

## TÜRK YÖNETİCİLER BİLGİ YÖNETİMİNDEN NE ANLIYOR?

Mehmet Ali Köseoğlu<sup>1</sup>  
Mehmet Barca<sup>\*\*</sup>  
Kemal Karayormuk<sup>\*\*\*</sup>

**Özet:** Bu çalışmanın amacı, Türk işletme yöneticilerinin bilgi yönetimi anlayışlarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda bu çalışma, Türk yöneticilerin benimsediği bilgi yönetimi yaklaşımının işletmenin faaliyetlerine katkısını sorgulayacaktır. Bilgi yönetimi uygulamalarında genel olarak teknoloji odaklı ve sosyal ilişki odaklı olmak üzere iki yaklaşım olduğu söylenebilir. Türk yöneticilerin bilgi yönetimi uygulamalarında hangi yaklaşımı benimsediklerini ortaya çıkarmak amacıyla Türkiye'nin çeşitli illerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilere anket uygulanmıştır. Bu anket sonucunda Türk yöneticilerin bilgi yönetimi uygulamalarında sosyal ilişki olmaktan daha çok teknoloji odaklı bir bilgi yönetimi anlayışına sahip oldukları gözlenmiştir. Yöneticiler, bilgi yönetimi faaliyetlerinin işletmenin birçok uygulamasına artı değer kattığını düşünmektedirler. Çalışmada son olarak bu sonuçların bilime ve uygulamaya katkısı tartışılarak gelecekte neler yapılabileceği konusunda öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Yönetimi, Yöneticiler

### WHAT DO TURKISH MANAGERS UNDERSTAND FROM KNOWLEDGE MANAGEMENT?

**Abstract :** The purpose of the present study is to reveal the Turkish managers' conception of knowledge management. At the same time, the study will look at the contributions of the knowledge management approach adopted by the managers to the operations of the organization. To the knowledge management applications, there are generally two approaches to be adopted which are technology-oriented and social relations-oriented approaches. In order to solicit which approach is adopted by the Turkish managers, a questionnaire was administered to the managers of the organizations operating in various cities of Turkey. The results of the questionnaire revealed that the Turkish managers have adopted technology-oriented approach to knowledge management rather than social relations-oriented approach. The managers think that knowledge management-related activities make important contributions to many operations of the organization. The present study concluded with the discussions of the contribution of the study to the literature and practice and some suggestions were made for the future research.

**Keywords:** Knowledge Management, Managers

### 1. Giriş

Bu çalışma, "Türk yöneticiler bilgi yönetiminden ne anlıyor?" sorusuna cevap aramaktadır. Bu çerçevede, Türk yöneticilerin benimsediği bilgi yönetimi yaklaşımının işletmenin faaliyetlerine katkısı da sorgulanacaktır.

Bilgi yönetimi işletmeler arası performans farklarının oluşmasında önemli unsurlardan biri olarak görüldüğü için son yıllarda akademisyenlerin ve uygulayıcıların gündeminden düşmeyen bir konudur. Ancak bu uygulamayı rekabet avantajına dönüştürmek için işletmenin stratejik ve operasyonel faaliyetlerine entegre etmesinde farklı perspektiflerin olduğu ileri sürülmektedir. Diğer bir ifade ile, bilgi yönetimi uygulamaları konusunda işletmeler çok farklı yaklaşımlar sergilemektedirler. Bu yaklaşımları Earl (2001) teknokratik, ekonomik ve davranışsal olmak üzere üç kategoriye ayırırken, Kakabadse ve diğerleri (2003) felsefe temelli model, bilişsel model, şebeke (network) model, ortaklık (community) modeli ve quantum modeli olmak üzere beş sınıfa ayırmaktadırlar. Bu modelleri temel farklılıklarına indirgediğimizde bilgi yönetiminde iki ana yaklaşım veya anlayışın olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar teknoloji odaklı bilgi yönetimi ve sosyal ilişki odaklı bilgi yönetimidir. Söz konusu ikili sınıflandırma göz önüne alındığında bu çalışma, Türk yöneticilerinin hangi bilgi yönetimi anlayışına sahip olduklarını veriler ışığında değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bu çalışma bilgi yönetimi yaklaşımının işletmenin faaliyetlerine nasıl yansıdığını tartışacaktır.

