

BİLGİ YÖNETİMİNİN ALT YAPISI VE BİLGİ YÖNETİMİ PERFORMANSI: TÜRKİYE'DE BİR SAHA ÇALIŞMASI

Doç. Dr. Halil ZAİM*

ÖZET

Bilgi, küresel düzeyde yaşanmakta olan iktisadi ve sosyal dönüşüm sürecinin merkezinde yer almakta ve gerek kuruluşların gerek toplumların birbirlerine üstünlük elde etme mücadelesinde anahtar rol oynamaktadır. Bilgi ekonomisinde en değerli üretim faktörü bilgidir. Bu nedenle organizasyonlar açısından bilginin etkili yönetilmesi, uzun vadeli rekabet avantajı elde etmenin en önemli unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bilgi yönetiminin organizasyona sağlayacağı faydalar hem teorik hem de uygulama yönüyle detaylı biçimde ele alınmış bu sahada pek çok çalışma yapılmıştır. Ancak bilgi yönetimi alt yapı unsurlarının bilgi yönetimi performansına etkileri konusunda yeterince çalışma yapılmadığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan faktörleri ortaya çıkarmak ve söz konusu faktörlerin bilgi yönetimi performansına etkilerini ölçmektir. Bu amaca yönelik olarak Türkiye'de faaliyet gösteren yedi şirketten toplanan veriler ışığında bir uygulama çalışması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Yönetimi, Bilgi Yönetimi Altyapısı, Bilgi Yönetimi Performansı

ABSTRACT

KNOWLEDGE MANAGEMENT INFRASTRUCTURE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT PERFORMANCE: A FIELD STUDY IN TURKEY

In the emergence of knowledge era, knowledge is considered to be the most important production factor and a key constituent of economic and social development. Thus, managing the knowledge resources effectively and efficiently seems to be the only way to gain continuous and sustainable competitive advantage for organizations in the long-run. A wide range of studies have been conducted regarding both the practical and theoretical aspects of the Knowledge Management (KM). However, comparatively, fewer number of empirical studies have been analyzed the correlation between KM infrastructure and KM performance. The main purpose of this study is to evaluate the major factors of KM infrastructure and to assess the effects of these factors on KM performance. Hence a field study is conducted based on data collected from seven firms in Turkey.

Key Words: Knowledge Management, Knowledge Management Infrastructure, Knowledge Management Performance

GİRİŞ

Bilgi, küresel düzeyde yaşanmakta olan iktisadi ve sosyal dönüşüm sürecinin merkezinde yer almakta ve gerek kuruluşların gerek toplumların birbirlerine üstünlük elde etme mücadelesinde anahtar bir rol oynamaktadır (*Hope and Hope, 1997; Stewart, 2001*). Bilgi ekonomisinde en değerli üretim faktörü bilgidir (*Drucker, 1994; Wu, 2008*). Bu sebeple organizasyonlar açısından bilginin etkili yönetilmesi, uzun vadeli rekabet avantajı elde etmenin en önemli unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir (*Beijerse, 1999; Hicks, vd., 2007; Tiago, vd., 2007*).

* Fatih Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

Bilgi yönetiminin organizasyona sağlayacağı faydalar hem teorik hem de uygulama yönüyle detaylı biçimde ele alınmış bu sahada pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çerçevede bilgi yönetiminin artan küresel rekabet ortamında ayakta kalmak için stratejik bir öneme sahip olduğu vurgulanırken (*Gallivan, 2003*) bilgi yönetimi ile şirket performansı arasındaki ilişkiye işaret eden pek çok saha çalışması yapılmıştır (*Goll, vd., 2007; Park and Kim, 2006*).

Bilgi yönetimi ile ilgili çalışmaların daha ziyade bilgi yönetimi süreçleri, stratejileri ve uygulamaları üzerine odaklandığı görülürken bilgi yönetimi alt yapı unsurları ve özellikle de söz konusu unsurların bilgi yönetimi performansına olan doğrudan etkileri konusunda nispeten daha az çalışma yapıldığı görülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı bilgi yönetiminin alt yapısını meydana getiren faktörlerini ortaya çıkarmak ve söz konusu faktörler ile bilgi yönetimi performansı arasında ilişki olup olmadığını test etmektir. Çalışmanın temel varsayımı ise bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan faktörlerin bilgi yönetimi performansına doğrudan ve olumlu bir etki yapacağıdır.

