişim üretmektedir.

Özel sayının son makalesinde Donaldson (2001: 955-963) aşırı fikrîsel kuramların, hangi bilgi yönetimi girişimlerinin örgütlerdeki bilginin artan oranda bürokratikleşmesi ve rasyonelleşmesine yol açtığını gözden kaçırdıkları için benimsememeyi öğütlemektedir. Aynı zamanda, bilgiyi yaratmanın, depolamanın ve iletmenin rasyonelleştirilmiş ve pozitivist modellerine meydan okuma gereksinimini de kabul etmektedir. Bilgi yönetimine karşı şu an için güncel olan ilgi akımı geçtikten uzun süre sonra bile, şüphecî ve sorgulayıcı bir tutumla gerçekleştirilecek görgül analizlerin devam etmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

JMS'teki makalelerden ilgili yazın üzerinde en etkili olanları Tsoukas ve Viladimirou'nun ile Alvesson vd.'nin çalışmalarıdır. Tsoukas ve Viladimirou (2001: 973-993), firmaların bir bilgi yönetimi uygulamasını hangi epistemolojik temeller üzerine uygun biçimde inşa edebileceğini araştırmışlardır. Polanyi'nin (1962) bilginin kişisel karakteri ve Wittgenstein'in (1958) tüm bilginin temelde kolektif olduğu anlayışlarından hareketle, örgütlenmiş bağlamlardaki bireysel bilgi, örgütsel bilgi ve insan eylemleri arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Gerçekleştirilen araştırmaya göre uygulamadaki ustalığa, bireyler söz konusu ustalığı kullandıklarında bireylerin ne yaptıklarının yarı-kuramsal olarak anlaşılmasının da eklenmesi gerekmekte ve bu da bilgi yönetiminin amacı olmalıdır. Yazarlar; bilgi yönetiminin, uygulamanın eylemlerine rehberlik eden kuralları aydınlatma, kolektif anlayışlara özel bir biçim vermeye yardımcı olma ve sezgisel bilginin belirmesini kolaylaştırma yoluyla düşünce ürünü olmayan bir uygulamayı düşünce ürünü bir uygulamaya döndürmenin dinamik süreci olarak tanımlamaktadırlar.

Alvesson vd. (2001: 995-1018) ise bilgi yönetimi konusunda daha az iyimser oldukları makalelerinde, bilgi yöntemi fikrinin olası kavramlaştırmalarını irdemiştir. İlgili yazındaki ana akıma göre bilgi yönetimi (sosyal ilişkiler ve etkileşimlere yoğunlaşan akımların varlığına karşın); internet, intranetler ve e-mail gibi teknolojik yenilikler aracılığıyla örgütlerdeki bilginin yaratılmasına ve dağıtımına odaklanmaktadır. Oysa, bilgi; belirsiz, belli bir özelliği olmayan, dinamik, özünde anlam, anlama ve süreç ile ilişkili, bu yüzden de yönetilmesi zor bir olgudur. Yazın taraması ve bir örnek olay çalışmasından hareket eden yazarlar bilgi yönetiminden umulanın; insanların ya da enformasyonun yönetimi değil, bilgi yaratmayı kolaylaştırmaya yönelik bir uygulama olması gerektiğidir.

2002’de Varey vd. (2002: 229-239), gerçek politik ve etik kusurları göstermede gerekli olan eleştirel bir iletişim kuramını göstermek için, bilgi yönetiminin yönetimi ortodoksluğundaki kusurları ortaya çıkarmıştır. Enformasyon sistemleri ve bilgi sistemleri mimarları ve mühendisleri ile onların yönetici müşterileri, geleneksel olarak politika, güç, bilgi ve iletişim gibi temel meseleleri göz ardı etmektedirler. Oysa bugün, etik meseleler teknik meselelerden daha önemlidir. Önerilen, enformasyon sistemlerinin öznel arası mantıki yoldan sonucu arayan sorgulamaya olanak verecek biçimde tasarlanması ve amaç-sonuç hesaplamalarının parçası olan bir nesnenin politik olarak yansız bilginin sahte görünüşünde çok müzakere sonucu uzlaşmayla sonuçlanmasıdır.

