

İŞLETMELERDE GÜVEN, ÖDÜL VE TAKDİR SİSTEMİ İLE BİLGİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İsa İPÇİOĞLU¹, B. Zafer ERDOĞAN²

¹Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

²Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Doçent Dr.

*A STUDY TOWARD THE INVESTIGATION OF THE
RELATIONSHIP BETWEEN TRUST, REWARD AND
RECOGNITION SYSTEM AND KNOWLEDGE
MANAGEMENT IN COMPANIES*

Abstract: Knowledge has become both the most important strategic resource and production factor for the knowledge society of the 21st century. Therefore, the companies, which manage knowledge systematically and create added-value from knowledge will gain competitive advantage and resist competition. There are some factors affecting effective and the successful use of knowledge management. Some of those factors are soft' issues which include "trust" as well as "reward and recognition system".

The principal objective of our study is to investigate the relationship between trust, reward and recognition system and knowledge management in Turkish companies. Top 500 industrial Turkish companies, which were announced by Istanbul Chamber of Industry has been investigated in this research. The result of the study highlights that there is a positive relationship between trust and obtaining, sharing the knowledge in Turkish companies. There is also a positive relationship between reward and recognition system and obtaining, sharing, using the knowledge.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Management Process, Trust, Reward and Recognition System.

*İŞLETMELERDE GÜVEN, ÖDÜL VE TAKDİR SİSTEMİ
İLE BİLGİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

Özet: Bilgi, 21. yüzyıl bilgi toplumunda hem en önemli stratejik kaynak hem de üretim faktörü haline gelmiştir. Bu yüzden, bilgiyi sistematik bir biçimde yöneten ve katma değer elde eden işletmeler rekabet avantajı sağlayacak ve rekabeti karşılayacaktır. Fakat bilgi yönetiminin etkin ve başarılı bir şekilde gerçekleşmesine etki eden faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları "soft" konular olarak nitelendirilen "güven", "ödül ve takdir sistemi"dir.

Araştırmamızın temel amacı; Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerde güven, ödül ve takdir sistemi ile bilgi yönetimi arasında ne yönde bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktır. Araştırma kapsamına İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği Türkiye'nin İlk 500 Sanayi Kuruluşları alınmıştır. Araştırma sonucunda; Türkiye'de ki işletmelerde güven ve bilginin elde edilmesi, paylaşılması arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, ödül ve takdir sistemi ile bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılması arasında da pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Yönetimi, Bilgi Yönetimi Süreci, Güven, Ödül ve Takdir Sistemi.

I. GİRİŞ

1980'li yıllarda meydana gelen rekabetçi çevrede kişisel ve örgütsel olarak bilginin artan önemi ile tanışılmaya başlanmıştır. Enformasyon teknolojilerinin gelişmesiyle uluslararası rekabetin yapısı değişmeye başlamış ve bilgiyi ele geçirmeye doğru bir yönelme olmuştur [1]. Ürünlerin veya hizmetlerin içindeki bilgi, ürünü veya hizmeti daha da değerli kılmıştır. Bu yüzden, global rekabetin temel aldığı bilgi yoğun ürünler/hizmetler hızlı bir şekilde artmıştır [2]. Değişen bu pazar koşulları ise bilgi yönetimini vazgeçilmez kılmıştır. Günümüzde rekabetin yoğun olduğu bir ortamda bir şirketin başarısı pazarda bilgisini ne kadar iyi yönettiğine bağlıdır. Türkiye gibi sık sık belirsizlik ortamı yaşayan ekonomilerde şirketlerin bilgiyi yönetme gereksinimleri daha da artmaktadır.

Bugün artık bilginin önemini kavrayan işletmeler, bilgi yönetimini en üst seviyede temsil ederek sürdürmekte, stratejiler geliştirmekte, bilgiyi yaratan ve paylaşan bir örgüt kültürü oluşturmaya çaba sarf etmekte ve bilgiyi hızlı bir şekilde rekabet avantajı haline getirmek için azami ölçüde bilgi teknolojilerini kullanmaya çalışmaktadırlar. Diğer bir deyişle, işletmeler bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek için liderlik, kültür, teknoloji ve bilgiyi ölçme gibi bilgi yönetimini etkileyen faktörleri göz önünde bulundurmaya zorundadırlar.

Başarılı bir bilgi yönetiminin en önemli temel unsurlarından bazıları da örgüt içi güven ile ödül ve takdir sistemidir. Eğer Türkiye'de ki işletmelerde bilgi yönetimi için örgüt içinde bir güven ortamı yaratılmışsa ve bilgi yönetimi ile ilgili davranışlar ödüllendirilip takdir ediliyorsa bu işletmelerde bilgi yönetimi başarılı ve etkin

bir şekilde uygulanabilir. Bizde bu yüzden çalışmamızda İstanbul Sanayi Odası (İSO) belirlediği Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşunda bilgi yönetimini etkileyen faktörlerden "soft" olarak nitelendirilen güven, ödül ve takdir sistemi ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin ne yönde olduğunu ortaya koymaya çalıştık.

II. BİLGİ YÖNETİMİ

II.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı

Wiig [3] bilgi yönetiminin sürekli bir temel dahilinde örgütün akıllı-eylemler yapmasını sağlayan tüm faaliyetleri ve perspektifleri çerçeveleyen kavramsal bir yapı olduğunu ve işletmenin bilgi varlıklarını elde etmesi, yönetmesi ve bunlardan yararlar sağlaması faaliyetlerini içerdiğini belirtmektedir. Sveiby [4] bilgiyi tanımlarken maddi olmayan varlıkların önemini vurgulamış ve bilgi yönetimini "maddi olmayan varlıklardan değer yaratma sanatı" olarak tanımlamıştır. Bir danışma firması olan KPMG Management Consulting [5,6] ise hazırlamış oldukları bilgi yönetimi araştırma raporlarında bilgi yönetimini "performansı arttırmak için bir organizasyon içinde sistematik ve organize olarak bilginin kullanılmasına teşebbüs edilmesidir" şeklinde tanımlamıştır.

Bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili bir çok çalışmalar yapan Skyrme [7] bilgi yönetimini bir süreç olarak ele alarak "bilgi yönetimi hayati önem taşıyan bilginin açık ve sistematik yönetilmesi ve bu bilginin yaratma, organize etme, dağıtma, kullanma ve işleme süreci ile birleştirilmesidir" biçiminde bir tanımlama yapmıştır. Görüldüğü gibi bu tanımda bilgi yönetiminde, çok önemli bilgilerin bir süreç dahilinde açık ve sistematik bir şekilde yönetilmesi üzerinde durulmuştur. Bilginin yönetilmesini bir süreç olarak ele alanlardan Gupta Iyer ve Aronson [8], bilgi yönetimini "örgütlere problem çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar verme gibi faaliyetler için gerekli olan önemli enformasyon ve deneyimin bulunmasına, seçilmesine, organize edilmesine, yayılmasına ve transfer edilmesine yardım eden bir süreçtir" biçiminde tarif etmiştir.

Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi bilgi yönetimi örgütsel hedefleri yerine getirmek için uygun ve gerekli bilginin saptanmasını, analiz edilmesini ve daha sonra bilgi varlıklarını geliştiren faaliyetlerin planlanmasını ve kontrolünü içerir. Ayrıca bilgi yönetimi sadece bilgi varlıklarını yöneten bir süreç değildir. Aynı zamanda bilginin geliştirilmesini, korunmasını, kullanmasını ve paylaşılmasını kapsayan bir süreçtir [9].

II.2. Bilgi Yönetimi Süreci

Alavi [10], Bhatt [11], Davenport ve Völpe [12] gibi bir çok araştırmacı bilgi yönetimini bilginin yaratılmasından bilginin kullanılmasına kadar birbirini

takip eden süreçler biçiminde incelemiştir. Buna göre genel olarak bilgi yönetimi süreci bilginin elde edilmesi, bilginin saklanması, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması gibi aşamalardan oluşmaktadır.

