

## **BİLGİYE DAYALI ORGANİZASYONA İLİŞKİN ÖZELLİKLERİN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

*Hüseyin Yılmaz<sup>1</sup>*

**Özet:** Bu araştırmanın amacı, bilgiye dayalı organizasyon özelliklerinin - bilgiye dayalı bir vizyon geliştirme, bilgiyi paylaşma ve yaratma, dinamik bir etkileşim ortamı yaratma, bilgi stratejisi geliştirme ve bilgi odaklı işleyişe sahip olma - stratejik insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerinin analiz edilmesidir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla faktör, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, bilgiye dayalı organizasyon boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bilgiye dayalı organizasyon boyutlarından bilgi odaklı işleyişe sahip olma boyutunun stratejik insan kaynakları yönetimine en fazla etkiyi yapan özellik olduğu görülürken, bilgi stratejisi geliştirme özelliğinin stratejik insan kaynakları üzerinde önemli bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgiye Dayalı Organizasyon, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Araştırma.

### **IMPACT ON THE STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF THE PROPERTIES IN RESPECT OF KNOWLEDGE BASED ORGANIZATION: A STUDY IN THE BANKING SECTOR**

**Abstract:** The purpose of this research, as knowledge-based organizational characteristics - a vision of a knowledge-based development, knowledge sharing and creation, to create a dynamic interactive environment, knowledge strategy development and to have knowledge-oriented mode of operation - is to analyze effect on the strategic human resource management. In order to determine the relationship between these variables, Factor, Correlation and Regression analyzes were performed. The research results, the dimensions of knowledge-based organization has a positive influence on the strategic human resource management is revealed. Organizational information-oriented mode of operation of the knowledge-based organization dimensions on the strategic human resource management is seen to be the feature that made the most impact, information strategy development is understood that the property does not have a significant impact on strategic human resources.

**Key Words:** Knowledge-Based Organization, Strategic Human Resource Management, Research

#### **1. Giriş**

Bilgiye dayalı organizasyon konusu, üzerinde yoğun olarak durulan bir araştırma konusudur. Çok sayıda araştırmacı, organizasyonun içinde ve dışında bilginin kullanımını desteklemek veya iyileştirmek için organizasyonel stratejilere ve bilginin elde edilmesi, kullanılması, depolanması, dağıtılmasına olanak veren spesifik süreçler ile bilgi türleri, organizasyonel öğrenme, organizasyonel bilgi ve bilgi aktifleri gibi konunun bir veya birkaç boyutuna odaklanmaktadır. Bazı çalışmalar ise bilginin 21. Yüzyıl organizasyonlarında temel kaynak olmasını tartışma konusu yapmaktadır. Günümüz yöneticileri, liderler haline gelmekte ve işletmelerdeki çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesine, organizasyonel öğrenmenin ve sürekli yenilik yapmanın desteklenmesi üzerine odaklanmaktadır (Neagu, 2012:2). Yönetim, çalışanların sahip oldukları değerli bilgileri uygulamaya geçirmeleri konusunda onlara olası en kapsamlı özgürlükleri sağlamaya çaba göstermektedir. Bu durum organizasyonda, bir bilgi paylaşım ve uygulama kültürünün yaratılmasını teşvik ederek, çalışanların ödüllendirilmesi ve taltif edilmesi sistem ve yapılarıyla ilgili bir ortam yaratılmasını içermektedir. Oldukça nitelikli çalışanların işe alınması ve bağlılıklarının sağlanması artık bir kişisel görev olmaktan çıkmış, organizasyondaki genel liderliğin sorumluluğunun bir parçası olmuştur. Bu noktada bilgiye dayalı yönetim araçları, tek başına bilginin daha etkin şekilde dağıtılmasıyla olmasa

<sup>1</sup> Uşak University, yilmaz2010@gmail.com

da sırasıyla oldukça nitelikli çalışanların organizasyonla özdeşleşmelerini sağlayan bir meydan okumayı temsil ederek önemli bir katkıda bulunabilir (Kofler, 2004:3). Bilgiye dayalı organizasyonun odağı, çalışanların günlük işlerinde gerçekleştirdikleri bilgi transferi dâhil, seçme ve işe alma, performans değerlendirme, taltif ve diğer insan kaynakları uygulamalarını da içine alan bilgi paylaşımını ve öğrenmeyi destekleyen bir ortamın yaratılmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi için yeni rollerin gerektirdiği veya bilgi yönetimini kolaylaştıran, organizasyonel yapı, kültür ve davranışın gerektirdiği spesifik değişimlerin gerektiğinin altı çizilmelidir (Dobrai, 2004:3). Bilgiye dayalı organizasyon konusu, dikkatlerin giderek yoğunlaştığı bir konu olmasına karşın, bilgiye dayalı organizasyonun stratejik insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisini inceleyen ampirik nitelikteki çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu çalışmada, önce bilgiye dayalı organizasyon kavramı açıklanarak söz konusu organizasyon modeli ve stratejik insan kaynakları yönetimi konularında kuramsal açıklamalarda bulunularak her iki kavramın ilişkilendirilmesi üzerine odaklanılacaktır. Daha sonra yapılan ampirik bir çalışma ile bilgiye dayalı organizasyon özellikleri ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