<sup>1</sup> PhD, Menderes Elektrik Dağıtım A. Ş. Muğla İl Müdürlüğü, trmaliktr@yahoo.com

<sup>\*\*</sup> Prof., Sakarya Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, mbarca@sakarya.edu.tr

<sup>\*\*\*</sup> Öğ. Grv., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, kyormuk@aku.edu.tr

Yazında bilgi yönetimi yaklaşımları incelenmesine rağmen bu yaklaşımların işletme faaliyetlerine nasıl yansıdığı net olarak ele alınmamıştır. Ayrıca yazında daha özeldir bilgi yönetimi uygulamaları ve bilgi yönetiminin örgütsel davranış, performans ve yenilik gibi kavramlarla ilişkisi değişik örneklerle incelenmesine karşın Türk yöneticilerin uygulamalarında hangi bilgi yönetimi yaklaşımını benimsedikleri görgül olarak net bir şekilde tartışılmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın da ana katkısı Türk yöneticilerinin bilgi yönetimi eğilimini ortaya çıkartmak ve bu eğilimin işletme faaliyetlerini nasıl etkilediği tartışmalarına zemin oluşturmaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde öncelikle bilgi ve bilgi yönetimi kavramları ele alınacaktır. İkinci olarak bilgi yönetimindeki yaklaşımlar değerlendirilecektir. Daha sonra bilgi yöntemindeki teknoloji odaklı ve sosyal ilişki odaklı yaklaşımlardan hareketle hazırlanan anketin, Türkiye genelindeki özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin (büyüklüğü, sahiplik yapısı ve sektörüne göre fark gözetmeksizin) yöneticilerine 50 kişilik anketör grubu vasıtasıyla uygulanmasıyla elde edilen sonuçlar değerlendirilecektir. Son olarak elde edilen sonuçların yazın ve uygulamaya katkıları bakımından ne ifade ettiği tartışılarak gelecekte neler yapılabileceği konusunda öneriler sunulacaktır.

## 2. Bilgi ve Bilgi Yönetimi

Bu bölümde bilgi ve bilgi yönetiminin ne olduğu ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

### 2.1. Bilgi Kavramı

Bilgi, insan tarafından iletişim ve/veya işlem amacıyla bir hedef, konu ve durum gibi unsurları açıklamak için bir kısım sayıları, harfleri ve simgeleri belirlemek üzere kullanılan verilerin (Önal ve Kök, 2002) ilişkiler ve amaçlarla donatıldıktan sonra düzenlenmesiyle elde edilen enformasyonun (Davenport ve Prusak, 2000) değişimin veya geleceğin nasıl yöneteceği fikrine dönüşmüş halini ifade eder (Barca, 2003). Başka bir deyişle bilgi, veri ve enformasyonu da kapsayan bir sürecin son basamağıdır. Diğer taraftan Starbuck (1992) bilgiyi deneyimlerin birikimi olarak tanımlarken Nonaka (1994) da “doğru inançların açıklaması” olarak ifade etmektedir.