Hislop (2002: 165-177), enformasyon teknolojisinin bilgi paylama süreçlerinde merkezi bir yol oynayabilirliğini eleştirmektedir. Yazara göre, bilginin doğasının kendisi bunu son derece güçleştirmektedir. Makale, enformasyon tabanlı bilgi yönetimini savunan yazının temelini oluşturan bilginin nesnelci felsefesinin eleştirisiyle başlamaktadır. Bu eleştirinin merkezini, nesnelci bakış açısının temel varsayımlarından biri olan örtük ile açık bilgi arasındaki ayrımı sorgulama oluşturur. Tüm bilgilerin hem örtük hem de açık bileşenleri olduğu, bir ölçüye kadar insanların beyinlerinde ve vücutlarında somutlaştığı ve örgütsel rutinler, uygulamalar ve bağlamlarda gömülü olduğunu savunan bilginin “uygulama tabanlı felsefesi” sunulmuştur. Bu yüzden, bilgi paylaşımında enformasyon teknolojisi sistemlerinin rolü sınırlıdır.

Orlikowski (2002: 249-273), karmaşık örgütsel çalışmalarda işlerin nasıl yapıldığını bilmede insan eyleminin olmazsa olmaz rolünü aydınlatan “uygulamada bilme” üzerine bir akış açısı sunmuştur. Bilme; aktörlerin statik ve gömülü yeteneği ya da durağan düzenleri değil, aktörler uygulama dünyasına girdikçe kurulan ve yeniden kurulan, devamlı eden bir sosyal eylemdir. Örgütsel bilmeyi canlı bir yetenek olarak görme, örgütün temel yetkinliklerinin ya da yeteneklerinin, örgütün üyelerinin sürekli ve yerleşik uygulamalarıyla her gün oluştuğunu ve yeniden oluştuğunu iddia etmektedir.

### **3. Araştırma**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Araştırmanın amacı, Türkiye’deki bilgi yönetimiyle ilgili çalışmaların gelişimini ve var olan durumunu Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongreleri bazında incelemektir. Nitel yaklaşımın benimsendiği araştırmaya esas alınan veri grubunu, 2002 – 2006 yılları arasında gerçekleştirilen beş kongrede sunulan ve kitap halinde basılmış bilgi yönetimiyle ilgili bildiriler oluşturmaktadır. Amaç, Türkiye’de üretilen bilgi yönetimiyle ilgili yazını incelemek olduğundan, araştırma Türk yazarlar tarafından kaleme alınmış bildirilerle sınırlı tutulmuştur.

#### **3.2. Analiz ve Bulgular**

İçerik analizinin uygulandığı araştırmada kullanılan ölçek, Özen (2000), Üsdiken ve Wasti (2002) tarafından geliştirilen ve Sayılar’ın (2005) kullandığı ölçeklerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Söz konusu ölçekle, bildirilerin üç ana boyutta analiz edilmesi hedeflenmiştir. Bunlar bilgi yönetimine yaklaşım, Türkiye ortamına yaklaşım ve bilgi üretmeye yaklaşımdır.

Bilgi yönetimine yaklaşım bildirilerde esas alınan “konular” ve bildirilerin analiz düzeyi değişkenlerini kapsamaktadır. Bildirilerin konuları, açık uçlu olarak kodlanacak ve mikro (birey ve grup), meso (örgüt) ve makro (örgüt topluluğu, örgütsel alan ve toplum) analiz düzeylerine odaklanılmıştır. Türkiye ortamına yaklaşım, “evrensellik” ve “Türkiye’yle bağ kurma” değişkenleriyle değerlendirilmiştir. Evrensellik değişkeni, bir ucunda incelenen konunun evrensel geçerliliğinin hiç mesele edilmediğini; diğer ucunda ise bilginin tümüyle ortama özgü olduğu düşüncesinden hareket edildiğini tespit eden üçlü bir ölçekle ölçülmüştür. Türkiye’yle bağ kurma, Türkiye’ye hiç ilgi göstermemek ile Türkiye kaynaklı modeller üretmek arasında değişen dört ifadeli bir ölçekle ölçülmüştür. Bilgi üretmeye yaklaşım

araştırmanın gerekçelendirme biçimleri ve yöntem değişkenlerini içermektedir. “Ülke yararı gözetme”, “uygulamacılara yol gösterme” ve “bilime katkı yapma” ifadeleriyle gerekçelendirme değerlendirilirken, araştırmanın yönteminde ise bildirimlerin öncelikle kavramsal ya da görgül çalışma olup olmadıkları belirlenmiştir. Ayrıca görgül çalışmalar, veri derlemesi ve analizinde nicel ve nitel yöntemlerin kullanımına göre de sınıflandırılmıştır.