## **2. Araştırma Değişkenleri Ve Teorik Kapsamı**

### **2.1. Bilgiye Dayalı Organizasyon Ve Özellikleri**

Bilgiye dayalı organizasyonun tanımlanması belli başlı üç parametre göz önünde bulundurularak yapılmaktadır: Birinci olarak bilgiye dayalı organizasyonun temel misyonu, bilgi ve enformasyonun elde edilmesi, kullanılması ve dağıtılmasıdır. İkinci olarak, organizasyon çalışanlarını hem bireysel hem de kolektif şekilde değişen durumlara uyum sağlama ve sonuç elde etme kapasitelerini sürekli arttırarak öğrenen bir organizasyon olmaya teşvik etmesidir. Üçüncü olarak, bilgiye dayalı organizasyon, hissedarlar arasındaki karşılıklı ilişkileri teşvik etmekte, kıyaslama gibi en iyi uygulamaların uygulanmasıyla organizasyonel mükemmellik için sorumluluk alınması konusunda rehberlik etmektedir. Bilgiye dayalı organizasyon, bilginin anahtar aktif olduğu girişimler olarak nitelendirilmektedir (Upadhyay, 2004:5). Bilgiye dayalı organizasyonlar, bilgiye dayalı yaklaşımı uygulayan organizasyonlardır. Organizasyonlar bu yaklaşımı, bilginin geliştirilmesi, entegrasyonu, korunması, paylaşılması ve uygulanması olarak algılamaktadır (Perez-Bustamante, 1999:6-17). Bilgiye dayalı organizasyonla ilgili olarak bilgi yaratan şirket, öğrenen organizasyon, akıllı işletme gibi kavramlarla ilgili bazı tanımlamalar yapmak mümkündür. Bu tanımlamalardan hareketle, modeli tanımlamada kullanılabilecek boyutları aşağıdaki gibi ifade edebiliriz: 1) Bilgi, organizasyon için içsel ve dışsal olarak önemlidir; 2) yeni bilgi, yeni ürün ve hizmetlerle iç içe, sürekli olarak yaratılmak ve bütün organizasyona yayılmak zorundadır; 3) Çalışanların bir arada öğrenmeleri gerekir; 4) Organizasyonun başarısı, sistemleri, politikaları ve organizasyon yapısı ile vizyon ve stratejilerini uygulamaya bağlıdır; 5) Organizasyon yapısı, üç farklı katmanı –bürokratik, proje takımı ve bilgi katmanı- bir araya getirerek esnek bir durum arz etmelidir (Neagu, 2012:2). Bilgiye dayalı organizasyon, süreç, yer, amaç ve perspektif kavramlarına göre özetlenebilen dört temel unsura sahiptir. Süreç organizasyonda, bazıları bir ürünün imal edilmesi veya satışıyla doğrudan ilişkisi bulunan, diğerlerinin destekleyici olduğu fakat daha da önemsiz olmadığı faaliyetlerle ilgilidir. Yer, çoğu kez geleneksel sınırların ötesine geçen, bilgi yaratma ve paylaşma amacının olduğu organizasyon sınırları ile ilgilidir. Amaç, organizasyonun müşterilerine karlı bir şekilde nasıl hizmet etmeye niyetlendiğini ifade eden misyon ve stratejisi ile ilgilidir. Perspektif, organizasyonun karar ve eylemlerini etkileyen ve kısıtlayan dünya görüşü ve kültürü ile ilgilidir. Bu sıralanan unsurların her biri, bilginin organizasyonun entegre bir parçasını ve rekabet etme tarzını ne kadar belirleyici olduğunu değerlendirmede temel oluşturur (Upadhyay, 2004:5). Bilgiye dayalı organizasyonda, bilgi yaratma faaliyeti etkili olarak

yenilik yapma ve sürekli iyileştirme özgürlüğü bulunan, güven ve iletişimi teşvik eden bir çevrede gerçekleştirilebilir. Bilgiye dayalı organizasyon, a) Kendi alanında öğrenerek ve sürekli yeni bilgi yaratarak akıllı ve başarılı olarak hareket eden, b) çalışanların zihinlerinde yer alan örtülü bilgi ile iş süreçleri ve veri tabanlarında bulunan açık bilgiyi kullanan, c) Deney yapma ve yeniliklere odaklanma özgürlüğü ile nitelendirilen doğru organizasyonel kültürü yaratarak uygulayan, d) Esnek bir organizasyon yapısıyla desteklenen (çok fonksiyonlu, etkin, adhoc (geçici) ve etkin olarak yaratılan proje takımları ile bir arada olan hiyerarşik bir yapı) ve e) Organizasyonun hem içsel hem de dışsal olarak dört bilgi yaratma sürecini kapsamaması amacıyla enformasyon ve iletişim teknolojilerini doğru bir dönüşüm sürecine tabi tutan bir organizasyondur (Neagu, 2012:2). Bilgiye dayalı organizasyonun belli başlı özellikleri şöyle sıralanabilir:

**Bilgiye dayalı bir vizyon geliştirme:** Günümüz dünyasındaki bilgi patlaması, liderlerin organizasyon için ne kadar önemli olduğunun bir çerçevesi olarak hizmet etmesi için paylaşılan bir vizyon ve değerler geliştirdiği görülmektedir (Conger, 1999). Vizyon esasen çalışanları geleceğe ilişkin hedeflere ulaşma konusunda yapılan bir çağrıdır. Organizasyonun vizyonu, çalışanların özen ve dikkatinin yanı sıra zihinsel kavrayış sağlayarak daha çok sorumluluk üstlenmelerini teşvik edici olur. Paylaşılan bir vizyon daha güçlü olsa da lider tarafından ifade edilir ve bir bütün olarak organizasyonun istek ve harekete geçme dürtülerini temsil ettiğinden, organizasyonun bütün düzeylerinden gelen bir çıktı niteliğini gösterir (Senge 1990).

- **Bilgiyi paylaşma ve yaratma:** Günümüz ekonomisinde, bilginin yaratılması ve paylaşılması organizasyonların geleneksel fiziksel ve yasal sınırları ile daraltılmış değildir. Organizasyonlar, giderek bilginin müşterilerle, tedarikçilerle, iş ortaklarıyla hatta rakiplerle günlük olarak kurulan karşılıklı ilişkilerin ürünü olarak üretildiğinin ve paylaşıldığının farkına varmaktadır. Bilgiye dayalı organizasyon bu haliyle, bilginin sürekli etkileşimle yaratıldığı ve uygulandığı insanların ve destekleyici kaynakların bir bileşimi olmaktadır. Bilgiye dayalı organizasyonun sınırları bulanık, şekillenebilir ve dinamiktir. Bilgiye dayalı organizasyon birkaç noktada, çalışanların bilgiyi paylaşma konusundaki endişelerini gidermekte ve onların birbirleriyle bilgi paylaşmaya gereksinimleri olduğu düşüncesinin gelişmesinde etkili olmaktadır (Upadhyay, 2004:5).
- **Dinamik bir etkileşim ortamı yaratma:** Organizasyon içindeki bilgiler yalnız çalışanlar tarafından değil, aynı zamanda çalışanlar arasındaki karşılıklı etkileşim sonucu da yaratılmaktadır. 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 (Doğan ve Kılıç, 2009:87-111). İşbirliği, güven ve karşılıklı ilişkiler kurulmasıyla ilgilidir. İşbirliği, sosyal sermayenin üç farklı boyutuyla ilişkilidir. İşbirliğinin bilişsel ve ilişki boyutlarının yanı sıra yapısal boyut üzerine de etkisi vardır. İşbirliği, belirli bir sosyal veya faaliyet grubu içinde belirlenen ortak bir hedefe dönük olarak ortak duyguların geliştirilmesi, gerekli davranışların sergilenmesi ve faaliyetlerin yerine getirilmesi olarak tanımlanabilir (Sonnenwald ve Pierce, 2000). İşbirliği, güvene benzer şekilde bireysel bilginin organizasyonel bilgiye dönüştürülmesine olanak verir (Sonnenwald, 1995:859-877).
- **Bilgi stratejisi geliştirme:** Bilgiye dayalı organizasyonda, bilginin anahtar bir stratejik kaynak olduğu kabul edilerek, organizasyonun amaçladığı stratejinin nasıl formüle edileceği ve uygulanacağı konusunda ne kadar bilgiye gereksinim olduğu sorusuna cevap aranır. Bir organizasyonun SWOT analizinde olduğu gibi içsel olarak bilmek istediği ile hali hazırda bildiği arasındaki boşluk ortaya konulur. Organizasyonun rakiplerinin bilgisi ile kendisinin sahip olduğu bilgi arasındaki boşluk belirlendikten sonra, içsel olarak fırsat

ve tehditler üzerine odaklanılır. Organizasyonlar, hem içsel hem de dışsal olarak, daha hızlı ve daha etkili olarak ortaya çıkan bilgi boşluğunu kapatmanın yollarını aramalıdır. Bilginin stratejik bir yapıya sahip olduğu kabul edilmektedir. Organizasyonda en iyi kalitede, en yenilikçi ürünler, en etkin ve çevre dostu süreçler kullanılmasına olanak veren bir bilgi stratejisi, organizasyonun tüm düzeylerinde bu stratejiyi destekleyen, öğrenme ve elde edilen bilgiyi yönetmede çalışanların şevkle çaba göstermelerine katkıda bulunur (Upadhyay, 2004:5).