Bilgi kavramı bir sürecin son basamağıdır. Dolayısıyla bilgiyi daha anlaşılır kılabilmek için ilk olarak bu süreci oluşturan unsurların tanımlanması gerekmektedir. Bu süreç, bilgiyle genellikle aynı anlamda kullanılan veri (data) kavramı ile başlar. Veri, insan veya makine tarafından iletişim ve/veya işlem amacıyla bir hedef, konu, durum ve koşul gibi unsurları açıklamak için bir kısım sayıları, harfleri ve simgeleri belirlemek üzere kullanılan genel bir terimdir (Önal ve Kök, 2002). Diğer bir deyişle veri olaylarla ilgili birbirine benzemeyen nesnel gerçekleri içermektedir (Davenport ve Prusak, 2000). Yönetim açısından ise veri kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin biçimlendirilmeden depolanmasıdır (Barutçugil, 2002). Veri, yoğunlaştırma, bağdaştırma, hesaplama, sınıflandırma ve değerlendirme olmak üzere beş işlemten geçirilerek bilgi oluşturma sürecinin ikinci basamağı olan enformasyona dönüştürülür (Davenport ve Laurance, 1998). Başka bir deyişle verilerin ilişkiler ve amaçlarla donatıldıktan sonra yeniden düzenlenmiş haline enformasyon denilmektedir. Enformasyon, alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirir ve davranışı üzerinde bir etki oluşturur (Davenport ve Prusak, 2000). Diğer bir ifade ile, veri ve enformasyon zihinsel bir süreçten geçirilerek çevresel güçlere karşı nasıl bir tepki gösterilmesi gerektiği veya geleceğin nasıl yönetilmesi gerektiği fikrine ulaşılır (Barca, 2003). Dolayısıyla bilgi, veri, enformasyon ve fikri içeren geniş bir kavramı ifade eder.

Polanyi (1966) bilgiyi açık ve örtük olmak üzere ikiye ayırmıştır. Açık bilgi herkesin sahip olabildiği bilgiyi, örtük bilgi ise formal dille iletilemeyen bilgileri kapsar. İşletmelerin rekabet avantajını elde etmesi ve sürdürebilmesi için gerekli olan bilgi de örtük bilgidir. Stratejik özelliği olan bilgiye sahip olmak işletmelerin başarısı için yeterli değildir. Çünkü elinde

bulunan bu değeri kontrollü bir şekilde yönetmesi gerekir ki buda ancak bilginin yönetilmesi ile mümkündür (Bektaş ve Köseoğlu, 2008).

## 2.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi yazını işletmeler için bilginin önemini vurgulayarak iki konu üzerinde durmaktadır (Bou-Llusar ve Segerra-Cipre' s, 2006): (i) bilginin doğal yapısından kaynaklanan rekabet avantajının önemi, (ii) işletmenin temel yetkinlik oluşturması için bilginin etkin yönetimi. Bu bağlamda yazındaki bilgi yönetimi tanımları irdelediğinde şöyle bir tablo ortaya çıkmaktadır:

- Bilgi yönetimi, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru bilgiyi bilinçli bir şekilde sağlayarak, kişilerin örgütsel performansını arttıracak şekilde bilgiyi faaliyete dönüştürme ve paylaşmasına yardımcı olma stratejisidir (Chen, 2006).
- Bilgi yönetimi, organizasyonların öğrenmesini ve bireylerin bilgiyi paylaşmasını sağlayacak olan organizasyonel yapının ve işletme kültürünün değiştirilmesidir (Geyik ve Barca, 2004).
- Bilgi yönetimi, yalın bir ifadeyle işletmenin maddi olmayan değerlerinden değer yaratma sürecidir (Liebowitz,2002).
- Bilgi yönetimi bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollardır (Barutçugil, 2002).
- Bilgi yönetimi, işletme operasyonları ve yönetimi için işletmenin bilgilerini toplayan, depolayan ve dağıtan kompleks bir süreçtir (Chou ve Lin, 2002).
- Bilgi yönetimi, teknoloji, süreçler ve bireylerin yönetimi için kriterlerin bütüncül kombinasyonudur (Afiouni, 2007).
- Bilgi yönetimi, örgütlerde 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 (Gupta vd., 2000).

Bu tanımlamalar yanında Von Krogh ve diğerleri (2000) bilginin yönetilemeyeceğini, ancak üretilebileceğini vurgulamaktadır. Chang ve Lee (2007) bilgi yönetimini tanımlamadaki bu çeşitliliğin nedeni olarak örgütsel amaçların, yöntemlerin ve örgütsel yapıların farklılığına bağlamaktadırlar.