II.2.1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilgi dinamik bir yapıya sahiptir. Bu yüzden, bilgi bireyler ve örgütler arasındaki sosyal etkileşimlerde yaratılır [13]. Bu etkileşimlerin farklı oluşumları sırasında bilgilerin birbirleriyle ilişkilendirilmesi ve birleştirilmesiyle bir organizasyon yeni gerçekler ve anlamlar yaratabilir [11]. Bilgi örgütsel düzeyde iç faaliyetlerden veya şirket yapısıyla iletişimi olan dış kaynaklardan elde edilir [14]. Şirketler bu iç ve dış çevreleri ile ilişkileri sırasında ihtiyaç duyduklarında gerekli enformasyonu alarak bilgiye dönüştürür. Bu bilgiyi kendi tecrübeleri, değerleri ve kuralları ile birleştirerek harekete geçirirler [15]. Bütün şirketler bilgiyi yaratmak için insan, enformasyon ve mekanizma gibi bileşenlere sahiptir. Bununla birlikte bu temel bileşenlerin nasıl olduğu ve nasıl yayıldığı hakkında farklılıklar vardır. Bu farklılıklar şirketlerdeki elementler arasındaki ilişki kadar bilgiyi yaratma sürecini etkiler. Çalışanlar bir probleme veya işyerindeki ikilemlere çözüm bulabilmek için kişisel bilgilerini birleştirir ve deneyimlerini paylaşırken [16], hayati önem taşıyan bilgi de sürecin bir parçası olarak yaratılır [17].

II.2.2. Bilginin Saklanması

Firmalar örgütün iç ve dış kaynaklarından elde edilen bilgileri [18] gerekli olduğunda kullanmak için saklamaya ve depolamaya ihtiyaç duyarlar. Bilgiyi saklama, şirketin elde ettiği bilginin kaybını minimuma indirmektir. Bu yüzden tüm insan kaynakları politikaları çalışanlarıyla birlikte değerli bilgilerini kaçırmamak için yüksek personel devir hızından kaçınmaktadır [19]. Bilgiyi saklamak bir firma tarafından benimsenen davranışlardaki değişimlerin muhafaza edilmesi, arındırılması ve firmanın alt bölümleri boyunca bu değişimlerin yayılması olarak açıklanabilir. Bu yayılma sayesinde, bir firma yeni ve eski bilgilerine alan ve zaman bakımından etki edebilir [20]. Bireyler ve örgütler değişik şekillerdeki bellek sistemlerinde enformasyonu saklarlar. Bu sistemler beyindeki özel bir bölümden, fiş kartlarına, sabit disklere, dosyalama kabinlerine, kütüphanelere ve veri ambarlarına kadar uzanır [21]. Etkili bir depolama ve geri kazanım mekanizması örgütlerin bilgiye çok hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlar [22].

II.2.3. Bilginin Paylaşılması

"Bilgi paylaşımı, bilginin bir kişiden, gruptan ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte transfer edilmesi veya yayılması faaliyetleridir" [23]. Bu tanım geniş bir şekilde hem örtülü hem de açık bilginin paylaşılmasını

kapsamaktadır. Bu yüzden, bilgi paylaşımı kompleks bir yapıdadır. Yoğun bir rekabet ortamında değerli bir varlık olan bilgi ara sıra ve rastgele paylaşılmaz ve bilgiye sahip olanların bu bilgilerini kimle ve ne zaman paylaşacakları çok önemlidir [24]. Bilgi, örgütte bilgiyi kullananlara aktif bir şekilde dağıtılmalıdır. Çünkü bilginin dönüş hızı şirketlerin rekabeti için artan oranda kritik hale gelmektedir [25]. Bilgi paylaşımını sağlayan bilgi transferi “bilginin üretim veya tanzim edilmiş olduğu noktadan kullanma noktasına taşınmasıdır” [26]. Bilgi transferi teşhis etme ve seçme kanalını, program ve gönderme fonksiyonlarını içerir. Bilgi akışı için muhtemel kanallar öncelikle teşhis edilmelidir. Kanallar değişken formlarda (örn: kablolar, telsiz, e-mail, telefon ve yüz yüze) olabilir. Bilgiyi aracılarına dağıtmak için en etkin ve en güvenilir bir veya daha fazla kanal seçilir. Kanalın seçimi aracıların seçim ve tercihlerindeki yeteneklerine bağlıdır [27].

II.2.4. Bilginin Kullanılması

Genellikle şirketin ürünlerinde, süreçlerinde ve hizmetlerinde örgütsel bilginin kullanılmasına ihtiyaç duyulur. Bir örgütün doğru formda, doğru çeşitte ürünlerine, iş süreçlerine ve hizmetlerine yerleştirmek için bilgiyi kolayca bulamaması, firmanın rekabet avantajını sürdürmek için bilgiye zor ulaştığını veya ulaşmadığını gösterir. Yenilik ve yaratıcılık şu anki rekabet arenasında ayırt edici bir özellik iken, bir örgüt, örgütün doğru formundaki, doğru çeşitteki bilgisini hızlı bir biçimde bulmalıdır [11]. Bilginin uygulanması şimdiye kadar kontrol altında bulunan bilginin şirketin ulaşmak istediği amacını gerçekleştirmek için en hızlı bir şekilde doğrudan kullanılmasıdır [28]. Örgütün sahip olduğu bilgi kaynaklarını çalıştırabilmesi için bir çok yöntem vardır. Örneğin, örgüt farklı bir içerikte uygun bilgiyi tekrar paketeleyebilir, iç ölçüm standartlarını arttırabilir, çalışanlarını yaratıcı düşünmek için eğitip motive edebilir ve şirketin ürünlerinde, süreçlerinde ve hizmetlerinde onların zekalarını kullanabilir. Ayrıca bilginin uygulanması yaratılan değerlerde firma için bilginin daha aktif ve uygun hale gelmesi demektir. Örneğin, Intel, mikroişlemcisinin dizaynını ve hızını güncelleştirmek ve geliştirmek için devamlı olarak ön sıralarda yer alır. Aynı şekilde, Sharp likit kristal ekran (LCD: liquid crystal display) pazarındaki pozisyonunu devamlı olarak geliştirdiği için bu pazarda egemen oyuncu olmaktadır [11].

III. BİLGİ YÖNETİMİNDE GÜVEN İLE ÖDÜL VE TAKDİR SİSTEMİNİN ROLÜ

Bir organizasyonda çalışanların bazıları bilginin peşinde koşarken, bazıları da kendi bilgilerinin kurum için çok önemli olduğunu düşünüp kendilerinden vazgeçilemeyeceğini anlayışıyla bilgilerini paylaşmak istemeyebilir. Bazıları da bilgiyi paylaştıkları taktirde bunun daha sonra şirket içindeki konumlarını tehdit

edeceğini düşünebilirler. Yaratıcı insanların bilgilerini iş arkadaşları ile paylaşmak için bir güven ortamı ile uygun bir ödül ve takdir sistemi gereklidir. Güven kültürünün oluşması ise ilkönce değerler-temelli bir organizasyonla başlar. Örneğin, bir firmada kuvvetli temel ahlaki rehberlerin olması bu firmanın yenilik, iletişim, risk alma ve karar verme ile ilgili daha az kurallara ihtiyaç duymasını sağlar [29]. Düşük bir güven kültürü organizasyon içinde bilgi paylaşımını ve bilgi akışını kısıtlar [30]. Karşısındakine yeteri derecede güven duymayan birisi bilgisini onunla rahat bir şekilde paylaşmayacaktır.

Bunun yanında, organizasyon içinde herkesin bilgi potansiyelinin desteklendiği ve ödüllendirildiği bir sistemin oluşmasına da ihtiyaç vardır [31]. Firma içinden veya firmanın dışından toplanan fikirlerin kullanılmasının ödüllendirilmesi ve firma tarafından kabulü bilginin devam ettirilmesini sağlar [32]. Organizasyonda çalışanlar sahip oldukları bilgi, tecrübe ve deneyimle değerlendirilir. Organizasyon içinde uygun bir ödüllendirme ve takdir sistemi olmayınca çalışanların bilgiyi paylaşma isteksizliği doğaldır. Ödüllendirilen ve takdir edilen çalışanlar bilgi yönetimi çabaları için motive edilmelidir. Eğer bilgi yönetim çabalarını desteklemesi için organizasyondaki ödül ve takdir sistemleri yetersiz ise yeniden dizayn edilmelidir [33].

Kısacası, organizasyonların başarılı bir bilgi yönetimi faaliyetlerinin gerçekleşmesi çalışanlar arasında önemli derecede güven ortamının yaratılmasına ve çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesine bağlıdır. Organizasyonlar içinde oluşan güven [15,29,30,34-40] ve iyi bir ödül ve takdir sistemi [15,29,32-34,41-43] çalışanların bilgiyi yaratma, paylaşma ve kullanma faaliyetlerini destekleyecektir.