- **Bilgiye odaklanan bir işleyişe sahip olma:** Bilgi ekonomisi işletmelerin bilgiyi üretmelerini, örgüt içinde paylaşımlarını, yaratıcı bir biçimde kullanmalarını ve geliştirmelerini; kısaca bilgi odaklı bir yapıyı zorunlu kılmaktadır. Evrensel değerleri benimsemek, işletme faaliyetlerini bilgi temeli üzerine oturtmak ve bilgiyi yaratıcı bir biçimde kullanabilecek birikime sahip olmak, bilgi odaklı olabilmenin temel şartıdır. (İnce ve Oktay, 2006:27). Bilgiye dayalı organizasyon, rekabet çerçevesi, projelerinin amacı, müşterileriyle nasıl ilişki kurduğu, kimleri işe aldığı, nerede yerleştiği, ne ürettiği, nasıl organize olduğunu değerlendirme kriteri olarak bilgi ve öğrenmenin kullanıldığı organizasyondur (Upadhyay, 2004:5).

## **2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

İşgörenlerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceği gerçeği, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramını geliştirmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi; iş performansını arttırmak, yenilik ve esnekliği teşvik eden örgütsel kültürler geliştirmek amacıyla insan kaynakları yönetiminin stratejik amaçlarla birleştirilmesidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün stratejilerinin belirlenmesini ve bu stratejiler doğrultusunda insan kaynakları temin, seçim, eğitim ve ücretlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarının etkin bir biçimde yerine getirilmesini ve insan kaynakları fonksiyonunun stratejik ortak olarak kabul edilmesini ifade etmektedir (Dessler, 2000:21). Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olası kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir (Öğüt vd., 2004:277-290). Stratejik insan kaynakları yönetimi, geleneksel insan kaynakları faaliyetlerinin sınırları dışında düşünmeyi gerektirerek, insan sermayesinin yönetimi için radikal olarak farklı bir yaklaşımın geliştirilmesini sağlayarak, insan kaynakları mimarisi, iş stratejisinin formüle edilmesini ve organizasyonda uygulanması arasında etkin bir uyumluluk yaratır. İnsan kaynakları mimarisi, bir işletmedeki stratejik insan kaynaklarının geliştirilmesini ve yönetimini yansıtan sistemler, uygulamalar, yetenekler ve çalışanların performans davranışlarından oluşur (Becker ve Huselid, 2006:898-925). Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütlerin içsel ve dışsal çevrelerindeki farklılaşmaların örgütlerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi ya da belirlemesi şeklinde tanımlanabilir. Örgütün çevresindeki bu değişikliklerin, hem birbirleriyle ilişkili olması, hem de örgütün stratejik planlamasına sistematik olarak entegre olması bu noktada belirleyici olmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin anahtar kavramı stratejik entegrasyondur. Stratejik entegrasyon ise, içsel insan kaynakları stratejisinin unsurlarıyla dışsal işletme stratejisi arasındaki uygunluktur. Örgütün insan kaynakları politikaları ve uygulamaları, rekabet çevresi ve işletme stratejisiyle uyumlu olmalıdır (Öğüt vd., 2004:277-290). Schuler (1992: 18-31), stratejik insan kaynakları yönetiminin geniş ölçüde bütünleştirme ve uyumlaştırma üzerinde durduğunu vurgulayarak, stratejik insan kaynakları yönetiminin; a) İnsan kaynakları yönetiminin firmanın stratejik ihtiyaçları ve genel stratejisiyle tamamıyla bütünleştirilmesi; b) İnsan kaynaklarının hem politikalarla uyumlaştırılması hem de hiyerarşik düzen ile karşılıklı tutarlılığının sağlanması; c) İnsan kaynakları uygulamalarının günlük çalışmaların bir parçası olarak hat yöneticileri ve çalışanlarca düzeltilmesi, kabul edilmesi ve uygulanması konuları üzerine odaklandığını ileri sürmektedir. Luis ve diğerlerine (1998:18) göre stratejik insan kaynakları yönetiminin belli başlı özellikleri şunlardır:

- **Proaktif davranışları teşvik etme:** Proaktif davranmak, geleceğe bakarak işletmenin vizyonunun geliştirilmesi ve bu vizyonun gerçekleştirilmesi amacıyla insan kaynaklarının nasıl kullanılması gerektiğini belirleme anlamına gelir. Reaktif davranmak ise sorunlarla karşılaşıldığında bunlara tepki verilmesidir. Proaktif organizasyonlar geleceğe daha iyi hazırlanırlar.
- **İşletme hedeflerinin açık şekilde paylaşılmasını sağlama:** Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin kendi özel yeteneklerinden ve yönetim bilgisinden faydalanılacağı bir stratejik hedefler grubu geliştirilmesini sağlar.
- **Kritik düşünmeyi ve tahminlerin sürekli incelenmesini sağlama:** Yöneticiler, Problem çözmede ve iş kararlarını vermede genellikle kendi kişisel görüş ve deneyimlerinden yararlanırlar. Eğer karar verdikleri konudaki tahminleri, çevreleri ile uyumluysa başarılı olabilir, fakat tahminleri geçersizse ciddi problemlerle karşılaşabilirler (Meija ve diğ.,1998:18).