Bir süreç olarak algılanan bilgi yönetiminde kritik başarı faktörlerini oluşturan unsurlar konusunda da literatürde tam görüş birliği olmadığı görülmektedir. Örneğin Davenport ve Jarvenpaa (1996) yapmış oldukları bir araştırma sonucunda kritik başarı faktörlerini; bilgiyi elde etme, yaratma, depolama, uygulama ve yeniden kullanma olarak beş bilgi yönetimi süreci gözlemlenmişlerdir. Teece (1998) ise kritik başarı faktörlerini; oluşturma, transfer, birleştirme, entegre etme ve yararlanma olarak ele almıştır. Grover vd. (2001) bilgi üretme, kodlama ve aktarma; Alavi ve Leidner (2001) de bilgi üretme depolama, aktarma ve uygulama olarak tanımlamıştır. Barth (2003) elde etme, değerlendirme, örgütlenme, analiz etme, açığa çıkarma, işbirliği yapma ve güvence altına alma olarak belirlemiştir. Bharadwaj ve Saxena da (2005), bilgi yönetimi sürecinin bilginin oluşturulması, paylaşılması, uygulanması ve değerlendirilmesi olmak üzere dört basamaktan oluştuğunu vurgulamıştır. Gold ve arkadaşları (2001) ve Ghosh ve Scott (2007) bilgi yönetiminde kritik başarı faktörlerini, bilgi yönetiminde altyapı yetenekleri ve bilgi yönetimi süreçleri olmak üzere iki grupta ele almışlardır. Alt yapı yeteneklerinde teknoloji, örgütsel yapı ve kültürel özellikler

ele alınırken süreç olarak ise bilgi edinme, dönüştürme, uygulama ve koruma faktörleri dikkate alınmıştır.

Bilgi yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için liderlik (Ribiere ve Sitar, 2003), kültür (McDermott ve O' Dell, 2001), bilgi teknolojileri (Alavi ve Leidner, 2001), strateji ve amaçlar (Zack, 1999), örgütsel yapı (Hasanali, 2002), süreçler ve uygulamalar (Bhatt, 2000), motivasyon çalışmaları (Yahya ve Goh, 2002), kaynaklar (Wong ve Aspinwall, 2004), eğitim (Mentaz, 2001) ve insan kaynakları yönetimi (Yahya ve Goh, 2002; Wong ve Aspinwall, 2004 ) kritik faktörlerin etkin olduğu söylenebilir.

Bilgi yönetimi, öğrenme yeteneğinin ve temel yetkinliklerin sürdürülebilir rekabet avantajına dönüştürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Adams ve Lamont, 2003). Almashari ve diğerleri (2002) işletmeler açısından bilgi yönetimini başarının kritik bir faktörü olduğunu iddia ederken, Cuganesan' da (2005) bilgiyi örgütsel değerlerin oluşturulmasında tetikleyici bir unsur olarak görmektedir. Ayrıca Marqués ve Simón (2006) bilgi yönetimini stratejiye girişte ve geleneksel yönetim uygulamalarında önemli değişiklikler içeren bir örgütsel yenilik olarak düşünürlerken Liebowitz'a (2004) da bilgi yönetimi örgütün işgören sermayesinin gelişiminde stratejik bir araçtır. Bilgi yönetimini rehber edinen işletmeler, piyasada rekabet oluşturulmasında, stratejik kararların alınmasında, entelektüel değerlerin potansiyelinin farkına varılmasında ve örgütsel yetenekte anahtar bir öğedir (Hsieh vd., 2002). Bu denli öneme sahip olan bilgi yönetiminin en temel amacı; bilgiyi bularak, işletmenin problemlerini çözebilecek veya yarar sağlayabilecek bir sürece dönüştürebilmektir (Lee ve Chen, 2005). Diğer amaçları arasında ise işletme verimliliğini arttırmak ve herhangi bir girişimin yaşayabilirliğinin sürekliliğini sağlamaktadır. Burada önemli olan bilgi yönetimi girişimin temel hedefleri ile tamamıyla birleştirilmesidir (Wiig, 2002). Bilgi yönetimi rekabet avantajı elde etme yeteneğinin en önemli göstergelerinden bir tanesidir. Stratejik bilgiyi ortaya çıkarıp kontrollü bir şekilde kullanan işletmeler pozisyonlarını koruyarak trendlere de yön verecektir. Ancak bilgi yönetimini bir hedef değil rekabet stratejilerini geliştiren, destekleyen ve besleyen bir araç olarak görmeleri gerekmektedir (Barca, 2002).