Bu amaca yönelik olarak Türkiye'de ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 7 şirketten toplanan veriler ışığında bir saha çalışması yapılacaktır.

1. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi yönetimi kavramı pek çok farklı biçimde tanımlanmıştır. Bazıları şöyledir: “bilgi yönetimi organizasyonun amaçları doğrultusunda bilginin üretilmesi, dağıtılması ve değerlendirilmesiyle-etkili biçimde kullanılmasıyla-İlgili tüm süreçlerin yönetilmesidir” (*Lee and Yang, 2000*). Bir diğer tanımda bilgi yönetimi “doğru bilginin, doğru zamanda doğru kişiye ulaşmasını sağlayacak biçimde bilginin paylaşılması ve organizasyonun performansını geliştirecek biçimde kullanılmasını-hayata geçirilmesini-sağlayacak şekilde bilinçli ve sistemli bir strateji geliştirilmesidir” (*Gloet and Berrell, 2003*).

Malhotra'ya göre bilgi yönetimi “organizasyon süreçlerinin, enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon üretme kapasiteleri ile çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitelerinin sinerjik olarak kullanılmasına imkân sağlayacak biçimde yönetilmesidir” (*Malhotra, 1998*). Bu yaklaşımda bilgi yönetiminin iki ana unsuru olarak teknoloji ve insan gösterilmekte ve bu iki unsur arasında bir sinerji meydana getirmenin, organizasyonun hayatta kalabilmesi açısından stratejik öneme sahip olduğuna dikkat çekilmektedir.

Bir başka yaklaşımda ise bilgi yönetimi, “örgütsel bilginin yönetilmesi” şeklinde açıklanmaktadır. Buna göre bilgi yönetimi, “bir organizasyonda örgütsel bilginin gelir sağlayacak biçimde toplanması ve yeniden kullanılması için yapılan çalışmalardır”. Benzer bir tanımda: “bilgi yönetimi organizasyondaki tüm bilgi türlerinin, değer üretmeye ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak, etkili biçimde kullanılması ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetlerin tamamıdır” (*Gloet and Berrel, 2003*). Görüldüğü gibi bu yaklaşımlarda bilginin niteliğine vurgu yapılmakta ve bilgi yönetimi ile ilgili faaliyetlerin temel gayesi yığın halinde toplanan enformasyonun akıllı biçimde organize edilerek, doğru zamanda doğru kişilerin bu enformasyondan yararlanmasını sağlamaktır. Ancak bu tanımın bilgi yönetimiyle ilgili son derece dar bir perspektif sunduğu söylenebilir. Benzer bir yaklaşımda da bilgi yönetimi “bir organizasyonun kolektif uzmanlığının toplanmasıdır” şeklinde ele alınmakta ve daha ziyade organizasyon içerisinde dağınık halde bulunan verilerin toplanarak organize edilmesini ifade etmektedir. Yönetim perspektifinden ele alındığında bilgi yönetimi, yönetim anlayışını köklü biçimde değiştiren bir süreci ifade etmektedir (*Reyes and Raisinghani, 2002*).

Ayrıca bilgi yönetimini bir organizasyonda entelektüel varlıkların yönetilmesi şeklinde tanımlayanlar da bulunmaktadır. Söz konusu yaklaşıma göre bilgi yönetimi “insan merkezli varlıkların yönetilmesi için geliştirilen strateji ve politikalarla ilgili her türlü faaliyettir” şeklinde tanımlanırken, (*McAdam and Reid, 2001*). Buna benzer diğer tanımlarda ise “entelektüel sermayenin yönetilmesi” (*Lee and Yang, 2000*). veya “organizasyonun soyut (intangible) varlıklarından değer üretme sanatı” (*Sveiby, 2003*) olarak ifade edilmektedir.