III.1. Güven

Organizasyonun her seviyesinde ve tüm üyeler arasında sürekliliği bir bilgi yönetimini başarmak işbirliği yapmayı gerektirir. Bu ise herkesin ortak amaçların, değerlerin ve prosedürlerin gelişim süreçlerine katılması ile mümkün olur [37]. Güven bir organizasyondaki bilgi paylaşımını sağlayan temel bir öge ve ön şarttır [36,44]. Bu yüzden bilgi paylaşımı karşılıklı güveni gerektirir [37]. Davenport ve Prusak [15] “sürtünmeler” olarak adlandırdıkları bilgi transferini engelleyen kültürel faktörler listesinde birinci sırada “güvenin olmaması” nı göstermişlerdir. Davenport ve Prusak [15] başarılı bir bilgi transferi için “iyi ilişkiler” ve “güven” kurulmasının kritik olarak çok önemli olduğunu önermektedirler. Genellikle çalışanların arasında artan güvenin gelişmesi bilgi paylaşımı için şanstır [40]. Organizasyonların alt birimleri ve çalışanlar arasında mevcut güven seviyesi hem bireyler arasında hem de bireylerden firmanın veri tabanına, en iyi uygulama arşivlerine ve diğer kayıtlara doğru bilgi miktarının akışını büyük bir şekilde etkiler

[30,35].

Şirketler bireylerin bilgiyi paylaşmanın sahip oldukları statülerinde olumsuz bir etkisinin olacağı endişesini önlemek için bireylerin bilgi ve deneyimlerini özgürce paylaşmalarını beklemeden önce kültürlerinde güven seviyesini arttırmalıdır. Bunu gerçekleştirmek ise önemli bir örgütsel değer olan güveni ortaya çıkartan normları ve davranışsal uygulamaları destekleyen düşünsel özeni göstermekle olur [30,35]. Örgütsel üyeler arasındaki yüksek derecedeki bu özen veya dikkat hem güven doğurur hem de yeni bilgilerin ve fikirlerin aktif bir biçimde keşfini sağlar [45]. Bir organizasyondaki pozitif bir etkileşim kültürü ile birlikte hem yönetim hem de çalışanlar sahip oldukları örgütsel statülerini çok az dikkate alarak sık sık birbirleri ile sosyal ilişkiler kurar ve birbirlerini etkiler. Bilgi paylaşımı ile ilgili olarak pozitif bir etkileşim kültürü çalışanların iş arkadaşlarını daha iyi tanımalarını, birbirlerine güvenmelerini ve bunun sonucu bilgilerini paylaşmalarını sağlar. Bunun yanında çalışanlar kimlerin bilgi kaynağı olduğunu veya bilgi kaynağına sahip olduğunu da öğrenir [46].

Bir işletmede güven olmadan bilgi girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanması açıktır. O halde bilgi yönetimi için güven nasıl oluşturulmalıdır? Davenport ve Prusak [15] bir kuruluşta bilgi pazarının işleme için güvenin üç şekilde oluşturulacağını ileri sürmüşlerdir. Bunlar:

1. Güven gözle görülür bir biçimde açık olmalıdır. Kuruluşta çalışanlar bilgi paylaşmanın iyi karşılandığını, bilgisini paylaşanlara saygı duyulduğunu görmelidirler. Birey kuruluşta bilgiye ihtiyacı olan diğer bir birey ile bilgisini paylaşmak çaba ve zaman harcadığında kendisinin de bilgiye ihtiyacı olduğunda aynı karşılığı göreceklerini bilmelidirler. Şirketin ifade ettiği misyonunda güvenin önemli olduğunun belirtilmesi yeterli değildir, güvenin göstergeleri ve işaretleri açık bir şekilde ortada olmalıdır.

2. Güven şirketin her yerinde hazır bir biçimde mevcut olmalıdır. Eğer iç bilgi pazarının bir bölümünde güven eksikliği varsa, pazar simetrik olmaktan çıkar ve verimliliğini kaybeder.

3. Güvenilirlik en tepede üst yönetimde başlamalıdır. Kuruluşlarda güven yukarıdan aşağı doğru hareket eder. Üst yönetimin hareket, davranış ve tarzları genel olarak o şirketin değer ve normlarını yansıtabilir. Bu yüzden eğer üst yöneticiler güvenilir kişilerden oluşuyorsa güven şirketin her tarafına yayılarak o şirketin temel özelliği haline gelecektir. Buna karşı üst yönetim başkalarının sahip olduğu bilgiden kişisel yarar sağlamaya kalkarsa bu sefer güvensizlik duygusu tüm şirketi saracaktır. Üst yönetimin bu değerleri işaretler, mesajlar ve semboller halinde şirkete yayılır.

III.2. Ödül ve Takdir Sistemi

Bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılmasında motivasyon, tüm bilgi yönetim projelerinin varlığı için çok önemli kritik başarı faktörlerinden biridir [15,41]. Bunun içinde, organizasyonlar bilgiyi yaratan, paylaşan ve tekrar kullanan bir kültürü yaratmak istiyorsa çalışanların bilgi ile ilgili bu davranışlarını ödüllendirmeli ve takdir etmelidir. Bilginin etkin bir biçimde değerlendirildiği ve paylaşıldığı bir kültür bilgiye katkılardan dolayı çalışanları takdir eder ve ödüllendirir [47].

Skyrme ve Amidon'un [47] araştırması ödül ve takdir sistemlerinin bilginin değerlendirilmesinde ve paylaşılmasında insanların davranışlarını hissedilebilir derecede etkilediğini öne sürmektedir. Onlara göre iyi bir ödül ve takdir sistemi güçlü bir şekilde teşvik edici olabilir. Bununla birlikte, organizasyonlar bilgi çalışanlarını değerlendiren ödül türlerinin farkında olmalıdırlar. Çünkü çalışanların bir çoğu paradan ziyade diğer faktörler tarafından takdir edilmek isterler. Ödül sistemi tamamen organizasyonda gruplar arası rekabeti temel alan çıktılara veya finansal sonuçlara odaklanmamalıdır. Ödüller geniş bir şekilde başarılı bir bilgi paylaşımı, işbirliği ve takım çalışması gibi diğer kriterleri de temel almalıdır [48].

İnsanların yeteneklerinin bilgiyi fark etmesi, depolaması ve paylaşması için ödüllendirilmesinde maddi ve maddi olmayan araçlar kullanılmalıdır. Maddi araçlar bonuslar ve şirket karlılığında yüzde gibi araçlardır. Diğer araçlar ise iş arkadaşları arasında tanınma, takdir ve çok zor bir işi yapmak için fırsatların tanınması gibi maddi olmayan ödüllerdir [49]. Organizasyonlar bilgi çalışanlarını değerlendiren bu ödül türlerini iyi bilmelidirler. Özellikle bilgi yoğun çevrede çalışanlar için asıl kariyer nedenlerinden dolayı maddi olmayan ödüller önemli olmaktadır [50]. Bilgi çalışanlarının bir çoğu paradan ziyade diğer faktörler tarafından teşvik edilir. Örneğin, iş arkadaşları arasında takdir edilme, tanınma (şöhret) ve saygınlık gibi. Yenilik yapanların endişelerinin giderilmesi ile birlikte çalışmak için uluslar arası seyahat ve fırsatlar şeklinde ödüllendirilen takım oyuncularını paylaşmayı destekler ve kurumun ihtiyaçları ile bilgi bağlantısını kurar [47].

İyi bir ödül ve takdir sistemi bilgi paylaşımını görülebilir bir şekilde önemli yapan unsurlardan biridir [42]. Eğer insanlar bilgilerini paylaşmanın onlara işlerini daha etkin yapmada, mesleklerini elde tutmada, onların personel gelişiminde ve kariyer ilerlemesinde yardım ettiğini, tamamladığı görevler için ödüllendirildiğini ve daha fazla takdir ve saygınlık getirdiğini anlarsa bilgi paylaşımı gerçekçi bir şekilde meydana gelecektir [51].

IV. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmamızın temel amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde güven, ödül ve takdir sistemi ile bilgi yönetimi arasında ne yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda ayrıca Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin bilgi yönetimi ile ilgili nasıl bir güven ortamı, ödül ve takdir sistemine sahip oldukları ve bilgiyi nasıl yönettikleri de incelenmiştir.