### **2.3. Bilgiye Dayalı Organizasyona İlişkin Özellikler Ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi**

Organizasyonların karşılaştığı yeni trendler, esnek ve uyumlu insan kaynakları sistemlerini ve süreçlerini gerektirmektedir. Sözü edilen gereklilikler, insan kaynaklarına ilişkin değişim çabalarının merkezinde yer alır. İnsan kaynakları uzmanları, ortaya çıkan trendleri izleyerek, kendi organizasyonlarının bilgi sermayesi zenginliğini geliştirebilirler (Upadhyay, 2004:18). Bilgiye dayalı organizasyona ilişkin insan kaynakları uygulamalarına odaklanan insan kaynakları yöneticileri, öncelikle bilgi çalışanlarına güvenmekte ve dolayısıyla insan kaynakları süreçlerini bu çalışan grubuna dönük olarak uygulamayı hedeflemektedir. Bu kapsamda, profesyonel bir işe alım süreci, insan kaynakları sistemlerinin uzmanların işlerine özgü gereksinimleri doğrultusunda bireyselleştirildiği ve güvenilir duruma getirildiği uygulamaları içerir. Böylesi umut vaat eden bir insan kaynakları süreci, uzmanlar ve çalışanlar için oldukça cazip bir durum oluşturur. Organizasyondaki bilgiye dönük kariyer planlaması, beklenen yararı sağlama noktasında birçok baskıya tabidir ve çalışanlarca yakından gözlenmektedir (Kofler, 2004:3). Bilgi paylaşımı ve öğrenmeyle ilgili tutumlar, işe alma süreci sırasında göz önünde bulundurulması gereken bir faktördür. Potansiyel çalışanlar, işlerini yerine getirirken yüksek düzeyde bir motivasyon ve isteklilik sergileyerek, çalışma arkadaşları ve müşterilerle iyi ilişkiler kurabilmelidirler. Yeni bir işe alma sürecinde, çoğu kez psikolojik testler kullanılmakta ve değerlendirmeler yapılmaktadır. Uygulanan testler profesyonel danışmanlık organizasyonlarından temin edilebilir. İşgücü, mesleki olarak, iletişim ve işbirliği becerileri olarak yüksek bir bilgi düzeyine gereksinim duyar (EMCC, 2006, , [www.eurofound.europa.eu/publications](http://www.eurofound.europa.eu/publications)). Organizasyonda, bilginin elde edilmesi ve paylaşılması için sayısız yol vardır. Bireysel öğrenme süreci, organizasyonel öğrenme ile sıkı bir bağlılık içindedir. Dolayısıyla, personeli geliştirme, organizasyon geliştirme ve öğrenme faaliyetleri organizasyonun bilgi tabanını artırır. Aynı zamanda organizasyonel öğrenme, çevresel değişimlerin yansımını ve bunlara organizasyon tarafından gerek tek döngülü gerekse çift döngülü tepki gösterilmesini sağlar. Diğer taraftan personeli destekleyici önlemler de öğrenme faaliyetini motive eder. Personelin profesyonel ve kişisel gelişim kurslarına katılmaları, teşvik edici uygulamaların kendiliğinden sürekli öğrenme sürecine öncülük ettiği bir durum yaratarak gelecekteki bilgi transferleri için motive edici olarak katkıda bulunur. (Gammelgaard, 2007). Çalışanlar, kendilerine verilen görevleri gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olurlarsa yerine getirebilirler. Bu durum, insan kaynakları yönetimindeki yetenek yönetimi ve geliştirmeye ilişkin yeni ortaya çıkan trendlerin nedenlerinden birisidir. Bilgi, beceri ve deneyim, işe alma sürecinde, kariyer geliştirme ve

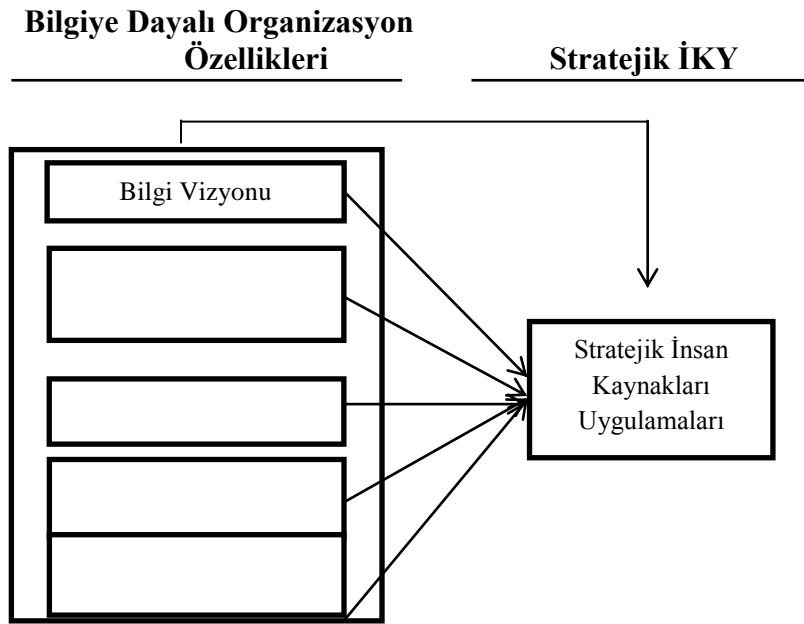
performans değerlendirmede göz önüne alınması gereken önemli faktörlerdir. Diğer taraftan, işgücü talebi de organizasyonun müşteri temeli ve tüketiciye yansıyan personel sayısının artmasına neden olur. Başarılı bir bilgi yönetimi süreci, organizasyonel hiyerarşinin ortadan kalkmasının önemli bir ön şartı olmasına ve destekleyici yapılar, bilgi yönetiminin başarılı olarak yerine getirilmesine yardımcı olsa da insan faktörü, temelde bilgi yönetimi insan-yoğun bir faaliyet olduğundan dolayı önemli bir faktördür (Dobrai, 2004:3). Bilgi yönetiminde stratejik insan kaynaklarının kullanımı, organizasyonlara önemli bir rekabet avantajı sağlayabilir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun stratejik yönetimi ile insan kaynakları yönetim sistemleri ve süreçlerini bütünleştirme süreci ile ilgilidir. Bu şekildeki stratejileri kullanan organizasyonlar yenilik yapma çabalarını ve rekabet avantajı kazanılmasını teşvik edebilirler. Bununla beraber, organizasyonel bilgi yeteneklerini harmanlamak için bilginin stratejik olarak yönetilmesi gerekmektedir (Wright vd., 2001:701). Günümüzde literatür, bilginin depolanması ve paylaşılması süreçlerine odaklanırken, Hislop, çalışanların işe alınması ve organizasyonda tutulmasının, bilgi paylaşımı kadar önemli olabileceğini, yenilik yapmada bilgi yönetiminden faydalanılabileceğini ileri sürmektedir. Yazara göre, modern organizasyonlar, çok sayıda yüksek düzeyde becerikli çalışanlar istihdam ederken, bütünüyle becerikli çalışanları işe alamazlar da diğer organizasyonlara bu çalışanları kaptırma riskiyle karşı karşıyadırlar. Dolayısıyla organizasyonlar için sahip olunan bilgiyle insan kaynakları yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi konusu hayati bir önem taşımaktadır. Sözü edilen stratejiler, organizasyona değerli ve yeni bilgi getirecek olan çalışanların bulunması, seçilmesi ve işe alınması süreçlerini yönetmeye dönük stratejilerdir. Bu stratejiler olmadan, personel devir oranı düşük olsa da hızla organizasyonel bilgi kaybı ortaya çıkacaktır (Hislop, 2003:182-202). Son dönemde yapılan bir başka araştırmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin, organizasyondaki bilginin iyileştirilmesi konusunda belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle, insan kaynakları sistemleri, organizasyonların hedeflerine ulaşmaları için gerekli olan yararlı bilginin sağlanması hakkında çalışanlara istikamet kazandırmanın yanı sıra onların sahip olduğu bilgilerin geliştirilmesi ve daha da iyileştirilmesine olanak verir. İnsan kaynakları stratejisinin uygulanması, organizasyon için önemli olan bilginin yaratılmasına ve yönetilmesine katkıda bulunur. Diğer taraftan, rekabet avantajının yalnızca insan kaynakları sistemleriyle elde edilmediği fakat sözü edilen sistemlerin organizasyonun sahip olduğu bilginin depolanmasında ve iletilmesinde bir çerçeve oluşturduğu söylenebilir. (Lopez-Cabrales vd., 2009:485-503). Diğer taraftan, geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının modern bilgiye dayalı organizasyondaki insan kaynakları uygulamaları ile bir ilgisi olmadığı da ileri sürülmektedir. (Chasserio ve Legault, 2009:1113-1131). Bilgi yoğun organizasyonlara dönük olarak yapılan bir çalışmada, uygulanmakta olan insan kaynakları stratejilerinden çok azının sözü edilen organizasyonlar için uygun olduğu ortaya konulmuştur. Bu organizasyonlarda, insan kaynaklarının endüstriyel ilişkilerde yararlanılan uygun araçların sağlanması gibi operasyonel süreçlere indirgenmektedir. İlgili organizasyonlarda ortaya çıkan bu durum, insan kaynakları çıktılarının çok azının stratejinin oluşturulmasında kullanıldığını göstermektedir. Bilgi yönetimi stratejisinin kesinlik taşıdığı ve söz konusu stratejinin organizasyonun yapısı, kültürü ve iş stratejileri ile desteklendiği organizasyonlarda bilgi yönetiminin etkili sonuçlar verdiği bulunmuştur (Petersen ve Poulfelt, 2002). Robertson ve Hammersley (2000), tek bir organizasyon düzeyinde insan kaynakları uygulamaları ve bilgi yönetimi ilişkisini ortaya koymak amacıyla keşifsel bir araştırma yapmıştır. Yazarlar, az sayıda formal insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan organizasyonda çalışanların sahip oldukları bilgiyi paylaşma konusunda daha da motive olduklarını ortaya koymuşlardır. Sözü edilen organizasyonda geleneksel insan kaynakları uygulamaları olmasa da pazarda yüksek düzeyde rekabetçi olmaya devam etmektedir. Sözü edilen yazarların araştırma sonucu göstermiştir ki bazı bilgi yoğun organizasyonlarda düzenli olarak uygulanagelen insan kaynakları stratejileri