Yukarıda zikredilen tüm tanımlar göz önüne alınarak bilgi yönetimi, süreçleri itibarıyla şu şekilde tanımlanabilir: "Bilgi yönetimi, bir organizasyonda, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve hayata geçirilmesiyle ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin, belirli bir amaca yönelik olarak, sistemli ve bilinçli bir şekilde yönetilmesidir".

2. BİLGİ YÖNETİMİNİN ALT YAPISI

Bir organizasyonda bilgi yönetiminin etkili biçimde uygulanabilmesi öncelikle güçlü bir alt yapının varlığı ile mümkündür (Tiwana, 2003). Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan beş temel unsur vardır. Bunlar: liderlik, teknoloji, kurum kültürü, beşeri sermaye ve organizasyon yapısıdır.

Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlardan ilki "Teknolojidir". Şüphesiz bilgi yönetimi teknolojinin çok ötesindedir ancak teknolojik alt yapı bilgi yönetiminin kesinlikle vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır (Thierauf, 1999; Devenport and Prusak, 1998). Bir anlamda bilgi yönetimi hareketinin katalizörü olarak da değerlendirilen teknolojik gelişmeler (Binney, 2001) bilgi yönetiminin uygulanmasını mümkün kıldığı gibi bir çoklarına göre de bu konunun en heyecan verici yönünü teşkil etmektedir (Gottschalk and Khandelwal, 2003; Reyes and Raisinghani, 2002). Ayrıca bilgi yönetimi uygulamalarında bilişim teknolojilerinden değişik biçimlerde ve çok yönlü olarak istifade edilmektedir (Lindvall, Rus and Sinha, 2003; Wang, vd., 2007).

İkinci alt yapı faktörü "Liderlik"tir. Liderlik ve üst yönetimin desteği pek çok hususta olduğu gibi bilgi yönetiminin başarısı açısından da hayati bir önem taşımaktadır (Goll, vd., 2007). Çalışanların bilgi üretmek ve paylaşmak konusundaki istek ve tutumları ancak doğru bir liderlik ile pekiştirilmekte ve üst yönetimin somut desteğinin hissedilmesiyle de bu konudaki motivasyon artırılmaktadır (Cruz, vd., 2009).

Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlardan üçüncüsü "Kurum Kültürü"dür. Kısaca "bir organizasyonda tüm çalışanlar tarafından paylaşılan inançlar, normlar, gelenekler ve değer yargıları"(Dessler, 1998) olarak tanımlanan kurum kültürü bilgi yönetiminin başarılı biçimde uygulanabilmesi açısından son derece önemlidir (Lopez, vd., 2004). Çünkü "bilgi-özellikle de organizasyonel bilgi-sosyal bir nitelik taşıır"(Lang, 2001) ve organizasyonel bilginin önemli bir bölümü sosyal süreçlerde, kurum geleneklerinde, uygulamalarında ve değerlerinde mevcuttur (Fayard, 2003; Boisot, 1998). Bu bakımdan organizasyonel bilgiyi harekete geçirebilmek ve kuruluşun sahip olduğu bilgi birikiminden maksimum düzeyde istifade edebilmek için çalışanların gönüllü katılımının temin edilmesi, uygun bir zeminin hazırlanması ve tüm bunları destekleyen "bilgi-dostu" bir kurum kültürünün oluşturulması gereklidir (Koulopoulos and Frappaolo, 1999; Meyer and Sugiyama, 2007).

Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlardan dördüncüsü "Beşeri Sermaye"dir. Piyasaların belirsizleştiği, küresel rekabetin giderek yoğunlaştığı, ürün ve hizmetlerin birbirine benzemeye başladığı günümüz ekonomilerinde, şirketler açısından farklılık meydana getiren ve onlara sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıran en önemli unsur sahip oldukları insan gücü ve entelektüel birikimdir (Offsey, 1997; Wilhelmij And Schmidt; 2000). Nitekim bilgi yönetiminin en önemli amaçlarından biri de şirketin entelektüel sermayesinin en etkili biçimde kullanılmasıdır. Bu sebeple söz konusu entelektüel birikimin niteliği ve bunun nasıl kullanılacağı bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı veya başarısızlığı açısından büyük önem taşımaktadır (Marr, 2004). Entelektüel sermayenin değişik biçimlerde sınıflandırılması mümkündür ancak bunlardan en yaygın olanı üç grupta toplanmasıdır. Bunlar: insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkiler sermayesidir (Binney, 2001; Bozbura, 2004).

Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlardan beşinci ve sonuncusu "Organizasyon Yapısıdır". Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısında, organizasyonların teknolojik, sosyal, kültürel ve entelektüel alt yapısı kadar kurumsal alt yapısı da rol oynar. Bu açıdan bilgi yönetimine uygun bir organizasyon yapısının oluşturulması büyük

önem taşımaktadır (*Beijerse, 1999; Narasimha, 2001*). Ancak bilgi yönetimi açısından uygun organizasyon yapısının hangisi olacağı ve söz konusu organizasyon yapısında bulunması gereken nitelikler konusunda belirli bir ölçüt yoktur. Buna mukabil, ileri derecede merkezi, kontrole dayalı, katı hiyerarşiler yerine daha esnek, ademi-merkezi ve güvene dayalı organizasyon yapılarının bilgi yönetimi açısından daha uygun olduğunda mutabakat vardır (*Bhatt, 2001*).

3. SAHA ÇALIŞMASI

Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan faktörlerin neler olduğu ve söz konusu faktörlerin bilgi yönetimi performansına etkileri konusunda veriye dayalı sonuçlar elde etmek için konuyla ilgili bir saha çalışması yapılmasına ihtiyaç vardır. Saha çalışması özellikle Türkiye'deki şirketler açısından bilgi yönetiminin alt yapısı konusunda fikir vermeyi amaçlamaktadır.

3.1. Yöntem ve Model

Araştırmada kullanılan ölçek literatür taraması neticesinde yazar tarafından 2003 yılında geliştirilmiştir. Konusunda uzman akademisyen ve uygulamacılarla yapılan odak grup çalışmaları ile yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra yapılan çeşitli saha çalışmaları (*Zaim, 2005; Zaim, 2006; Zaim vd., 2007*) ile test edilen ölçek 2008 yılında yazar tarafından yeniden ele alınarak son şekline gelmiştir .

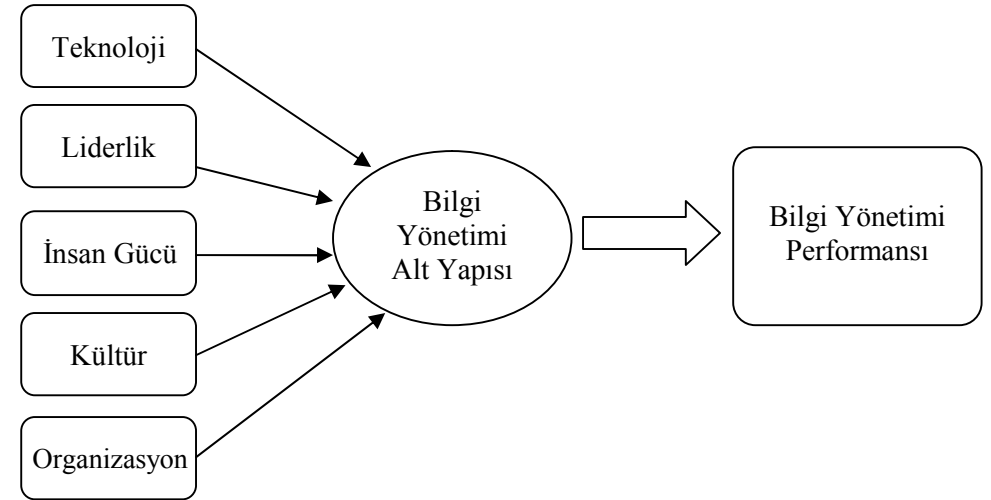
Ankette beşli Likert Ölçeği tekniği kullanılmıştır. Kullanılan Likert ölçeğinde olumludan olumsuzu doğru yapılan dereceye göre; 5 ile "tamamen aynı fikirdeyim" ve 1 ile ise "kesinlikle karşı fikirdeyim" ifade edilmektedir. 1 ile 5 arasındaki rakamlar ise bu iki ifade arasında bir dereceyi temsil etmektedir.