Görüldüğü gibi bilgi yönetiminin ne, nasıl ve niçin olduğu, konusunda bir dağınıklığın ve farklı yaklaşımların olduğu söylenebilir. Bu dağınıklığı gidermek amacıyla Earl (2001) bilgi yönetimi konusundaki yaklaşımları teknokratik, ekonomik ve davranışsal olmak üzere üç kategoriye ayırırken, Kakabadse ve diğerleri (2003) de felsefe, bilişsel, network, ortaklık (community) ve quantum olmak üzere beş sınıfa ayırmaktadır. Bu çalışmanın hedeflediği katkıyı sağlaması için bundan sonraki bölümde bu yaklaşımlar ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

### **3. Bilgi Yönetimi Yaklaşımları**

Bilgi yönetimi ile ilgili yazın incelendiğinde, bilgi yönetimi yaklaşımlarının sınıflandırılması konusunda Earl (2001) ve Kakabadse ve diğerleri (2003) tarafından yapılan iki temel alınabilecek çalışmaya rastlanmaktadır. Bu araştırmaya temel oluşturacak kuramsal bir çerçeve oluşturmak için sözkonusu iki çalışma aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

#### **3.1. Earl (2001) un Bilgi Yönetimi Sınıflandırması**

Earl (2001) bilgi yönetiminin, uygulamada yenilik/geliştirme süreci ve üretimi, karar verme yönetimi ve örgütsel uyum ve yeniliğin merkezi olarak algılandığını, teorik olarak ise “bilgi nasıl yönetilebilir?” sorusuna birkaç bilim dalı (ekonomi, felsefe ve epistemoloji, bilgisayar bilimi ve sosyoloji) tarafından cevap arandığını belirtmektedir. Ayrıca birçok bilim adamının (Nonaka ve Takeuchi, Drucker, Leonard-Barton, Senge, Quinn, Davenport ve Pursak) da kitaplarıyla bu alanda önemli bir etki yarattığını belirtmektedir. Earl (2001) ayrıca performansta farklılıklar oluşturan ve her ne şekilde olursa olsun daha iyi yönetilebileceğini düşündükleri bilgi kavramını benimsediklerinde, genellikle işe nereden başlayacaklarını

bilmediklerini iddia etmektedir. Dolayısıyla başlayan bir bilgi yönetimi programı önemsiz bir konu haline dönüşmektedir. Bu bağlamda bilgi yönetimi uygulamalarındaki başarısızlıkları gidermek için uygulamadaki ve teorideki bu dağınıklığı toparlayacak bir modelin gerekliliğinden hareketle Earl (2001) bilgi yönetimi yaklaşımlarını 3 okul etrafında 7 fraksiyona ayırmıştır. Bilgi teknolojilerine odaklanan yaklaşıma “teknokratik okul”, bilgiyi sadece ticari boyutta ele alarak açık bir şekilde gelirlerin bilginin ve entellektüel sermayenin iyi kullanılmasıyla elde edilebileceğine odaklanan yaklaşıma “ekonomik okul” ve son olarak da yöneticileri teşvik eden, onların orkestra şefi gibi bir rol üstlenmesi gerektiği üzerinde duran ve böylece bir kaynak olarak bilginin üretilmesinde, paylaşılmasında ve kullanılmasında proaktif olabileceklerine odaklanan yaklaşıma “davranışsal okul” olarak tanımlanmıştır. Bu üç okul etrafında oluşturulan 7 fragmantasyonun odaklandığı konu, amacı, birimi, kritik başarı faktörleri, temel katkısı ve felsefesi özet olarak Tablo 1 de verilmiştir.