Analiz süreci devam eden ve kongrede sunulacak olan araştırma sonunda, oldukça yeni bir çalışma alanı olan bilgi yönetiminin Türkiye’deki gelişimi ve mevcut durumuyla ilgili önemli ipuçları elde edileceği beklenmektedir. Daha önce gerçekleşen yakın tarihli benzer çalışmalardan hareketle (örn, Sayılar, 2005; Özen ve Kalemci, 2006) bildirimlerin ağırlıklı olarak mikro ve mezo düzeylerde toplanacağı; evrenselliğin daha ön planda ortaya çıkacağı; Türkiye’yle bağ kurmanın çok düşük düzeyde kalacağı; araştırmaların daha çok uygulamacılara yol gösterme şeklinde gerekçelendirileceği; ilgili çalışma alanının yeniliğinden dolayı kavramsal ve görgül bildirimlerin sayılarının birbirlerine yakın olacağı ve görgül çalışmalar içerisinde niceliksel yöntem ağırlıklı bildirimlerin daha baskın olacağı tahmin edilmektedir.

#### **KAYNAKLAR:**

- Abrahamson, E. (1996) “Management Fashion”, **Academy of Management Review**, 21: 1, 254-285.
- Alavi, Maryam – Amrit Tiwana (2003) “Knowledge Management: The Information Technology Dimension” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 104-121.
- Almeida, Paul (1996) “Knowledge Sourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the U.S. Semiconductor Industry” **Strategic Management Journal**, 17: Kış Özel Sayısı, 155-165.
- \_\_\_\_\_ - Anupama Phene – Rob Grant (2003) “Innovation and Knowledge Management: Scanning, Sourcing, and Integration” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 356-371.
- Appleyard, Melissa M. (1996) “How Does Knowledge Flow? Interfirm Patterns in the Semiconductor Industry”, **Strategic Management Journal**, 17: Kış Özel Sayısı, 137-154.
- Alvesson, Mats (1993) “Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity”, **Journal of Management Studies**, 30: 6, 997-1015.
- \_\_\_\_\_ (2001) “Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity”, **Human Relations**, 54: 7, 863–886.
- \_\_\_\_\_ - Dan Karreman (2001) “Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management”, **Journal of Management Studies**, 38: 7, 995-1018.
- Argote, Linda (1999) **Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge**. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Barney, J. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, 17, 99-120.
- Bartel, Caroline A. – Raghu Garud (2003) “Narrative Knowledge in Action: Adaptive Abduction as a Mechanism for Knowledge Creation and Exchange in Organizations” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of**

- Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 324-342.
- Berkman, A. Ümit (1987) “Amme İdaresi Dergisi’nde Yayınlanan Makaleler ve Türk Yönetim Bilimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, 20: 4, 19-42.
- Betis, Richard A. – Sze-Sze Wong (2003) “Dominant Logic, Knowledge Creation, and Managerial Choice” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 343-355.
- Bierly, Paul - Alok Chakrabarti (1996) “Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry”, **Strategic Management Journal**, 17: Kış Özel Sayısı, 123-135.
- Birkinshaw, Julian - Robert Nobel - Jonas Ridderstrale (2002) “Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure?”, **Organization Science**, 13: 3, 274-289.
- Blackler, Frank (1993) “Knowledge and the Theory of Organizations: Organizations As Activity Systems and The Reframing of Management”, **Journal of Management Studies**, 30: 6, 863-884.
- \_\_\_\_\_ (1995) “Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation”, **Organization Studies**, 16: 6, 1021-1046.
- Bresman, Henrik – Julian Birkinshaw – Robert Nobel (1999) “Knowledge Transfer in International Acquisitions”, **Journal of International Business Studies**, 30: 3, 439-462.
- Brown, John S. - Paul Duguid (1991) “Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation”, **Organization Science**, 2: 1, 40-57.
- Calhoun, Mikelle A. – William H. Starbuck (2001) “Barriers to Creating Knowledge” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 473-492.
- Chakravarthy, Bala – Sue McEvily – Yves Doz – Devaki Rau (2003) “Knowledge Management and Competitive Advantage” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 305-323.
- Chandler, Alfred D., Jr. (1962) **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. MA: MIT Press.
- Cohen, Wesley M. – Daniel A. Levinthal (1990) “Absorptive Capacity: A New Perspective on Organizational Learning and Innovation”, **Administrative Science Quarterly**, 35, 128-152.
- Cook, Scott D. N. – John Seely Brown (1999) “Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing”, **Organization Science**, 10: 4, 381-400.
- Cross, Rob – Laurence Prusak (2003) “The Political Economy of Knowledge Markets in Organizations” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell**

- Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 454-472.
- Davenport, Thomas. H. – Laurence Prusak (1998/2001) **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Ellerindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler?** (Çev. Günhan Günay) 1. Basım, İstanbul. Rota Yayınları.
- De Holan, Pablo Martin – Nelson Phillips (2003) “Organizational Forgetting” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 393-409.
- Dierkes, Mienolf – Ariane Berthoin Antal – John Child – Ikujiro Nonaka (Der.) (2001) **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford University Press.
- Donaldson, Lex (2001) “Reflections on Knowledge and Knowledge-Intensive Firms”, **Human Relations**, 54: 7, 955–963.
- Dyer, Jeffrey H. – Kentora Nobeoka (2000) “Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case”, **Strategic Management Journal**, 21, 345–367.
- Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.) (2003) **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.
- Elsbach, Kimberly D. (2002) “Intraorganizational Institutions”. Baum, Joel A.C. (Der.), **The Blackwell Companion to Organizations** (Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2002). s. 37-57.
- Empson, Laura (2001) “Introduction: Knowledge Management in Professional Service Firms”, **Human Relations**, 54: 7, 811–817.
- Foss, Nicolai J. – Volker Mahnke (2003) “Knowledge Management: What Can Organizational Economics Contribute?” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 78-103.
- Hayek, Fredrich A. (1945) “The Use of Knowledge in Society”, **American Economic Review**, 35: 4, 519-530.
- Hayes, Niall – Geoff Walsham (2003) “Knowledge Sharing and ICTs: A relational Perspectivve” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 54-77.
- Hong, Jacky F. L. (2003) “Extended Reviews: Handbook of Organizational Learning and Knowledge”, **Management Learning**, 34: 2, 259–287.
- Grant, Robert M. (1996) “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”, **Strategic Management Journal**, 17: Kış Özel Sayısı 109-122.
- Hansen, Morten T. (2002) “Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies”, **Organization Science**, 13: 3, 232-248.
- Hedlund, Gunnar (1994) “A Model of Knowledge Management and The N-Form Corporation”, **Strategic Management Journal**, 15, 73-90.