Araştırmada kullanılan veriler Türkiye'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren 7 ayrı kuruluştan toplanmıştır. İsimlerinin açıklanmasını istemeyen söz konusu kuruluşların tamamı 250'den fazla çalışanı olan ve ciroları itibariyle de "büyük şirket" kategorisinde ele

alınacak şirketlerdir. Anketler toplamda 1400 kişiye dağıtılmış ve bunlardan 738'i geri dönmüştür.

Araştırmada kullanılan modelde bilgi yönetimi alt yapısı ve süreçleri itibariyle ele alınmıştır. Modelde alt yapısının bilgi yönetimi performansına etkileri analiz edilmiştir. Analizlerde SPSS paket programının 15 versiyonu kullanılmıştır. Çalışmanın temel hipotezi bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan faktörler ile bilgi yönetimi performansı arasında doğrusal ve olumlu bir ilişki olduğudur.

Şekil 1 : Model



3.2. Analiz

Araştırmada öncelikle faktör analizi yapılacaktır. Ardından güvenilirlik analizi ile faktörlerin güvenilirliği ölçülecektir. Son olarak regresyon analizi yapılarak modelin temel varsayımları test edilecektir.

Tablo 1 : Faktör Analizi

	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
Bilişim sistemleri ihtiyaçlarımıza uygundur	0,82	0,18	0,10	0,14	0,18
Kurumumuzda bilişim teknolojileri yeni ve hızlıdır	0,80	0,12	0,08	0,07	0,14
Kurumumuzun bilişim alt yapısı bilgi yönetimi için yeterlidir	0,78	0,17	0,13	0,09	0,11
Kurumumuzda veri tabanları, yeterlidir	0,75	0,13	0,14	0,14	0,04
Bilişim teknolojilerine gerekli yatırımlar yapılmaktadır	0,75	0,22	0,01	0,09	0,20
İnternet ve intranet etkili biçimde kullanılmaktadır	0,74	0,06	0,20	0,03	0,04
Kurumumuzdaki bilgi yönetimi sistemleri (bilgi saklamaya ve kullanmaya yönelik yazılımlar, veri tabanları, portallar vs.) kullanıcı dostudur (kolay kullanılabilen)	0,67	0,23	0,11	0,38	0,09
E-posta etkili biçimde kullanılmaktadır	0,59	0,14	0,19	0,29	0,08
Yöneticilerimiz bilgimizi geliştirmemiz için bizi teşvik ediyor	0,21	0,76	0,21	0,10	0,12
Yöneticilerimiz bilgi yönetimi konusunda uygulamaları ile bize örnek oluyor	0,14	0,74	0,15	0,21	0,20
Yöneticilerimiz bilgi paylaşmamızı, geliştirmemizi ve kullanmamızı destekliyor	0,21	0,73	0,25	0,23	0,02
Yöneticilerimiz yeni fikirlerimizi destekliyor	0,12	0,73	0,17	0,23	0,08
Yöneticilerimiz bilgi yönetimi ile ilgili faaliyetlerimizde bizi teşvik ediyor	0,13	0,73	0,22	0,14	0,11
Yöneticilerimiz gerekli bilgi ve yetkinliğe sahipler	0,12	0,72	0,26	0,09	0,14
Kurumumuzda üst yönetim bilgi yönetiminin önemine inanıyor	0,26	0,63	0,08	0,16	0,23
Çalışanlar ve yöneticilerimiz işlerinde yeterince tecrübelidir	0,10	0,14	0,78	0,22	0,14

3.2.1. Faktör Analizi

İlk olarak bilgi yönetimi alt yapısını meydana getiren faktörleri ortaya çıkarmak amacı ile faktör analizleri yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre toplam 29 değişkenin 5 faktörde toplandığı görülmüştür. Söz konusu faktörler teknoloji, liderlik, beşeri sermaye, kurum kültürü ve organizasyondur. Faktörlere ilişkin Cronbach Alpha Değerleri sırasıyla 0.91, 0.90, 0.85, 0.84 ve 0.73'dür. Bu beş faktörle ilgili güvenilirlik testi de yapılmış ve beşinin de güvenilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonuçları Tablo 1'de görülmektedir.