Araştırma evreni, Türkiye’deki faaliyet gösteren işletmelerdir. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen Türkiye’de faaliyet gösteren ilk 500 sanayi işletmesidir. Bilgi yönetiminin ülkemiz açısından çok yeni olması, büyük şirketlerin dışında kalanların önemli sayılacak bilgi yönetimi girişimleri olmadığını düşünülmesi ve Türkiye’deki sektörler içinde yer alan şirket sayıları araştırmanın sektörel bazda yeterli sayıda yapılmasına izin vermemesi örnek kütemizi Türkiye’de ilk 500’e giren sanayii işletmeleri olarak belirlemiştir [52]. İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl belirlenen ilk 500 sanayi işletmeleri özel ve kamu işletmeleridir ve bu çalışma işletmeler ve araştırmacılar için her zaman önemli bir referans olmaktadır. İSO’nun referans olarak almış olduğumuz en son çalışmasında 25 işletme İSO’ya adlarını vermedikleri için araştırmamızın örnek kütesi Türkiye’de ilk 500 içinde bulunan 475 sanayi işletmesi olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamına alınan İstanbul Sanayi Odasının belirlediği Türkiye’nin ilk 500 sanayi kuruluşlarında bilgi yönetimine ilişkin faaliyetlerin yerine getirildiği ve etkin bir bilgi yönetiminin işletme performansını olumlu yönde etkilemesi araştırmamızın varsayımlarını oluşturmaktadır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni güven, ödül ve takdir sistemi bağımlı değişkeni ise bilgi yönetimidir. Değişkenler arasındaki ilişkinin test edilmesinde bilgi yönetimi; bilginin elde edilmesi, saklanması, paylaşılması ve kullanılması alt bileşenlerini kapsamaktadır. Araştırmamızda alternatif hipotezler araştırma hipotezlerimiz olarak belirlenmiş ve test edilmiştir. Araştırmamızın yukarıda belirtilen amacı doğrultusunda güven, ödül ve takdir sistem ile bilgi yönetiminin bu bileşenleri arasındaki ilişkinin yönünü ölçmeye yönelik araştırma hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir.

- H₁: Güven ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₂: Güven ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₃: Güven ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

- H₄: Güven ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₅: Ödül ve takdir sistemi ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₆: Ödül ve takdir sistemi ile bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₇: Ödül ve takdir sistemi ile bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₈: Ödül ve takdir sistemi ile bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırmanın amacına ulaşması için anket formundaki soruların hazırlanmasında bilgi yönetimi alanında çalışan uluslar arası araştırma organizasyonları [34,53,54] ile De Furia [55], Skyrme [56] ve Darroch’un [57] çalışmalarından faydalanılmıştır. Bu organizasyonların ve araştırmacıların çalışmaları hem literatür çalışması sırasında elde edilmiş hem de bir çoğu ile bağlantı kurularak bu araştırmalardan faydalanılması için izin alınmıştır. Araştırma anketi Bagozzi [58] ve Baş [59] tarafından dikkat edilmesi ileri sürülen hususlar çerçevesinde hazırlanmıştır. Anket formunda ki sorular hazırlanırken 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre 5 kesinlikle katılmıyorum, 4 katılmıyorum, 3 kararsızım, 2 katılıyorum, 1 kesinlikle katılıyorum.

Hazırlanan taslak anket formu, araştırmacılar, konunun uzmanı akademisyenler ve işletme yöneticilerinden yaklaşık 15 kişi tarafından gözden geçirilmiş, eleştiri ve önerileri alınmıştır. Bu öneri ve eleştiriler doğrultusunda bazı ifadeler düzeltilerek tekrar yazılmış ve anket formu tekrar düzenlenmiştir. Araştırmamız için kullanılan nihai anket formu güven, ödül ve takdir sistemine ilişkin 16 ifadeyi ve bilgi yönetimi sürecine ilişkin ise 30 ifadeyi içermektedir.

Elektronik posta ve normal posta yoluyla yapılan anketlere ek olarak karma anket tekniği [59] uygulanarak anket formu örneklemdaki şirketlere bizzat araştırmacılar ve aracılar vasıtasıyla ulaştırılmıştır. Araştırma kapsamına alınan 475 işletmenin 120’sinden değerlendirmeye uygun anket formları elde edilmiştir. Bu sayı bize % 25,3 gibi kabul edilebilir bir geri dönüşüm oranını sağlamıştır. Geri dönen anket formlarındaki cevaplar bilgisayarda kodlanarak “SPSS (Statistical Package For Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) For Windows 11.0 Sürümü” ile analiz edilmiştir.

V. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmamıza katılan 120 işletmenin % 75,8’i olan 91 işletme şu an da mevcut bir bilgi yönetimi programına sahip olduklarını belirttiklerinden dolayı

yaptığımız analiz ve testlerde bu işletmelerin verileri kullanılmıştır.

Çalışmamızı oluşturan güven, ödül ve takdir sistemi ile bilgi yönetimi ölçekleri için güvenilirlik analizi yapılmıştır (bkz. Tablo.1).

Tablo.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ana Faktörler	Cronbach's Alpha Değeri
Güven, Ödül ve Takdir Sistemi	Örnek Sayısı = 85,0 Soru Sayısı = 16 Alpha = 0,89
Bilgi Yönetimi	Örnek Sayısı = 81,0 Soru Sayısı = 30 Alpha = 0,91

Güven, ödül ve takdir sistemi Cronbach Alpha değerinin 0,89 ve Bilgi Yönetimi Cronbach Alpha değerinin 0,91 olduğu görülmektedir. Görüldüğü gibi ölçeklerin alpha değerleri 1'e yakın, oldukça yüksek ve kabul edilebilir düzeydedir. Bu sonuç araştırmada

kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığının olduğunu ve güvenilirlik koşulunu yerine getirdiğini göstermektedir.

Araştırmamızda ölçülmek istenen değişkenlerin birbirlerinden ayırt edilmesi ve ilgili soruların faktör yüklerine göre ait oldukları değişken faktörlere yüklenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Bunun için güven, ödül ve takdir sistemi ölçeğine uygulanan faktör analizinde KMO testi %85,8 olarak bulunmuştur. Bu oran verilerimizin faktör analizi için uygun bir veri seti olduğunu ve anlamlı gruplar oluşturulabileceğini göstermektedir. Tablo.2'den görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucu işletmelerde bilgi yönetimini etkileyen faktörlerden Güven ile Ödül ve Takdir Sistemi toplam varyansın %50,61ini açıklamaktadır. Faktör analizi sonucunda De Furia'nın [55] bireyler arası güven araştırmasından alınan on ifade birinci faktör olan güven faktörüne yüklenmişlerdir. Bunun yanında, başka bir ifadenin de ödül ve takdir sistemine yüklenebileceği düşünüldüğünde güven faktörüne yüklenmiştir. Aslında bu ifadeye baktığımızda güven faktöründeki diğer ifadelerle yakınlığı olduğundan dolayı bu yükleme anlamlı bulunmuş ve doğal karşılanmıştır.