- Hislop, Donald (2002) “Mission Impossible? Communicating and Sharing Knowledge via Information Technology”, **Journal of Information Technology**, 17, 165–177.
- Hong, Jacky F. L. (2003) “Extended Reviews: Handbook of Organizational Learning and Knowledge”, **Management Learning**, 34: 2, 259–262.
- Ingram, Paul – Joel A. C. Baum (1997) “Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels: 1898-1980” **Administrative Science Quarterly**, 42: 2, 68-102.
- Knights, David – Fergus Murray – Hugh Willmott (1993) “Networking as Knowledge Work: A Study of Strategic Interorganizational Development in the Financial Services Industry”, **Journal of Management Studies**, 30: 6, 975-995.
- Kogut, Bruce – Zander, Udo (1992) “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology”, **Organization Science**, 3: 3, 382-397.
- Liebesskind, Julia Porter (1996) “Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm”, **Strategic Management Journal**, 17: Kış Özel Sayısı, 93-107.
- Meyer, J. - B. Rowan (1977) “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, **American Journal of Sociology**, 83, 340-363.
- Mowery, David C. - Joanne E. Oxley - Brian S. Silverman (1996) “Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer”, **Strategic Management Journal**, 17: Kış Özel Sayısı, 77-91.
- Nelson, R. R. – S. G. Winter (1982) **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nicoloni, D. – M. Mezner (1995) “The Social Construction of Organizational Learning: Conceptual and Practical Issues”, **Human Relations**, 48, 727-740.
- Nonaka, Ikujiro (1991) “The Knowledge Creating Company”, **Harvard Business Review**, Kasım-Aralık, 96-14.
- \_\_\_\_\_ (1994) “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, **Organization Science**, 5: 1, 14-37.
- \_\_\_\_\_ - Hirotaka Takeuchi (1995) **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?** Oxford: Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_ - N. Konno (1998) “The Concept of ‘Ba’: Building Foundation for Knowledge Creation”, **California Management Review**, 40: 3, 40-54.
- \_\_\_\_\_ - Ryoko Toyama – Philippe Biyosiere (2001) “A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge”. Dierkes, M., A. B. Hantal, J. Child ve I. Nonaka. (Der.), **Handbook of Organizational Learning and Knowledge** (New York: Oxford University Press, 2001). s. 491-517.
- \_\_\_\_\_ - Patrick Reinmüller - Ryoko Toyama (2001) “Integrated Information Technology Systems for Knowledge Creation”. Dierkes, M., A. B. Hantal, J. Child ve I. Nonaka. (Der.), **Handbook of Organizational Learning and Knowledge** (New York: Oxford University Press, 2001). s. 827-845.
- Ofek, Elie - Miklos Sarvary (2001) “Leveraging the Customer Base: Creating Competitive Advantage through Knowledge Management”, **Management Science**, 47: 11, 1441-1456.
- Orilowski, Wanda J. (2002) “Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing”, **Organization Science**, 13: 3, 249-273.

- Özen, Şükrü (2000) “Türk Yönetim/Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu: Kongre Bildirileri Üzerinde Bir İnceleme”, **Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi**, 1: 1, 89-118.
- \_\_\_\_\_ - Arzu Kalemci (2006) “Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinin Türkiye’deki Görgül Araştırma Anlayışının Benimsenmesine Etkisi”, **5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Cilt: II, İstanbul: Horosan Basım Yayın, s. 576-583.
- Penrose, E. T. (1959) **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Blackwell.
- Podolny, Joel M. – Toby E. Stuart (1995) “A Role-Based Ecology of Technological Change”, **The American Journal of Sociology**, 100: 5, 1224-1260.
- Polanyi, Michael (1962) **Personal Knowledge: Toward a Post-Critical Philosophy** (Düzeltilmiş baskı). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- \_\_\_\_\_ (1967) **The Tacit Dimension**. Londra: Routledge.
- Reinhardt, Rüdiger – Manfred Bornemann – Peter Pawlowsky – Ursula Schneider (2001) “Intellectual Capital and Knowledge Management: Perspectives on Measuring Knowledge”. Dierkes, M., A. B. Hantal, J. Child ve I. Nonaka. (Der.), **Handbook of Organizational Learning and Knowledge** (New York: Oxford University Press, 2001). s.794-820.
- Sayılar, Yücel (2005) “İnsan Kaynakları Yönetimi Alanı’nın Türkiye’deki Gelişim Çizgisi: Yönetim Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6: 2, 147–174.
- Scarbrough, Harry – Jacky Swan (2001) “Explaining the Diffusion of Knowledge Management and Learning Organization: The Role of Fashion”, **British Journal of Management**, 12: 1, 3-12.
- \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ (2003) “Discourses of Knowledge Management and Learning Organization: Their Production and Consumption” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 495-512.
- Schulz, Martin (2001) “The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows”, **Academy of Management Journal**, 44: 4, 661-681.
- Shadbolt, Nigel – Nick Milton (1999) “From Knowledge Engineering to Knowledge Management”, **British Journal of Management**, 10, 309-322.
- Shin, Minsoo (2004) “A framework for evaluating economics of knowledge management systems”, **Information & Management**, 42, 179–196.
- Simonin, Bernard L. (1999) “Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances”, **Strategic Management Journal**, 20, 595-623
- Spender, J. C. (1996) “Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm”, **Strategic Management Journal**, 17: Kış Özel Sayısı, 45-62.
- Starbuck, William H. (1992) “Learning by Knowledge-Intensive Firms” **Journal of Management Studies**, 29: 6, 713-740.
- \_\_\_\_\_ (1993) “Keeping a Butterfly and an Elephant in a House of Cards: The Elements of Exceptional Success”, **Journal of Management Studies**, 30: 6, 885-921.