3.2.1. Regresyon Analizi

Daha önce de belirtildiği gibi araştırmanın varsayımı bilgi yönetimi alt yapısı ile bilgi yönetimi performansı arasında olumlu doğrusal bir ilişki olduğudur. Söz konusu varsayımın doğruluğunu test etmek amacıyla lineer (doğrusal) bir model oluşturularak Tahmini en düşük kareler (Ordinary least squares estimates) yöntemiyle regresyon analizi yapılmıştır. Aşağıda yer alan modelde bağımlı değişken (Y) Bilgi Yönetimi Performansını, bağımsız değişkenler de sırasıyla Teknoloji (X1), Liderlik (X2), Beşeri Sermaye (X3), Kurum Kültürü (X4) ve Organizasyon Yapısı (X5)dir. Modeldeki β_1 , β_2 , β_3 , β_4 ve β_5 katsayıları X1, X2, X3, X4 ve X5 deki bir birimlik artışın Y'yi ne kadar değiştireceğini göstermektedir. Ayrıca çoklu regresyon analizine (multiple regression analysis) başlamadan önce doğrusal regresyonun tüm varsayımlarını test edilmiş ve bu varsayımlarda herhangi bir problem görülmemiştir.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

Modelin anlamlılığını ölçmek için yapılan Anova testinin hipotezleri şu şekildedir :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$$

$$H_1 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4 \text{ veya } \beta_5 \text{ den en az biri } \neq 0$$

Yapılan testin sonuçları Tablo 2'de görülmektedir. Buna göre anlamlılık seviyesi 0.05'ten küçük olduğu için model anlamlıdır.

Tablo 2 : Anova (F) Testi

Model	Karelerin Toplamı	DF	Karenin Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık Oranı (a)
(Regresyon)	318,22	5	63,65	97,261	0.000a
Residual	453,48	693	0,65		
Toplam	771,71	698			

Bir sonraki aşamada bağımlı değişkenin ne oranda bağımsız değişkenler tarafından açıklandığına bakılmalıdır. Tablo 3'te görüldüğü gibi, modelde bağımlı değişkenin %41'i ($R^2 = 0,41$) bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bu oran oldukça yüksektir. Zira bilgi yönetiminin alt yapısının yanı sıra süreçlerinin de bilgi yönetimi performansını belirlemesi beklenmektedir.

Tablo 3 : Modelin Özeti

Model	R Değeri	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Güvenilir F Değişimi
1	0.642	0,412	0,408	0,81	0,00

Son olarak T testi sonuçlarına bakılmalıdır. T testi sonuçları tablo 4'de görülmektedir. Buna göre faktörlerin tümünün anlamlı olduğu görülmektedir. Beta değerlerine bakıldığında Bilgi yönetimi performansını en çok etkileyen faktörün liderlik (0,19) olduğu görülmektedir. Bunun ardından sırasıyla beşeri sermaye (0,18), teknoloji (0,17), kurum kültürü (0,15) ve organizasyon yapısı (0,11) gelmektedir.

Tablo 4 : Katsayılar İçin T Testi Sonuçları

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Oranı
	B	Std. Hata			
1 (Sabit)	0,04	0,17	Beta	0,22	0,83
Teknoloji (X1)	0,20	0,04	0,17	4,70	0,00
Liderlik (X2)	0,23	0,05	0,19	4,53	0,00
Beşeri Sermaye (X3)	0,23	0,05	0,18	4,74	0,00
Kurum Kültürü (X4)	0,18	0,05	0,15	3,45	0,00
Organizasyon Yapısı (X5)	0,13	0,05	0,11	2,89	0,00

SONUÇ

Bilgi yönetiminin başarılı biçimde uygulanması için öncelikle güçlü bir alt yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Alt yapı unsurları içinde teknoloji, organizasyon yapısı gibi somut faktörler olduğu gibi kurum kültürü ve liderlik gibi soyut faktörler de bulunmaktadır. Ancak ister soyut ister somut söz konusu unsurların bilgi yönetimi performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı biçimde etkide bulunduğu görülmektedir. Zira alt yapı unsurları yeterince sağlanmadan bilgi yönetimi süreçlerinden de sonuç alınması mümkün olmamaktadır.