Tablo.2. Güven ile Ödül ve Takdir Sistemi Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri		Açıklanan Vary % si	Cronbach Alpha
Faktör 1 – Güven			27,49	0,87
-Çalışanların işletme amaçlarının ve performans hedeflerinin belirlenmesine katılmalarını sağlamak için desteklenmesi	0,75			
-Çalışanların kararlarını yerine getirmesi için desteklenmesi	0,73			
-Birimlerin diğer birimler için sorumluluklarını yerine getirmesi	0,65			
-Çalışanların kurallar ve prosedürler tarafından engellenmeden gerekli olan ihtiyaçlarını diğer birimlerden elde edebilmesi	0,64			
-Çalışanların amaçlar, politikalar ve kararlar gibi konularda üst yönetimi etkilemesi	0,63			
-Birimler boyunca bilgi paylaşımının açık ve kolay olması	0,62			
-İyi bir bilgi yönetim davranışının (bilgi paylaşımı, tekrar kullanım gibi) aktif bir biçimde desteklenmesi	0,57			
-Çalışanların ve üst yönetimin birbirlerinden karşılıklı beklentilerini açıklamaları için politikalar ve/veya prosedürlerin var olması	0,57			
-Üst yönetimin çalışanlar için sorumluluklarını yerine getirmesi	0,56			
-Bağlı bulunan yöneticiyle karşılıklı kararların etkilenmesi	0,54			
-Birimlerde çalışanların ne olduğu hakkındaki bilgiyi paylaşması	0,50			
Faktör 2 – Ödül ve Takdir Sistemi			23,12	0,81
-İyi bir bilgi yönetim davranışının değerlendirme sistemine dahil edilerek takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi	0,84			
-BY davranışı ve prosedüründeki eğitim ve geliştirme programlarının artan bir şekilde desteklenmesi	0,83			
-Kötü bir bilgi yönetimi davranışının (bilgiyi paylaşmamak, en iyi uygulamayı kullanmamak gibi) aktif bir biçimde engellenmesi	0,71			
-Yönetimin bilgilerini paylaşan ve meslektaşlarını destekleyen bireyleri ödüllendirmek ve teşvik etmek için promosyonları, maaş artışlarını, bonusları ve takdir edilmenin diğer formlarını kullanması	0,69			
-Başarısızlık cezalandırılmaz, bunun yerine başarısızlığın öğrenmek için bir fırsat olarak görülmesi	0,58			
Eigenvalues	6,39	1,72		
Toplam Varyans			50,61	
KMO: 0,858	Bartlett's Test of Sphericity		App. Chi-Square : 599,19	Df : 120
			Sig. : 0,00	

Bilgi yönetimi ölçeğinin faktör analizi yapılmadan önce bu ölçeğin güvenilirlik analizinde ifadelerden birinin toplam korelasyon (item-total correlation) değeri -0,2124 ve diğer bir ifadenin ise 0,1532 gibi çok düşük değerde olduğu için faktör analizinden çıkarılmıştır. Bu iki ifade dışında bilgi yönetimi ölçeğine uyguladığımız faktör analizinde KMO testi %81,2 olarak bulunmuştur. Bu sonuç faktör analizinin yapılmasına uygun bir veri setinin olduğu ve faktör analizi sonucu anlamlı gruplar oluşacağını göstermektedir. Faktör analizi sonucu oluşan dört bileşeni Bilginin Elde Edilmesi, Saklanması, Paylaşılması ve Kullanılması olarak adlandırmak mümkündür ve bu bileşenler toplam varyansın %55,51'ini açıklamaktadır. Genel olarak ilgili soruların ait olduğu faktör altında toplandığı görülmektedir. Bununla birlikte anket formunda bilgi yönetiminin ölçülmesi için bilginin elde edilmesi ile ilgili iki ifade, bilginin paylaşılması ile ilgili bir ifade ve bilginin kullanılması ile ilgili üç ifade yararlanmış olduğumuz Darroch'un [57] geliştirdiği orijinal ölçekten farklı olarak başka faktörlere yüklenmişlerdir. Bu ifadelerden dört tanesi yükledikleri faktörle uyum içinde olmadıkları için çıkartılarak tekrar

faktör analizi yapılması durumunda yükledikleri faktörlerle uyum içinde oldukları görülmüştür.

İkinci kez yapılan faktör analizinde KMO testi %82,1 ile faktör analizinin yapılmasına uygun bir veri setinin olduğunu göstermektedir. Tablo.3'den de görüldüğü gibi bilgi yönetimi süreci bileşenleri sırasıyla Bilginin Saklanması, Bilginin Elde Edilmesi, Bilginin Paylaşılması ve Bilginin Kullanılması başlığı altında toplamak mümkündür. Bu bileşenler toplam varyansın %57,58'ini açıklamaktadır. Ölçekteki ifadelerde ilgili oldukları faktörlere yüklenmişlerdir. Anket formundaki bilgi yönetimi süreci ile ilgili bir ifade orijinal ölçekte [57] bilginin elde edilmesi içinde yer alırken, faktör analizi sonucu bu ifade bilginin paylaşılması faktörüne yüklenmiştir. Fakat bu ifadenin bilginin paylaşılması ile de ilgili olması yüklemenin anlamlı bulunmasını sağlamış ve normal karşılanmıştır. Ayrıca beş ifade de yükledikleri faktör gruplarında diğer ifadelerle oranla daha düşük değerlerle (%50'nin altında) anlamlılık kazandıkları için analiz dışı tutulmuştur.

Tablo.3. Bilgi Yönetimi Sürecinin Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri				Açıklanan Vary % si	Cronbach Alpha
Faktör 1 - Bilginin Saklanması					15,65	0,85
-İşletmeyi terk eden anahtar çalışanlara ait anahtar enformasyonun işletmede kalması için uygun biçimde tanımlanması ve ölçülmesi	0,81					
-Bilgi teknolojisine ait komple bir güvenlik prosedürünün işletmede uygun bir biçimde mevcut olması	0,72					
-Süresi geçmiş enformasyonu silmek ve seçilen enformasyon sahiplerinin düzenli olarak güncelleştiren incelemelerin olması	0,71					
-Belge yönetimi için elektronik ortamda tutulan veya tutulmayan uygun katalog ve arşivleme prosedürlerinin olması	0,69					
-Bir takımın görevini tanımladığında, öğrendiğini analiz etmesi ve belgelendirmesi	0,67					
Faktör 2 - Bilginin Elde Edilmesi					15,11	0,81
-Açık bir şekilde her bir ürünün kaç tane mal olduğunun bilinmesi	0,81					
-Müşterilerin tercihlerindeki değişikliklerin hızlı fark edilmesi	0,75					
-Açık bir şekilde, her bir müşteri için yapılan hizmetin maliyetinin bilinmesi	0,73					
-Matematik, fen bilimleri, teknoloji, enformasyon teknolojisi ve mühendislikte eğitim almış çok sayıda çalışan elemanların olması	0,61					
-İşletmenin gelecek için çok fazla pazar araştırması yapması	0,60					
Faktör 3 - Bilginin Paylaşılması					14,01	0,79
-İnsanların birbirleriyle konuşmasını kolaylaştırmak için çalışma ortamının yaratılması		0,80				
-Bir problemin çözümünde hep birlikte çalışılması için aynı ilgiyi gösteren insanların desteklenmesi		0,73				
-Çalışanların ihtiyaçlarının tartışıldığı düzenli eleman değerlendirmelerinin olması		0,66				
-İşletmede aktif olarak danışma veya koçluğun desteklenmesi		0,60				
-İşletmede sık sık kalite çemberleri gibi tekniklerin kullanılması		0,56				
Faktör 4 - Bilginin Kullanılması					12,81	0,80
-Sunulan ürün ve hizmet oranlarının sık sık değiştirilmesi			0,82			
-Yapılan işler için prosedürlerin sık sık değiştirilmesi			0,81			
-İşi etkileyen teknolojik gelişmelere ayak uydurulması			0,69			
-Bir rakip için bazı önemli şeyler olduğunda, işletmenin hepsinin bunu hızlı bir biçimde bilmesi			0,58			
Eigenvalues	8,32	2,25	1,76	1,50		
	Toplam Varyans				57,58	
KMO: 0,821	Bartlett's Test of Sphericity			App. Chi-Square : 985,33	Df : 276	Sig. : 0,00

İleri sürülen hipotezlerimizi test etmek için bileşenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemeye yönelik bir analiz tekniği olan korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Güven, ödül ve takdir sistemi ile bilgi yönetimi bileşenleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo.4’de verilmektedir. Buna göre, güven ile bilginin elde edilmesi arasındaki ilişki incelendiğinde korelasyon katsayısının $r=0,327$ olduğu görülmektedir. Bu katsayı güven ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif, istatistiksel açıdan anlamlı ($p<0.01$) ve güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle güven ile bilginin elde edilmesi arasındaki ilişkiyi test eden H_1 hipotezi (Güven ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilir. İşletmelerde bireyler arası güven seviyesi arttıkça bu bireylerin bilgiyi elde etmeleri de o oranda artmaktadır.

Güven ile bilginin saklanması arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,144$ ’dür. Bu sonuç güven ile bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermekle birlikte, Tablo.4’den de anlaşılacağı üzere iki değişken arasında zayıf olan ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bu nedenle güven ve bilginin saklanması arasındaki hipotezi test H_2 hipotezi (Güven ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilmemektedir. İşletmelerde bireyler arasındaki güvenin olması ile işletmeler için gerekli olan bilgilerin saklanması veya depolanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülememektedir.