- Suddaby, Roy - Royston Greenwood (2001) “Colonizing Knowledge: Commodification as a Dynamic of Jurisdictional Expansion in Professional Service Firms”, **Human Relations**, 54: 7, 933–953
- Szulanski, Gabriel (1996) “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practise within the Firm”, **Strategic Management Journal**, 17: Kış Özel Sayısı, 27-43.
- \_\_\_\_\_ - Rosella Capetta (2003) “Stickiness: Conceptualizing, Measuring, and Predicting Difficulties in the Transfer of Knowledge within Organizations” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 513-534.
- Tsoukas, Haridimos (1996) “The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach”, **Strategic Management Journal**, 17: Kış Özel Sayısı, 11-25.
- \_\_\_\_\_ - Efi Vladimirov (2001) “What is Organizational Knowledge?”, **Journal of Management Studies**, 38: 7, 973-993.
- \_\_\_\_\_ (2003) “Do We Really Understand Tacit Knowledge?” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 410-427.
- Üsdiken, Behlül – Yorgo Pasadeos (1992) “Türkiye’de Yayınlanan Yönetimle İlgili Makalelerdeki Atıflar Üzerine Bir İnceleme”, **Amme İdaresi Dergisi**, 25: 2, 107-134.
- \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ (1993) “Türkiye’de örgütler ve Yönetim Yazını”, **Amme İdaresi Dergisi**, 26: 2, 73-93.
- \_\_\_\_\_ (1997) “Importing Theories of Management and Organization The Case of Turkish Academia”, **International Studies of Management and Organization**, 26: 3, 33-46.
- \_\_\_\_\_ - Nisan Selekler – Demet Çetin (1998) “Türkiye’de Yönetim Yazınına Egemen Anlayışın Oluşumu: Sevk ve İdare Dergisi Üzerine Bir İnceleme”, **Amme İdaresi Dergisi**, 31: 1, 57-87.
- \_\_\_\_\_ - Zeynep Erden (2001) “Örnek Alma, Mecbur Tutulma ve Geçmiş Bağımlılık: Türkiye’deki Yönetim Yazınındaki Değişim”, **Amme İdaresi Dergisi**, 34: 4, 1-31.
- \_\_\_\_\_ - S. Arzu Wasti (2002) “Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya ‘İnsan Kaynakları’ Yönetimi, 1972-1999”, **Amme İdaresi Dergisi**, 35: 3, 1-37.
- Van Den Bosch, Frans A. J. – Raymond Van Wijk – Henk W. Volberda (2003) “Absorptive Capacity: Antecedents, Models, and Outcomes” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 278-301.
- Van Wijk, Raymond – Frans A. J. Van Den Bosch – Henk W. Volberda (2003) “Knowledge and Networks” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 428-453.
- Varey, Richard J. - Trevor Wood-Harper - Bob Wood (2002) “A Theoretical Review of Management and Information Systems Using a Critical Communications Theory”, **Journal of Information Technology**, 17, 229–239.
- Vera, Dusya – Mary Crossan (2003) “Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s.122-141.

- von Krogh, Georg (2003) “Knowledge Sharing and Communal Resource” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 372-392.
- Westphal, James D. – Ranjay Gulati – Stephen M. Shortell (1997) “Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption”, **Administrative Science Quarterly**, 42: 2, 366-394.
- Williamson, Oliver E. (1975) **Markets and Hierarchies**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Willman, Paul - Mark P. Fenton O’Creavy - Nigel Nicholson - Emma Soane (2001) “Knowing the Risks: Theory and Practice in Financial Market Trading”, **Human Relations**, 54: 7, 887–910
- Wittgenstein, Ludwig (1958/2007) **Felsefi Soruşturmalar** (Çev. Haluk Barışcan) 1. Basım, İstanbul: Metis Yayınları.
- Zollo, Maurizio - Sidney G. Winter (2002) “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities”, **Organization Science**, 13: 3, 339-351.
- \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ (2003) “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities” Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 601-622.