Bu çalışmada öncelikle bilgi yönetiminin alt yapı unsurlarının neler olduğu araştırılmış ve söz beş faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler teknoloji, liderlik, beşeri sermaye, kurum kültürü ve organizasyon yapısıdır. Daha sonra söz konusu faktörler ile bilgi yönetimi performansı arasında doğrudan ve olumlu bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan analizler söz konusu ilişkinin varlığını seçilen örneklem açısından ispat etmiştir.

Tespit edilen faktörlerin bilgi yönetimi performansı açısından önem derecesine bakıldığında aralarında büyük farklar olmamakla birlikte en önemli faktörün liderlik olduğu görülmüştür. Liderlikten sonra ikinci önemli faktör ise beşeri sermayedir. Bu sonuçlar ışığında bilgi yönetiminin başarısı açısından insan unsurunun oynadığı rolün ne derece önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmada teknoloji üçüncü sırada gelirken kurum kültürü ve organizasyon yapısı bilgi yönetimi performansına en az katkı sağlayan faktörler olarak dikkati çekmektedir.

Bu çalışmanın en önemli kısıtlarından biri seçilen firma sayısının az oluşudur. Bu bakımdan elde edilen sonuçlardan genel hükümler çıkarmak zordur. Ancak gözlem sayısının yeterli ve sonuçların güvenilirlik düzeylerinin yüksek olması çalışmanın konuyla ilgili fikir vermesi açısından önemli görülmektedir. Konuyla ilgili daha fazla ve kapsamlı daha çalışmaları yapılırsa bu çalışmada elde edilen sonuçların farklı sektörler veya firmalar açısından karşılaştırmasının yapılması mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Beijerse, R. (1999), "Questions in Knowledge Management : Defining and Conceptualizing a Phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 94-110.
- Bhatt, G. (2001), "Knowledge Management in Organizations : Examining the Interaction between Technologies, Techniques and People", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 68-75.
- Binney, D. (2001), "The Knowledge Management Spectrum- Understanding the KM Landscape", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 33-42.
- Boisot, M. (1998), *Knowledge Assets*, New York, Oxford University Press.
- Bozbura, T. (2004), "Measurement and Application of Intellectual Capital in Turkey", *The Learning Organization*, Vol. 11, No. 4/5, pp. 44-58.

- Cruz, N. M., Perez, V. M., Cantero, C. T. (2009), "The Influence of Employee Motivation on Knowledge Transfer", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 6, pp. 478-490.
- Davenport, T., Prusak, L. (1998), *Working Knowledge*, Boston, Harvard Business School Press.
- Dessler, G. (1998), *Management*, Prentice-Hall, USA.
- Drucker, P. (1994), *Kapitalist Ötesi Toplum*, İstanbul, İnkılap Kitabevi.
- Fayard, P. M. (2003), "Strategic Communities for Knowledge Creation: A Western Proposal for the Japanese Concept of Ba", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 5, pp. 25-31.
- Gallivan, B. J., Eynon, J., Rai, A. (2003), "The Challenges of Knowledge Management Systems", *Information Technology & People*, Vol. 16, No. 3, pp. 326-252.
- Gloet, M., Berrell, Mike (2003), "The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management : Implications for Achieving Quality Outcomes in Human Resource Management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 78.
- Goll, I., Johnson, N. B., Rasheed, A. A. (2007), "Knowledge Capability, Strategic Change, and Firm Performance: The Moderating Role of the Environment Moderating Role of Environment", *Management Decision*, Vol. 45, No. 2, pp. 161-179.
- Gottschalk, P., Khandelwal, V. (2003), "Determinants of Knowledge Management Technology Projects in Australia Law Firms", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 92-105.
- Hicks, R. C., Dattero, L., Galup, S. (2007), "A Metaphor for Knowledge Management: Explicit Islands in a Tacit Sea", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 5-16.
- Hope J., Hope T., (1997), *Competing in the Third Wave*, Boston, Harvard Business School Press.
- Koulopoulos, T., Frappaolo, C. (1999), *Smart Things to Know About Knowledge Management*, Capstone Publishing Limited, UK.