Güven ile bilginin paylaşılması arasındaki ilişki incelendiğinde Tablo.4’den görüldüğü gibi bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,553$ ’tür. Bu sonuca göre güven ile bilginin paylaşılması arasında pozitif, istatistiksel açıdan anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu yüzden güven ile bilgi paylaşımını test eden H_3 hipotezi (Güven ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilir. İşletmelerde bireyler arası güven arttıkça bu bireylerin birbirleriyle bilgilerini paylaşmalarında da aynı oranda artış olduğu anlaşılmaktadır.

Güven ile bilginin kullanımı arasındaki ilişki incelendiğinde ise Tablo.4’den bu iki değişken arasındaki

korelasyon katsayısının $r=0,179$ olduğu görülmektedir. Bu korelasyon katsayısına göre güven ile bilginin kullanımı arasında pozitif bir ilişki olmasına rağmen bu ilişki zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bu yüzden güven ve bilginin kullanımı arasındaki ilişkiyi test eden H_4 hipotezi (Güven ile bilginin kullanımı arasında pozitif ilişki vardır) kabul edilememektedir. Bu sonuca göre işletmelerde bireyler arası güvenin artmasının bu bireylerin bilgiyi aynı oranda kullandıklarını söylemek için mümkün değildir.

Ödül ve takdir sistemi ile bilgi yönetiminin bileşenleri arasındaki ilişkilere ait korelasyon katsayıları yine Tablo.4’de verilmiştir. Buna göre, ödül ve takdir sistemi ile bilginin elde edilmesi arasındaki ilişki incelendiğinde bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının $r=0,306$ olduğu görülmektedir. Bu korelasyon katsayısı ödül ve takdir sistemi ile bilginin elde edilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.01$) ve güçlü pozitif bir ilişkinin var olduğunu gösterir. Bu nedenle ödül ve takdir sistemi ile bilginin elde edilmesi arasındaki ilişkiyi test eden H_5 hipotezi (Ödül ve takdir sistemi ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilir. İşletmelerde bilgi yönetimi faaliyetleri için çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi arttıkça işletme için gerekli bilgilerin elde edilmesinde de artış gözükmemektedir.

Ödül ve takdir sistemi ile bilginin saklanması arasındaki ilişkiye bakıldığında korelasyon katsayısının $r=0,170$ olduğu görülür. Bu korelasyon katsayısı ödül ve takdir sistemi arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermekle birlikte, Tablo.4’den de anlaşılacağı üzere bu iki değişken arasındaki ilişki zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki değildir. Bu yüzden ödül ve takdir sistemi ile bilginin saklanması arasındaki ilişkiyi test eden H_6 hipotezi (Ödül ve takdir sistemi ile bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilmemektedir. İşletmelerde çalışanların bilgi yönetimi faaliyetlerinde ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi ile işletmeler için gerekli olan bilgilerin saklanması veya depolanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.

Tablo.4. Güven, Ödül ve Takdir Sistemi Faktörleri ve Bilgi Yönetimi Alt Faktörleri Arasındaki Korelasyon

		Bilginin Saklanması	Bilginin Elde Edilmesi	Bilginin Paylaşılması	Bilginin Kullanılması
Güven	Pearson Correlation	0,144	0,327**	0,553**	0,179
	Sig. (2-tailed)	0,202	0,003	0,000	0,113
	N	80	80	80	80
Ödül ve Takdir Sistemi	Pearson Correlation	0,170	0,306**	0,270*	0,328**
	Sig. (2-tailed)	0,131	0,006	0,015	0,003
	N	80	80	80	80

* Korelasyon 0.05 seviyesinde (2-tailed) anlamlıdır. ** Korelasyon 0.01 seviyesinde (2-tailed) anlamlıdır.

Ödül ve takdir sistemi ile bilginin paylaşılması arasındaki ilişki incelendiğinde Tablo 4'den de görüldüğü gibi bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,270$ 'dir. Bu korelasyon katsayısı ödül ve takdir sistemi ile bilginin elde edilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.05$) ve güçlü pozitif bir ilişkinin var olduğunu gösterir. Bu nedenle ödül ve takdir sistemi ile bilginin paylaşılması arasındaki ilişkiyi test eden H_7 hipotezi (Ödül ve takdir sistemi ile bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilir. İşletmelerde bilgi yönetimi faaliyetleri için çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi arttıkça işletme içinde bireylerin kendi aralarında gerekli bilgilerin paylaşılması da aynı oranda artmaktadır.

Ödül ve takdir sistemi ile bilginin kullanılması arasındaki ilişki incelendiğinde Tablo.4'den de görüldüğü gibi bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,328$ 'dir. Bu korelasyon katsayısı ödül ve takdir sistemi ile bilginin kullanılması arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.01$) ve güçlü pozitif bir ilişkinin var olduğunu gösterir. Bu nedenle ödül ve takdir sistemi ile bilginin kullanılması arasındaki ilişkiyi test eden H_{1h} hipotezi (Ödül ve takdir sistemi ile bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilir. İşletmelerde bilgi yönetimi faaliyetleri için çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi arttıkça işletmede bilginin kullanılması faaliyetlerinde de artış gözlemlenmektedir.

Hipotezlerimizin test edilmesi için güven, ödül ve takdir sistemi ile bilgi yönetimi bileşenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucu kabul ve red edilen hipotezler Tablo.5'de toplu olarak verilmiştir. Buna göre H_1 , H_3 , H_5 , H_7 ve H_8 hipotezleri kabul edilmesine karşı H_2 , H_4 ve H_6 hipotezleri ise kabul edilmemiştir. Diğer bir deyişle, bileşenler arasındaki ilişkileri test eden hipotezlerden bir kısmı kabul edilirken bir kısmı red edilmiştir.

Tablo.5'de de görüldüğü gibi işletmelerde güvenin artması aynı oranda çalışanların iç ve dış kaynaklardan bilgiyi elde etmelerini ve kendi aralarında bilgiyi paylaşmalarını arttırmaktadır. Aynı şekilde çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi ile bilginin elde edilmesi ve paylaşılması arasında olumlu ilişkinin olduğu görülmektedir. Eğer bireyler sahip oldukları bilgiyi birbirleri paylaşırlarsa bu etkileşim sonucunda da yeni bilgiler elde edeceklerdir. Ayrıca iyi bir ödül ve takdir sistemi çalışanların yaptıkları işlerinde bilgiyi kullanmalarını ve uygulamalarını da olumlu etkilediği anlaşılmaktadır. Fakat çalışanların bilgiyi kullanmaları veya uygulamalarında güven ortamının etkisinin olduğu görülmemektedir. Bilginin saklanması ve depolanması da teknolojik yönlü bir eylem olduğu için güven, ödül ve takdir sistemi ile bilginin saklanması arasında da bir ilişki kurulamamıştır.

Tablo.5. Güven, Ödül ve Takdir Sistemi ile Bilgi Yönetimi Bileşenleri Arasındaki Hipotezler

Hip. No	Hipotezin İçeriği	-r- değeri	-p-	Kabul /Red
H_1	Güven ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,327	0,003	Kabul
H_2	Güven ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,144	0,202	Red
H_3	Güven ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,533	0,00	Kabul
H_4	Güven ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,179	0,113	Red
H_5	Ödül ve takdir sistemi ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,306	0,006	Kabul
H_6	Ödül ve takdir sistemi ile bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,170	0,131	Red
H_7	Ödül ve takdir sistemi ile bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,270	0,015	Kabul
H_8	Ödül ve takdir sistemi ile bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,328	0,033	Kabul

VI. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmamızın gerçekleştirilmesinde bazı kısıtlamalarla karşılaşmıştır. Bu yüzden, araştırma bu kısıtlamalar altında değerlendirilmelidir. Bu kısıtlamalar şunlardır:

1) Literatürde bilgi yönetimini liderlik, teknoloji ve ölçme gibi bir çok faktörlerde etkilemesine rağmen bu araştırmada güven, ödül ve takdir sistemi ele alınmıştır.

2) Bilgi yönetimi konusunda ulusal çalışmaların çok az olması nedeniyle çoğunlukla uluslar arası çalışmalardan yararlanılmış ve ölçekler bu çalışmalara

göre oluşturulmuştur. Bu ölçekler gelişmiş ülkelerdeki işletme yapıları dikkate alınarak geliştirildiği için uygulamamızda bazı noktaların gözden kaçırılmasına neden olabilir.