yetersiz veya etkisiz kalmaktadır (Robertson ve Hammersley, 2000:241). Hislop (2003), bilgi yönetiminin başarısının çalışanların sorumluluk üstlenmesiyle söz konusu olduğunu ileri sürmektedir. Yazarlara göre, çalışanların kendilerini işlerine ve organizasyona kararlı şekilde adadıkları bir ortamda, başka herhangi bir yönetsel süreç olmaksızın sahip oldukları bilgiyi organik şekilde paylaşırlar. Bazı durumlarda örneğin, bilgi yoğun organizasyonlarda, çalışanların işlerinde daha yüksek otonomi ve bağımsızlık beklentisinde olduklarından onlara diğer organizasyonlardaki çalışanlardan farklı olarak davranmak gerekir (Hislop, 2003:182-202). Geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulama ve süreçlerinin yerine formal olmayan ve sübjektif yaklaşımların benimsenmesi performansın iyileştirilmesine katkıda bulunabilir. Edvardsson (2008), bilgi yoğun organizasyonlardaki geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamaları bu organizasyonların karmaşık ve düzenli olmayan yapısından dolayı yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. İşe alma, performans yönetimi ve ödüllendirme programları gibi katı süreçler rekabet avantajını olumsuz şekilde etkileyerek, bilgi paylaşımını sınırlar ve yaratıcılığı engelleyebilir (Edvardsson, 2008:553-561).

### 3. Araştırma Modeli Ve Hipotezler

Araştırma modeli ile bilgiye dayalı organizasyon özelliklerinin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki Şekil 1’de de görüldüğü gibi araştırmanın bağımsız değişkeni olan bilgiye dayalı organizasyon özellikleri; bilgiye dayalı vizyon geliştirme, bilgiyi paylaşma ve yaratma, dinamik bir etkileşim ortamı yaratma, bilgi stratejisi geliştirme ve bilgiye odaklı işleyişe sahip olma-kapsamlı bir literatür taraması ile tespit edilerek beş boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ise çalışanlara kariyer fırsatları sunulması, formal eğitim sistemlerinin oluşturulması, sonuç odaklı performans değerlendirme, iş güvenliği, kararlara katılım, iş tanımları ve kâr paylaşımı olmak üzere yedi boyutta değerlendirilmiştir.

#### Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Araştırmaya ilişkin olarak test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**Hipotez 1:** Bilgiye dayalı organizasyon özelliklerinden bilgi vizyonu geliştirme boyutu ile stratejik insan kaynakları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 2:** Bilgiye dayalı organizasyon özelliklerinden bilgi yaratma ve paylaşma boyutu ile stratejik insan kaynakları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 3:** Bilgiye dayalı organizasyon özelliklerinden dinamik etkileşim boyutu ile stratejik insan kaynakları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 4:** Bilgiye dayalı organizasyon özelliklerinden bilgi stratejisi geliştirme boyutu ile stratejik insan kaynakları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 5:** Bilgiye dayalı organizasyon özelliklerinden bilgi odaklı işleyiş boyutu ile stratejik insan kaynakları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 6:** Bilgiye dayalı organizasyon ile stratejik insan kaynakları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

#### **4. Araştırma Metodolojisi**

##### **4.1. Ana Kütle Ve Örneklem Seçimi**

Araştırmanın ana kütesini Uşak İlindeki bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar oluşturmaktadır. Ana kütleliyi oluşturan toplam 160 banka çalışanına anket formu dağıtılmış, bunlardan analize uygun olarak geriye dönenlerden 134 anket araştırma kapsamında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anketlerin geriye dönüş oranına bakıldığında örneklemin ana kütleliyi önemli oranda temsil ettiği (% 83,75) anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde, %75'inin erkek, %62'sinin evli, %58'inin üniversite, yüksek lisans ve doktora diplomasına sahip oldukları, %54'ünün 31 yaşından büyük olduğu, %37'sinin 10 yıl ve daha fazla çalışma deneyimi olduğu anlaşılmaktadır.

##### **4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm**

Bu araştırmaya ilişkin verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket formları araştırma kapsamındaki personelle yüz yüze görüşme yapılarak doldurulmuştur. Araştırmada incelenen değişkenlerle ilgili ölçekler kapsamlı bir literatür taraması yapılarak geliştirilmiştir. Bilgiye dayalı organizasyon özelliklerini ölçmek için Ryan ve diğerleri (2010:150) ile Ahmad ve diğerleri (2011:82-83) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarla, Wang ve diğerleri (2003) tarafından yapılan çalışmalardan (2003:51-62) yararlanılarak geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan stratejik insan kaynakları değişkeninin ölçümünde, Oladipo ve Danlami (2011) ve Budhwar (2000) ile Delery ve Doty (1996) tarafından daha önce geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış olan stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeklerindeki sorulardan yararlanılmıştır.