**Tablo 1: Earl (2001) un Bilgi Yönetimi Sınıflandırması**

Yaklaşım Özellik	Teknokratik Yaklaşım			Ekonomik	Davranışsal		
	Sistem	Haritalık	Mühendislik	Ticari	Organizasyonel	Mekansal	Startejik
<b>Odak</b>	Teknoloji	Haritalar	Süreçler	Gelir	Ağlar	Mekan	Düşünce seti
<b>Amaç</b>	Bilgi esasları	Bilgi dizinleri	Bilgi Akışları	Bilgi varlıkları	Bilgi havuzu	Bilgi Değişimi	Bilgi Yetenekleri
<b>Birim</b>	Etki Alanı	Kuruluş	Eylem	Know-how	Topluluklar	Yer	İş
<b>Kritik Başarı Faktörleri</b>	İçerik Geçerlilik İçeriği sağlamak için dürtüler	Bilgi paylaşımı için kültür/ dürtüler İnsanlarla iletişim için ağlar	Bilgi öğrenme ve bilginin kısıtlanmadan dağılımı	Uzman takımlar Kurumlaşmış süreçler	Sosyal kültür Bilgi havuzu Aracılar	Araçlar için tasarım Cesaretlendirme	Retorik Yapılar
<b>Temel Katkısı</b>	Bilgi temelli sistemler	Genel ağlarda dizinler ve profiller	Paylaşılmış veritabanları	Entelektüel değerler, Kayıt ve süreçlendirme sistemi	Groupware ve intranetler	Ulaşılabilir ve sunulabilir araçlar	Eklektik
<b>Felsefe</b>	Kodlama	Bağlanabilirlik	Yetenek	Ticarileşme	İşbirliği	Temas etmek	Bilinçlilik

Kaynak: Earl (2001)

### 3.2. Kakabadse, Kakabadse ve Kouzmin (2003) in Bilgi Yönetimi Sınıflandırması

Kakabadse ve diğerleri (2003) bilgi yönetiminin hem uygulamacılar hem de akademisyenler tarafından önemli derecede ilgi çektiğini belirterek bilgi yönetiminin kapsamlı ve derin bir şekilde akademik yazında ve popüler basında yer aldığını söylemektedir. Bilgi konusu Yunan medeniyetlerinden beri felsefe ve epistemolojik çalışmaların merkezidir. Son yüzyılda ekonomi (Hayek, Arrow, Mars), örgüt teorisi (March ve Simon) ve felsefe (Polonyi) alanlarında çalışan bilim insanları tarafından bilgi tartışmaları yeniden alevlenmiştir. Son on yılda da bilginin karakteristiğine ve onun örgütteki rolüne ilişkin ortaya çıkan perspektifler farklı disiplinlerden uygulamacılar ve akademisyenler arasında tartışmaları canlandırmaya neden olmuştur. Bilgi yönetimi düşüncesi ve uygulamalarının etkilendiği ve etkilediği (örneğin, bilginin tanımlanmasında *felsefe*, bilgi işçilerinin anlaşılmasında *cognitive bilimi*, motivasyon, insanlar, etkileşimler, kültür ve çevrenin anlaşılmasında *sosyal bilimler*, optimal operasyonlar ve onların işletmeyle bütünleştirilmesinde *yönetim bilimi*, bilgi temelli yeteneklerin geliştirilmesinde *bilgi bilimleri*, bilginin seçimi ve kodlanmasında *bilgi mühendisliği*, önceliklerin kararlaştırılmasında *ekonomi* gibi) birçok bilim dalı vardır.