3) Büyük şirketlerin dışında kalanların önemli sayılacak bilgi yönetimi girişimleri olmadığı düşünüldüğünden ve Türkiye'deki sektörler içinde yer alan şirket sayıları araştırmanın sektörel bazda yeterli sayıda yapılmasına izin vermediğinden dolayı araştırma İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen Türkiye'nin İlk 500 Sanayi Kuruluşları olarak sınırlandırılmıştır.

Araştırmamızda kullandığımız ölçeklerin faktör analizlerinin yapılması sonucunda; güven ile ödül ve takdir sistemi ile ilgili ölçeğin faktör analizinde ifadeler büyük çoğunlukla ilgili faktörlere yüklendikleri görülmüştür. Bilgi yönetimi ölçeğinin faktör analizinde ise bilgi yönetimi bileşenleri sırasıyla bilginin saklanması, bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması olarak bulunmuştur. Darroch'un [55] bilgi yönetimi orijinal ölçeğinde bu sıralama bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması şeklindedir. Darroch bu ölçeğine bilgi yönetimi sürecinin bir aşaması olan bilginin saklanması veya depolanmasını almamıştır. Bunun yanında araştırmamızda ki bilgi yönetimi ile ilgili bileşenler ve sıralama orijinal ölçekle aynı çıkmıştır. Ayrıca genel olarak ölçeklerin faktör analizi sonucu bulunan alt bileşenleri literatür ile tutarlı olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye'de ki işletmelerde güven, ödül ve takdir sistemi ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkilerin ne yönde ve ne derece olduğunu ölçmek için bu faktörün alt bileşenleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde güven, ödül ve takdir sistemi ile bilginin saklanması arasında pozitif veya negatif olarak bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir deyişle, bu değişkenler ile bilginin saklanması arasında ne pozitif ne de negatif bir ilişki yoktur. Güven ortamının yaratılması ve bilgi yönetimi için iyi bir ödül ve takdir sisteminin olması olumlu veya olumsuz olarak bilginin saklanmasını etkilememektedir. Bir işletme için gerekli olan bilginin analiz edildikten sonra belgelendirilmesi ve saklanması veya depolanması bilgi teknolojileri vasıtasıyla gerçekleştirilir. Bu yüzden bilginin saklanması veya depolanması uygun teknolojileri gerektirir. Bundan dolayı örgüt güven, ödül ve takdir sisteminin bileşenlerinin bilgiyi saklamayı etkilememeleri gayet normal bir sonuçtur.

Araştırma kapsamına aldığımız işletmelerde başarılı ve sistemli bir bilgi yönetiminin uygulanmasında güven ile bilginin elde edilmesi ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır. Diğer bir deyişle, işletmelerde güven ortamının artmasıyla bilginin elde edilmesi ve bilginin işletme çalışanları tarafından paylaşılmasında artış olmaktadır. Yüksek bir güven

ortamı bu bilgi faaliyetlerini olumlu şekilde etkilemektedir. Fakat işletmede yüksek bir güven ortamının bilginin kullanılması veya uygulanmasını ile arasında olumlu veya olumsuz bir ilişki kurulamamıştır. İşletme çalışanları bilgi yönetimi için iyi bir ödül ve takdir sistemi ile ödüllendirilip takdir edildikçe bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması gibi bilgi yönetim faaliyetleri de olumlu etkilenmektedir. Çalışanlar bilgi yönetimi için teşvik edildikçe bilgi yönetiminin bu faaliyetlerinde artış gözlemlenmektedir.

Güven ile ödül ve takdir sistemi işletmelerde bilgi yönetiminin etkin bir biçimde gerçekleşmesini etkileyen en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bir organizasyon örgütsel amaçlara bireysel bilgiyi yönlendirmek için örgüt üyeleri arasında bilgiyi paylaşan, dönüştüren ve entegre eden bir çevreyi geliştirmeli ve büyütmelidir. Çünkü, bir firmada çalışanların bilgi süreçleri içinde etkin bir biçimde çalışmak için bireysel ve teknolojik altyapı ile bireysel yeteneği olabilir. Bununla birlikte bunlar örgütsel kültür tarafından desteklenmezse etkisiz kalır. Bilgiyi yaratan ve paylaşan bir kültürde ise bireyler arası etkileşimin ve işbirliğinin kolaylaştırılması ve desteklenmesi için genel bir anlayış vardır. Böylece organizasyon için çok yararlı olacak kolektif bilgi bireysel bilginin toplamından yaratılacaktır. Bir organizasyon kolektif bilgisini geliştirmek için uygulama komiteleri arasında anlamlı etkileşimler geliştirmede de her türlü çabayı göstermelidir.

Organizasyonlarda başarılı bir bilgi yönetim faaliyetlerinin gerçekleşmesi çalışanlar arasında önemli derecede güven ortamının yaratılmasına, çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesine bağlıdır. Şirketlerde yüksek bir güven ortamının olması başarılı bir bilgi yönetimi uygulaması için kritik bir faktördür. Eğer kültürel eğilim, paylaşım ve işbirliğine doğru ise fikirlerin akışı özgür olacak ve insanlar bilgisini saklamayacaktır. Böylece bilgi yönetimi yüksek bir güven ortamı ile daha fazla başarılı olacaktır. Bozulmuş bir güven ise örgütsel etkinliği azaltan en hızlı yollardan birisidir. Yeni fikirler ileri sürmek için insanlara verilen güven ve bu fikirlerin başarısının sağladığı katkılarının farkına varılması ile güven bilgi yönetimi sürecini destekler. Buna karşı güvenin olmayışı, bir şirketin en yüksek potansiyele ulaşması için o şirkete yardım edebilen bilginin beyinlerinde saklanması için çalışanları teşvik eder. Bu yüzden Türkiye'de ki işletmeler bilgi yönetiminin başarısı için yüksek bir güven ortamını yaratmak için her türlü çabayı sarf etmelidirler.

İnsanların benliklerine ve yaptıkları işe sıkı sıkıya bağlı olan bilgi, rol veya işlevsel sınırlar boyunca çok kolay bir biçimde meydana çıkmaz ve akış göstermez. Bu yüzden, bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılmasında motivasyon, tüm bilgi yönetim projelerinin varlığı için gözle görülmeyen kritik başarı