#### **5. Analizler**

##### **5.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri**

Araştırma değişkenleriyle ilgili faktör yapısını belirlemek amacıyla keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Principal Component yöntemi ile yapılan faktör analizinde rotasyon, Varimax yönteminden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Bilgiye dayalı organizasyon ölçeğinde yer alan beş değişkenle ilgili sorulara uygulanan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yükleri aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmektedir. Bilgiye dayalı organizasyon ölçeğiyle ilgili beş değişken toplam 20 sorudan oluşmakta olup, bilgiye dayalı vizyon geliştirilmesi 5 soru,



örgütsel bilgi paylaşımı üç soru, bilgiye odaklanan işleyişe sahip olma 5 soru, dinamik bir etkileşim ortamı yaratılması dört soru, bilgi stratejisi geliştirilmesi dört sorudan oluşmaktadır.

**Tablo 1. Bilgiye Dayalı Organizasyon Ölçeğinde Yer Alan Sorular ve Faktör Yükleri**

Sorular	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
BİLVİZ9	,775				
BİLVİZ10	,765				
BİLVİZ11	,754				
BİLVİZ8	,615				
BİLVİZ17	,567				
BİLPAY1		,825			
BİLPAY 2		,808			
BİLPAY 3		,634			
BİLOD14			,893		
BİLOD 13			,776		
BİLOD 12			,747		
BİLOD 16			,536		
BİLOD 15			,395	,782	
DİNET18				,770	,826
DİNET 20				,751	,685
DİNET 19				,615	,585
DİNET 21					,565
BİSTRA6					
BİSTRA 7					
BİSTRA 4					
BİSTRA 5					

Araştırmada, stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinde yer alan sorular faktör analizine tabi tutulmuştur. Stratejik insan kaynaklarına ait soru grupları üç faktör altında toplanmıştır (Tablo 2). Stratejik insan kaynakları yönetimiyle ilgili güvenilirlik (Croanbach Alpha) katsayıları, 0,90, 0,85 ve 81,2 olarak belirlenmiştir.

### 5.2. Korelasyon Analizleri

Araştırma modelinde bulunan değişkenler ve bunların arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma kapsamındaki değişkenler arası korelasyonlar ile croanbach alfa (güvenilirlik) katsayıları aşağıdaki Tablo 3'te gösterilmiştir. Korelasyon matrisinden görüldüğü üzere, bilgiye dayalı organizasyon boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi ile %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Araştırma Değişkenleriyle İlgili Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonlar**

	Değiş.	Orta	Std. Sp	1	2	3	4	5	6	7
1	BV	4,25	,83537	<b>0,89(a)</b>	,663**	,510**	,672**	,558**	,863**	,691**
2	BYP	4,25	,88091		<b>0,85(a)</b>	,483**	,653**	,466**	,836**	,634**
3	DE	4,24	,83733			<b>0,81(a)</b>	,459**	,334**	,713**	,552**
4	BS	4,19	,77628				<b>0,81(a)</b>	,535**	,836**	,648**
5	BO	4,32	,68497					<b>0,82(a)</b>	,708**	,657**
6	BDO	4,25	,63760						<b>0,85(a)</b>	,800**
7	STİKY	4,19	,67230							<b>0,93(a)</b>

\*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) \*\*.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) BV: Bilgiye Dayalı Vizyon Geliştirme, BYP: Bilgiyi Paylaşma ve Yaratma, DE: Dinamik Etkileşim Ortamı Yaratma, BS: Bilgi Stratejisi Geliştirme, BO: Bilgi Odaklı İşleyiş Sahip Olma.

Korelasyon matrisine yakından bakıldığında, bilgiye dayalı organizasyona ilişkin boyutlardan bilgiye dayalı vizyon geliştirme boyutunun stratejik insan kaynakları yönetimiyle ilişkisinin diğer boyutlara göre daha güçlü olduğu tespit edilmektedir ( $r=,691$ ,  $p<,05$ ). Diğer taraftan, bilgiye dayalı organizasyonu oluşturan boyutlardan dinamik etkileşim ortamı yaratma boyutu ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin modeldeki diğer değişkenlerle stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiye oranla daha zayıf bir nitelik sergilediği anlaşılmaktadır ( $r=,552$ ,  $p<,05$ ).

### 5.3. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Bilgiye dayalı organizasyon özelliklerinin stratejik insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek için 7 aşağıdaki Tablo 4 ve Tablo 5'te görüldüğü gibi 7 regresyon modeli kurulmuştur. Araştırma kapsamındaki modellerin tümünün anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 4. Bilgiye Dayalı Organizasyon Boyutlarının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi**

Model	BV	BYP	DE	BS	BO	R <sup>2</sup>	F	Sig
1	,691**					,474	120,749	,000
2		,634**				,397	88,617	,000
3	,484**	,313**				,305	74,701	,000
4			,323**	,500**		,420	95,641	,000
5	,265**		,218**	,192**	,334**	,647	59,072	,000
6	,213**	,155**	,196**	,140**	,326**	,645	49,266	,000

\*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) \*\*.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

Bağımlı Değişken: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi BV: Bilgiye Dayalı Vizyon Geliştirme, BYP: Bilgiyi Paylaşma ve Yaratma, DE: Dinamik Etkileşim Ortamı Yaratma, BS: Bilgi Stratejisi Geliştirme, BO: Bilgi Odaklı İşleyişe Sahip Olma.