Kakabadse ve diğerleri (2003) de Earl (2001) gibi bilgi yönetimindeki bu farklılıkları ve çok çeşitliliği gidermek için bilgi yönetimi yaklaşımlarını sınıflandırma girişiminde bulunmuştur. Yaptığı sınıflandırmada bilgi yönetimi yaklaşımlarını felsefe temelli model, bilişsel model, network model, ortaklık (community) model ve quantum model olmak üzere beşe ayırmaktadır. Felsefe yaklaşımı bilginin neden olduğu veya epistemolojik yapısıyla ilgilenmektedir. Bu yaklaşım örgütlerde bilgi hakkındaki derin bilgi sorularına odaklanarak düşüncelerin ve uygulamaların nasıl olduğunun daha derin düşünülmesi girişimidir. Bilişsel

yaklaşım, modern medeniyetler için popüler bir görüş olarak neden-sonuç ilişkisinin sürdürülmesinde mekanik evreni anlamak için bir araç olarak pozitif bilimleri kullanır. Network yaklaşımı network örgüt yapısıyla paralellik gösterir ve bilginin elde edilmesi, transferi, paylaşımına olanak sağlar. Ortaklık yaklaşımı en eski yaklaşımdır ve sosyoloji ve tarih perspektifi üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşım çağdaş örgütlerle ilgili olup örgütlerin tanınması ve gelişimini rol oynar. Quantum yaklaşımı, quantum fiziği, quantum teknoloji ve ekonomi bakış açılarından yararlanır. Bu model quantum ilkelerinin kullanımı inşa edildiği zaman mevcut bilgi ve iletişim teknolojisinin temel olarak değişeceğini varsayar. Bu yaklaşımların bilgiyi bakış açısı, baskın metaforu, odağı, temel amacı, kritik düzeyi, ana çıktılarını ve bilgi teknolojisi temelli araçların rolü ayrıntılı olarak Tablo 2 de verilmiştir.

Tablo 2: Kakabadse, Kakabadse ve Kouzmin (2003) in Bilgi Yönetimi Sınıflandırması

	Felsefe	Bilişsel	Network	Ortaklık	Quantum
<b>Bilgiye bakış açısı</b>	Bilgi doğru inançların açıklanmasıdır	Bilgiyi kavramlar ve olaylar olarak objektif bir şekilde tanımlamak ve kodlamak	Bilgi açık ve örtük formlarda daha iyi uyumlaşması için dışsaldır	Bilgi sosyal yapılı ve deneyim temelledir	Olasılıklar sistemi
<b>Baskın metaforu</b>	Epistemoloji	Hafıza	Network	Ortaklık	Paradoks
<b>Odak</b>	Bilmenin yolları	Bilgiyi ele geçirme ve stoklama	Bilginin birleştirilmesi	Bilgi oluşturma ve uygulama	karmaşık konuları ve paradokları çözme
<b>Temel amacı</b>	Özgürlük	Açık bilginin ele geçirilmesi ve kodlanması	Rekabet avantajı	bilgi paylaşımının artırılması	Öğrenme sistemleri
<b>Kritik düzey</b>	Sorgulama, yansıtma ve tartışma	Teknoloji	Genişliğin sınırlandırılması	Bağlılık ve güven	teknoloji
<b>Ana çıktılar</b>	Yeni bilgi	standardizasyon, rutinleştirme, bilginin dolaşımı	Dışsal gelişim farkındalığı	Yeni bilginin uygulanması	Çoklu gerçeklik oluşturma
<b>Bilgi teknolojisi temelli araçların rolü</b>	Hemen hemen ilişkisiz	Kritiksel birleşim mekanizması	Övülen interaktif mekanizma	Destekli birleşme mekanizması	Kritik bilgi merkezleşmesi

Kaynak: Kakabadse, Kakabadse ve Kouzmin (2003)