- Lang, J. C. (2001), "Managerial Concerns in Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 43-59.
- Lee C. C., Yang J. (2000), "Knowledge Value Chain", *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 9, pp. 783-793.
- Lindvall, M., Rus I., Sinha, S. (2003), "Software System Support for Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 5, pp. 137-150.
- Lopez, S. P., Peon, J. M. M., Ordas, C. J. V. (2004), "Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 6, pp. 93-104.
- Malhotra, Y. (1998), "Knowledge Management", *Knowledge Organizations & Knowledge Workers*, (Çevrimiçi): <http://www.brint.com/km/km.htm>.
- Marr, B. (2004), "Measuring and Benchmarking Intellectual Capital", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11, No. 6, pp. 75-85.
- McAdam, R., Reid, R. (2001), "SME and Large Organization Perceptions of Knowledge Management: Comparisons and Contrasts", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 231-241.
- Meyer, B., Sugiyama, K. (2007), "The Concept of Knowledge in KM: A Dimensional Model", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 17-35.
- Narasimha, S. (2001), "Salience of Knowledge in a Strategic Theory of the Firm", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 3, pp. 215-224.
- Nemati, H., Barko, C. (2002), "Key Factors for Achieving Organizational Data-Mining Success", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 103, No. 4, pp. 282-292.
- Offsey, S. (1997), "Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Line Results", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 112-118.

- Ordaz, C. and Allez, M. F. (2004), "Internal Diversification Strategies and the Process of Knowledge Creation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 77-93.
- Park, Y., Seanwoo, Kim (2006), "Knowledge Management System for Fourth Generation R&D: KNOWVATION", *Technovation*, Vol. 26, pp. 591-602.
- Reyes, P., Raisinghani, M. (2002), "Integrating Information Technologies and Knowledge-Based Systems: A Theoretical Approach in Action for Enhancements in Production and Inventory Control", *Knowledge and Process Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 256-263.
- Stewart, T. (2001), *The Wealth of Knowledge : Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Doubleday, Random House Inc., U.S.A.
- Sveiby, K. E., Simons, R. (2002), "Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work: An Empirical Study", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 5, pp. 420-433.
- Thierauf, R. (1999), *Knowledge Management Systems for Business*, Westport, Quorum Books.
- Tiago, M. T. B., Couto, J. P. A., Tiago, F. G., Viera, J. A. B. (2007), "Knowledge Management : An Overview of European Reality", *Management Research News*, Vol. 30, No. 2, pp. 100-114.
- Tiwana, A. (2000), *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall, USA.
- Wilhelmij, P., Schmidt, R. (2000), "Where Does Knowledge Management Add Value", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 4, pp. 366-380.
- Wu, W.W. (2008), "Choosing Knowledge Management Strategies by Using a Combined ANP and DEMATEL approach", *Expert Systems with Applications*, Vol. 35, pp. 828-835.

- Wang, K. Y., Aspinwall, E. (2004), "Characterizing Knowledge Management in the Small Business Environment", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 44-61.
- Zaim, H. (2005), "Türkiye'de Bilgi Yönetimi Uygulamaları", *Sosyal Siyaset Konferansları*, Sayı 50, ss. 761-783.
- Zaim, H. (2006), "Knowledge Management Implementation in IZGAZ", *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 8, pp. 1-25.
- Zaim, H., Tatoglu, E., Zaim, S. (2007), "Performance of Knowledge Management Practices : a Casual Analysis", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 6, Nov. 2007, pp. 54-67.