Araştırmaya ilişkin birinci regresyon modelinde, bilgiye dayalı organizasyon boyutlarından bilgiye dayalı vizyon geliştirme boyutunun stratejik insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi analiz edilmiş ve sözü edilen boyutun stratejik insan kaynakları yönetimi üzerinde %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmaya ilişkin Hipotez 1 kabul edilmektedir. İkinci regresyon modelinde, bilgiye dayalı organizasyonun bilgi yaratma ve paylaşma özelliğinin stratejik insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi araştırılmış ve ilgili boyutun stratejik insan kaynakları yönetimi üzerinde %1 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçla birlikte araştırmaya ilişkin Hipotez 2 kabul edilmektedir. Bilgiye dayalı organizasyonun bilgi vizyonu geliştirme ve bilgi paylaşma ve yaratma boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisinin araştırıldığı üçüncü regresyon modelinde, sözü edilen değişkenlerin stratejik insan kaynakları yönetimini %1 anlamlılık düzeyinde pozitif biçimde etkilediği, bunlardan bilgiye dayalı vizyon geliştirme boyutunun etkisinin daha güçlü olduğu ( $0,484 > 0,313$ ) anlaşılmaktadır. Bu sonuç bize Hipotez 3'ün kabul edildiğini göstermektedir. Araştırma kapsamında kurulan dördüncü regresyon modelinde, bilgiye dayalı organizasyonun dinamik etkileşim ortamı oluşturma ve bilgi stratejisi boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimini %1 anlamlılık düzeyinde pozitif şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, her iki boyuttan bilgi stratejisi boyutunun daha güçlü bir beta katsayısı ile etki düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir ( $0,500 > 0,323$ ). Elde edilen bu sonuçla birlikte Hipotez 4 kabul edilmektedir. Araştırmaya ilişkin olarak kurulan beşinci regresyon modelinde, bilgi vizyonu geliştirme, dinamik bir etkileşim yaratma, bilgi stratejisi geliştirme ve bilgi odaklı işleyişe sahip olma boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri incelenmiştir ve bu boyutlardan her üç boyutun da stratejik insan kaynakları yönetimini %1 anlamlılık seviyesinde pozitif şekilde etkilediği ve bilgi odaklı işleyişe sahip olma boyutunun etkisinin diğerlerine göre daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Ortaya çıkan bu sonuçla birlikte Hipotez 5 kabul edilmiştir. Bilgiye dayalı organizasyon boyutlarının

tümünün, stratejik insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisinin ortaya konulmaya çalışıldığı altıncı modelde, bilgiye dayalı organizasyonun bütün boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimini pozitif şekilde etkilediği anlaşılmaktadır. Altıncı modelin sonuçları çerçevesinde, bilgiye dayalı organizasyona ilişkin özelliklerin stratejik insan kaynakları yönetimi üzerindeki etki dereceleri değerlendirildiğinde en fazla etkiye bilgi odaklı işleyiş boyutunun sahip olduğu, en düşük etki derecesine ise bir bilgi stratejisi geliştirme boyutunun sahip olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 5. Bilgiye Dayalı Organizasyonun Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi**

	<b>Bilgiye Dayalı Organizasyon</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>1</b>	<b>,800**</b>	<b>,640</b>	<b>235,130</b>	<b>,000</b>

\*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) \*\*.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)  
Bağımlı Değişken: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Bilgiye dayalı organizasyonun, stratejik insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisinin araştırıldığı ve yukarıdaki Tablo 5'te gösterilen tekli regresyon modelinde, bilgiye dayalı organizasyonun stratejik insan kaynakları yönetimini %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ve oldukça güçlü bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla birlikte Hipotez 6 kabul edilmiştir.

## **6. Değerlendirme Ve Sonuç**

Bu çalışmada, bilgiye dayalı organizasyon özellikleri olarak bilgiye dayalı vizyon geliştirme, bilgiyi paylaşma ve yaratma, dinamik etkileşim ortamı oluşturma, bilgi stratejisi geliştirme ile bilgi odaklı işleyişe sahip olma boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilişkileri yapılan bir araştırma ile incelenmektedir. Elde edilen araştırma sonuçları, sözü edilen değişkenler arasında anlamlı sonuçlar olduğunu ortaya koymaktadır. Bilgiye dayalı organizasyon boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde, yapılan regresyon analizi ve kurulan regresyon modelleri ile ortaya çıkan sonuçlar, bilgiye dayalı organizasyon boyutlarının stratejik insan kaynakları uygulamaları üzerinde pozitif yönde etkiler gösterdi tespit edilmektedir. Bu kapsamda bilgiye dayalı organizasyon boyutlarından bilgiye dayalı vizyon geliştirme boyutunun stratejik insan kaynaklarını %1 anlamlılık seviyesinde ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç bize, organizasyonlarda bilgiye dayalı bir vizyon geliştirilmesinin stratejik insan kaynakları yönetimini olumlu biçimde etkileyerek harekete geçirdiğini göstermektedir. Araştırmada bilgiye dayalı organizasyonun ikinci boyutunu ifade eden bilgiyi paylaşma ve yaratma sürecinin stratejik insan kaynakları yönetimini pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Bu sonuçla birlikte, organizasyonların bilgi paylaşımını ve üretimini sürekli hale getirmesinin onların stratejik insan kaynakları uygulamalarından daha yüksek performans elde etmesine katkıda bulunacağı anlaşılmaktadır. Araştırmada bir başka bilgiye dayalı organizasyon boyutu olan dinamik bir etkileşim ortamı yaratma sürecinin, stratejik insan kaynaklarını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuç bize, stratejik insan kaynakları yöneticilerinin daha etkin sonuçlar elde etmek için çalışanların birbirleriyle dinamik iletişim kurabilmeleri için gerekli ortam ve teknolojileri sağlamak durumunda olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bir diğer sonucu ise bilgiye dayalı organizasyonun bilgi stratejisi geliştirme boyutunun stratejik insan kaynaklarını pozitif şekilde etkilediğidir. Organizasyonlar geliştirecekleri bilgi stratejileri ile çevrelerindeki fırsatları daha hızla keşfederek ve aynı zamanda değerlendirerek stratejik insan

kaynakları yönetimine ilişkin potansiyeli değerlendirebilme yeteneğini de sergileyeceklerdir. Dolayısıyla bilgi stratejisi insan kaynaklarının çevrelerinden daha çok bilgi elde etmesini, bunu inovasyon süreçlerinde hızla kullanarak rekabet güdümlü ürünlere yansıtabilmesine olanak verecektir. Araştırmanın bir başka sonucu ise bilgiye dayalı organizasyon özelliklerinden bilgi odaklı işleyişe sahip olmanın stratejik insan kaynakları yönetimini pozitif yönde etkilemesi olmuştur. Bilgiye dayalı organizasyon, her düzeyde ortaya çıkan sonuçların temel değerlendirme kriterinin bilgi ve öğrenme olduğu bir organizasyondur. Böyle bir yapıda, stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin süreçlerde bilgi odaklı bir işleyiş olduğu görülmektedir. Çalışanların işe alınması, eğitilmesi, motive edilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi aşamalarında bilgi ve öğrenme kriterlerinin uygulanması hem çevresel rekabet performansını arttıracak hem de stratejik insan kaynaklarının uzun vadede başarısını kalıcı hale getirecektir. Araştırmada, bilgiye dayalı organizasyon boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi üzerindeki birleşik etkileri değerlendirildiğinde, bütün boyutların pozitif bir etki derecesine sahip olduğu ancak en fazla etkinin bilgi odaklı bir işleyiş olduğu en az etkinin ise bilgi stratejisi geliştirme boyutunca sergilendiği anlaşılmaktadır. Bu sonuç bize, stratejik insan kaynakları yönetiminin bilgi odaklı işleyişin söz konusu olduğu, sürekli yeni bilgi üretilmesine ve paylaşılmasına önem verilen, performans değerlendirmede temel kriter olarak bilgi ve öğrenmenin ön plana çıktığı organizasyon olarak bilgiye dayalı organizasyonda daha mükemmel sonuçlar ortaya koyabileceğini göstermektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, konuyla ilgilenen profesyonel bilgi yöneticilerine olduğu kadar, kuramsal ve ampirik düzeyde de çalışma yapan akademisyenler için de yararlı sonuçlar ortaya koymaktadır. Günümüzün yeni bilgi ve rekabet çevresinde teknolojiler, stratejiler, tüketici trendleri ve organizasyon tercihleri değişmekte, giderek şiddetlenen rekabet baskısı altında profesyonel bilgi yöneticileri yeni organizasyon modellerine yönelme ihtiyacını duymaktadır. Bu kapsamda bilgiye dayalı organizasyon, pozitif etkilere sahip farklı boyutları ile gerek stratejik insan kaynakları yönetiminin başarısında gerekse de çevredeki şiddetli rekabet ortamında çözüme giden yol olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonların, sahip oldukları yeteneklerin, entelektüel sermayenin, fırsatı keşfetme ve değerlendirme performansının bilgiye dayalı bir organizasyon modeli ile sağlanabileceği gerçeğini göz ardı etmemeleri gereklidir.