faktörlerinden bir tanesidir. Diğer bir deyişle, çalışanlar bilgiyi yaratma, onu paylaşma ve bilgiden yararlanma hususunda teşvik edilmelidir. Bunun için de, ülkemizdeki işletmeler bilgiyi yaratan, paylaşan ve tekrar kullanan bir kültürü yaratmak istiyorsa çalışanların bilgi ile ilgili bu davranışlarını ödüllendirmeli ve takdir etmelidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Wiig, K.M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *The Journal of Knowledge Management*, 1(1), September, 6-14.
- [2] Chase, R.L. (1997). The Knowledge-Based Organization: An International Survey. *The Journal of Knowledge Management*, 1(1), September, 38-49.
- [3] Wiig, K.M. (1994). *Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations*. Arlington: Schema Press,.
- [4] Sveiby, K.E. (1996). What is Knowledge Management? March. (<http://sveiby.konverge.com/articles/KnowledgeManagement.html>). [13.01.2003].
- [5] KPMG Consulting. (1998). *Knowledge Management Research Report*.
- [6] KPMG Consulting. (1999). *Knowledge Management Research Report*.
- [7] Skyrme, D.J. (1999). KM Basics. (<http://www.skyrme.com/resource/kmbasics.htm>). [20.01.2003].
- [8] Gupta, B.; Lakshmi, S.I. & Aronson, J.E. (2000). Knowledge Management: practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100(1), 17-21.
- [9] Civi, E. (2000). Knowledge Management as a competitive asset: a review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 166-174.
- [10] Alavi, M. (1997). Knowledge Management and Knowledge Management Systems. (<http://www.rhsmith.umd.edu/is/malavi/icis-97-KMS/sld018.htm>). [07.02.2003].
- [11] Bhatt, G.D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
- [12] Davenport, T.H. & Dörpel, S.C. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 212-221.
- [13] Nonaka, I.; Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34.
- [14] Sena, J.A. & (Rami) Shani, A.B. (1999). Intellectual Capital and Knowledge Creation : Towards an Alternative Framework. *Knowledge Management Handbook*. (Ed.: Liebowitz, J.). Washington: CRC Press.
- [15] Davenport, T.H. & Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. 1. Basım. (Çev.: Günay, G.). İstanbul: Rota Yayınları.
- [16] Von Krogh, G.; Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (2000). Justification in Knowledge Creation: Dominant Logic in Management Discourses. *Knowledge Creation: A Source of Value*. London: Macmillan Press Ltd.
- [17] Gershenfeld, J.C.; Lin, W.J.; Nitta, M.; Moore, M.; Borrett, B.J.; Mothersell, W.M.; Belhedi, N.; Palthe, J.; Chow, S.S.C.; Ramanand, S.; Inaba, T.; Strolle, M.E.; Ishino, I. & Wheaton, A.C.. (1998). *Knowledge-Driven Work*. Oxford: Oxford University Press.
- [18] Balasubramanian, P.; Nochur, K.; Henderson, J.C. & Kwan, M.M. (1999). Managing process knowledge for decision support. *Decision Support Systems*, 27, 145-162.
- [19] Perez, M.; Sanches, A.M.; de Luis Carnicer, M.P. & Jimenez, M.J.V. (2002). Knowledge tasks and teleworking: a taxonomy model of feasibility adoption. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 272-284.
- [20] Madsen, T.L.; Mosakowski, E. & Zaheer, S. (2002). The dynamics of knowledge flows: human mobility, knowledge retention and change. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 164-176.
- [21] Despres, C. & Chauvel, D. (1999). Knowledge Management(s). *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 110-120.
- [22] Gold, A.H.; Malhotra, A. & Segars, A.H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), Summer, 185-214.
- [23] Lee, J.N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38, 323-335.
- [24] Andrews, K.M. & Delahaye, B.L. (2000). Influences on Knowledge Processes in Organizational Learning: The Psychosocial Filter. *Journal of Management Studies*, 37(6), September, 797-810.
- [25] DeHoog, R.; Van Heijst, G.; Van Der Spek, R.; Edwards, J.S.; Mallis, R.; Van der Meij, B. & Taylor, R.M. (1999). Investigating a Theoretical Framework for Knowledge Management: A Gaming Approach. *Knowledge Management Handbook*. (Ed.: Liebowitz, J.). Washington: CRC Press.

- [26] Grover, V. & Davenport, T.H. (2001). General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. *Journal of Management Information System*, 18(1), 5-21.
- [27] Holsapple, C.W. & Joshi, K.D. (1999). Knowledge Selection: Concepts, Issues, and Technologies. *Knowledge Management Handbook*. (Ed.: Liebowitz, J.). Washington: CRC Press.
- [28] Hauschild, S.; Stein, W. & Licht, T. (2001). Creating a Knowledge Culture. *The McKinsey Quarterly*, 1, 74-81.
- [29] Hackett, B. (2000). Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn. *Research Report 1262-00-RR*. New York: The Conference Board, Inc.
- [30] De Long, D.W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- [31] Bagshaw, M. (2000). Why knowledge management is here to stay. *Industrial and Commercial Training*, 32(5), 179-182.
- [32] Lubit, R. (2001). The keys to sustainable competitive advantage Tacit knowledge and knowledge management. *Organizational Dynamics*, 29(3), 168-178.
- [33] Armbrrecht, F.M.R.; Chapas, Jr. R.B.; Chappelow, C.C.; Farris, G.F.; Friga, P.N.; Hartz, C.A.; Mellvaine, M.E.; Postle, S.R. & Whitewell, G.E. (2001). Knowledge Management in Research and Development. *Research – Technology Management*, 44(4), July – August, 28-48.
- [34] Arthur Andersen, APQC (1996). *KMAT: Knowledge Management Assessment Tool*. Chicago, IL: Arthur Andersen.
- [35] De Long, D. (1997). Building Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors. *Working Paper*. Boston: Ernst & Young's Center for Business Innovation.
- [36] Iftikhar, Z.; Eriksson, I.V. & Dickson, G.W. (2003). Developing an Instrument for Knowledge Management Project Evaluation. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(1), 55-66.
- [37] Lemken, B.; Kahler, H. & Rittenbruch, M. (2000). Sustained Knowledge Management by Organizational Culture. *33rd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10.
- [38] Pan, S.L. & Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), September, 359-374.
- [39] Ribiere, V.M. (2000). Assessing Knowledge Management Initiative Success as a Function of Organizational Culture. *Doctoral Dissertation*. Engineering Management and Systems Engineering. The George Washington University.
- [40] Soliman, F. & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resource management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 37-345.
- [41] Davenport, T.H.; De Long, D.W. & Beers, M.C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), Winter, 43-57.
- [42] Mcdermott, R. & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- [43] O'Dell, C.; Grayson, C.J. & Essaides, N. (1998). *If Only We Knew What We Know The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. New York: The Free Press.
- [44] McMurray, A.J. & Baxter, D. (2002). Transferring Knowledge between Supervisors and Managerial Peer Groups: Falling at the trust hurdle. *The Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities (OKLC 2002)*, Athens, April, 2-11.
- [45] Prewit, V. (2003). Leadership development for learning organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(2), 58-61.
- [46] Connelly, C.E. & Kelloway, E.K. (2001). Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Cultures. *Working Paper*. Queen's School of Business.
- [47] Skyrme, D.J. & Amidon, D.M. (1997). *Creating The Knowledge-Based Business*. London: Business Intelligence Ltd.
- [48] Goh, S. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30.
- [49] Smith, E.A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 311-321.
- [50] Bender, S. & Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 125-137.
- [51] Gurteen, D. (1999). Creating a Knowledge Sharing Culture. *Knowledge Management Magazine*, 2(5), 1-4.
- [52] İSO. (2003). Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, *İstanbul Sanayi Odası Dergisi "Özel Sayı"*, 2003.

- [53] Knowledge Associates. (2002). Global KM Benchmarking Survey, (<http://www.knowledgeassociates.com/ka/kabase.nsf/0/807c262274f0cb5f80256c8b007>). [10.12.2002].
- [54] KPMG Consulting. (2001). Knowledge Management Framework Assessment Exercise. (<http://kmsurvey.londonweb.net>). [09.12.2002].
- [55] De Furia, G.L. (1997). *Facilitator's guide to the interpersonal trust surveys*. San Francisco: Pfeiffer & Co.
- [56] Skyrme, D.J. (2000). Know- All 50: Knowledge Management Assessment Tool. June. (<http://www.skyrme.com>). [27 Kasım 2002].
- [57] Darroch, J. (2003). Developing A Measure of Knowledge Management Behaviours and Practices. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 41-54.
- [58] Bagozzi, R.P. (1994). Measurement in Marketing Research: Basic Principles of Questionnaire Design. *Principles of Marketing Research*. (Ed.: Bagozzi, R.P.). Cambridge: Basil Blackwel Ltd.
- [59] Baş, T. (2001). *Anket*. Birinci Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

İsa İPÇİOĞLU (isaipcioglu@yahoo.com) is an Assistant Professor of Management and Organization, Bilecik School of Economics and Administrative Sciences, Dumlupınar University, Turkey. He has Ph.D. in Business Administration from Dumlupınar University, Turkey; MBA specialising in Management from Fairleigh Dickinson University, USA; and, BA in Business Administration from Karadeniz Technical University, Turkey. His research interest includes knowledge management, intellectual capital management, leadership, organizational culture, e-commerce, and strategic management. He has published in some national and international journals like *Verimlilik Dergisi*, *A.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi* and *International Journal of Applied Marketing*.

B. Zafer ERDOĞAN (bzerdogan@yahoo.co.uk) is an Associate Professor of Marketing, Bilecik School of Economics and Administrative Sciences, Dumlupınar University, Turkey. He has Ph.D. in Marketing from University of Strathclyde, UK; MBA specialising in Marketing from University of Hartford, USA; and, BA in Business Administration from Anadolu University, Turkey. His research interest includes advertising complaining behaviour, marketing knowledge management, celebrity endorsement, developments in marketing communications, and mail survey response behaviour. He has published in several international journals like *Journal of Advertising Research*, *Industrial Marketing Management*, *Journal of Marketing Management*. He is a review board member of several international journals such as *Journal of Marketing Management*, *Marketing Intelligence and Planning*, and *Journal of Marketing Communications*.