## **KAYNAKÇA**

- Becker, B. E. ve M. A. Huselid (2006) "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?" **Journal of Management**, Vol. 32, No. 6, May 2006.
- Budhwar, P. (2000) "Strategic Integration and Devolvment of Human Resource Management in The Uk Manufacturing Sector," **British Journal of Management**, 11(4): 285–302. doi:10.1111/1467-8551.00174, <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00174>.
- Chasserio, S. ve M.J. Legault (2009) "Strategic Human Resources Management is Irrelevant When it Comes to Highly Skilled Professionals in The Canadian New Economy," **International Journal Of Human Resource Management**, 20(5).
- Conger, J.A.ve B.Benjamin (1999) "**Building Leaders**," San Francisco: Jossey-Bass.
- Delery, J. E., ve D.H. Doty (1996) "Modes Of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests Of Universalistic, Contingency, And Configurational Performance Predictions," **Academy of Management Journal**, 39.
- Dessler, Gary (2000) "**Human Resource Management**," 8th Edition, New Jersey, Prentice-Hall.
- Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç (2009) "Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme," **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.14.
- Edvardsson, I. R. (2008) "HRM and Knowledge Management," **Employee Relations**, 30(5).
- EMCC (2006), "**Change in The Knowledge-Intensive Business Services Sector: Espion**", EMCC case studies, [www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef06545.htm](http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef06545.htm) (Erişim Tarihi: 12 Temmuz 2012).
- Gammelgaard, Jens (2007) "Why Not Use Incentives To Encourage Knowledge Sharing?," **Journal of Knowledge Management Practice**, 8(1), March 2007.

- Hislop, D. (2003) "Linking Human Resource Management and Knowledge Management Via Commitment," **Employee Relations**, 25(2).
- İnce, Mehmet ve Ercan Oktay (2006) "Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi Ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi," **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 10 Yıl 9 Haziran.
- Katalin, Dobrai (2004), "Knowledge-Related Issues in Human Resource Management", [http://www.gti.ktk.pte.hu/files/tiny\\_mce/File/LetolthetoPublikaciok/Menedzsment/HRM-meeting-08-DK.pdf](http://www.gti.ktk.pte.hu/files/tiny_mce/File/LetolthetoPublikaciok/Menedzsment/HRM-meeting-08-DK.pdf).
- Kofler, Anton (2004) "Varieties Of Human Resource Management - What Meets The Demand In Knowledge-Based Organisations?", **International Conference, Human Resource Management in A Knowledge-Based Economy**, Ljubljana, 2 – 4- June.
- Lindgren, Rikard, Dick Stenmark ve Jan Ljungberg (2003) "Rethinking Competence Systems For Knowledge-Based Organizations," **European Journal of Information Systems**,12.
- Lopez-Cabrales, A., A. Pérez-Luño Ve R.V. Cabrera (2009) "Knowledge As A Mediator Between HRM Practices and Innovative Activity," **Human Resource Management**, 48(4).
- Mejia, Luis G.R., David B Balkin ve Robert Cardy (1998), **Managing Human Resources**, 2nd Edition, New Jersey, Prentice-Hall.
- Neagu, Cristina Denisa (2012) "Knowledge Based Organization, An identification model, [www.cs.kau.se/.../S10\\_P1\\_Denisa\\_Neagu](http://www.cs.kau.se/.../S10_P1_Denisa_Neagu).
- Oladipo J. A., ve S.A. Danlami (2011), "Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Manufacturing Sector: An Empirical Investigation," **International Journal of Business and Management**, Vol. 6 (9), 46.
- Öğüt, Adem, Tahir Akgemci ve M. Tahir Demirel (2004) "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", **Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 12.
- Petersen, N. J. ve F. Poulfelt (2002) "Knowledge Management in Action: A Study of Knowledge Management in Management Consultancies," in A. F. Buono (Ed.), **Developing Knowledge and Value in Management Consulting** (Volume 2): Research in Management Consulting. Greenwich: Information Age Publishing.
- Perez-Bustamante, G. (1999) "Knowledge Management in Agile Innovative Organisations", **Journal of Knowledge Management**, 3 (1), 6-17. <http://dx.doi.org/10.1108/13673279910259358>.
- Robertson, M. ve G.O.M. Hammersley (2000) "Knowledge Management Practices Within A Knowledge-Intensive Firm: The Significance of The People Management Dimension," **Journal of European Industrial Training**, 24(2-4).
- Schuler, R.S. (1992) "Strategic Human Resource Management: Linking The People With The Strategic Needs of The Business," **Organizational Dynamics**, Summer.
- Senge, Peter (1990), "**The Fifth Discipline The Art & Practice of the Learning Organization**," NewYork: Doubleday.
- Sherry D. Ryan, John C. Windsor, Bashorat Ibragimova, ve Victor R. Prybutok (2010), "Organizational Practices That Foster Knowledge Sharing: Validation Across Distinct National Cultures," **Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline**, Volume 13.
- Sonnenwald, D. H. (1995) "Contested Collaboration: A Descriptive Model Of Intergroup Communication İn Information System Design," **Information Processing & Management**, 31(6).
- Truss, C ve L. Gratton (2008), "Strategic Human Resource Management," **The International Journal of HRM**, Vol. 13, No. 43, March.
- Upadhyay, Ashwin (2004) "Concept And Characteristics Of KBO's", [210.212.230.219/Dde/.../Hrmiii\\_Kbo.Pdf](http://210.212.230.219/Dde/.../Hrmiii_Kbo.Pdf).
- Wang, Catherine L. Ve Pervaiz K. Ahmed (2003) "Structure And Structural Dimensions For Knowledge-Based Organizations," **Measuring Business Excellence**, Vol. 7 No: 1.
- Wright, P. M., B.B. Dunford ve S.A. Snell (2001), "Human Resources and The Resource Based View of The Firm," **Journal Of Management**, 27(6), 701.