### 3.3. İşletme Faaliyetlerine Yansımaya Göre Bilgi Yönetiminin Yeniden Sınıflandırılması

Earl (2001) ve Kakabadse, Kakabadse ve Kouzmin'in (2003) bilgi yönetimi sınıflandırmalarını, bilgi yönetimi stratejilerinin işletme faaliyetlerine katkısı yönüyle değerlendirildiğinde, bilgi yönetiminde iki temel yaklaşım veya anlayışın olduğu iddia edilebilir. Bunlar teknoloji odaklı bilgi yönetimi ve sosyal ilişki odaklı bilgi yönetimidir. Teknoloji odaklı bilgi yönetimi, bilişim teknolojisi odaklı veri toplama, işleme ve yayma üzerine kuruludur. İşletmeler etkin bilgi yönetimini sağlamak için en fazla bilişim teknolojik alt yapısının geliştirilmesi için çaba harcarlar. Bilgi yönetimi için en çok intranet, internet ve bilgi katalogları (her bir çalışanın sahip olduğu yetkinlikleri gösteren) gibi teknolojik ve rehber türü araçlardan faydalanırlar. Yöneticiler, bilgi yönetimi ile işletmenin rakiplerinden daha az maliyetler ile üretim yapmasını (maliyet liderliği stratejisi) sağlamayı amaçlamaktadırlar.

Sosyal ilişki odaklı bilgi yönetimin de ise sosyal ilişki odaklı fikir üretme, paylaşma ve ürüne dönüştürme esastır. İşletmeler etkin bilgi yönetimini sağlamak için en fazla bilgi üretimi ve paylaşımına yardımcı olacak bir örgütsel atmosferin/kurumsal kültürün geliştirilmesine çalışırlar. Bilgi yönetimi için iletişim teknolojilerinden daha çok sosyal etkileşime dayalı tartışma grupları, arama toplantıları, beyin fırtınası gibi yollardan faydalanırlar. Yöneticiler bilgi yönetimi ile işletmenin rakiplerinden daha fazla yenilikçi ve kaliteli ürünler üretmesini (farklılaşma stratejisi) sağlamayı amaçlarlar.

Bu iki yaklaşımın arasındaki farklılıklar aşağıda tablo 3' te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 3: İşletme Faaliyetlerine Yansımalarına Göre Bilgi Yönetiminin Sınıflandırılması**

<b>Teknoloji Odaklı Yaklaşım</b>	<b>Sosyal İlişki Odaklı Yaklaşım</b>
Teknolojik alt yapı	Örgütsel atmosfer
Intranet, Internet, bilgi katalogu	Tartışma grupları, arama toplantıları, beyin fırtınaları
Formelleştirme/kodlama	İlişki geliştirme
Patent, ticari markalar, çözümler	Proje fikirleri, iş modelleri
Sonuca odaklı kodlama/yönetme	Sürece odaklı geliştirme
Sanal (intra ve internet) ilişkiler	Gerçek sosyal ilişkiler
Teknoloji ile uzaktan ilişkiler	Yakın sosyal ilişkiler
Operasyonel verimlilik	Stratejik Yaklaşım
Yönetim aracı	Temel Yetkinlik
Teknoloji olmadan olmaz	Teknoloji kolaylaştırıcı
Maliyet liderliği	Farklılaşma

#### 4. Araştırmanın Tasarımı ve Bulguların Değerlendirilmesi

##### 4.1. Araştırma Soruları

Yukarıdaki açıklamalar ışığında araştırmaya konu edilebilecek sorular şunlardır:

1. Türk yöneticiler işletme uygulamalarından teknoloji odaklı bilgi yönetimini mi, yoksa sosyal ilişki odaklı bilgi yönetimini mi bilgi üretiminde, paylaşımında ve ürüne dönüştürülmesinde bir yaklaşım veya anlayış olarak benimsemektedirler?
2. Türk yöneticilerin benimsediği bilgi yönetimi yaklaşımı ile işletme faaliyetlerine başarı düzeyi olarak nasıl yansımaktadır?

##### 4.2. Araştırmanın Kapsam ve Yöntemi

Türk yöneticilerin bilgi yönetiminden ne anladığını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırmanın evreni, Türkiye’deki özel sektör işletmelerinin yöneticileridir.

Verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. İki yaklaşıma ve bilgi yönetiminin işletme uygulamalarını etkileyebilecek unsurlardan hareketle oluşturulan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde yöneticilerin bilgi yönetiminde hangi yaklaşımı benimsediklerini belirleyici sorular yer alırken, ikinci bölümde bilgi yönetiminin işletme faaliyetlerine nasıl etkilediğini ortaya çıkarmayı amaçlayan sorular bulunmaktadır. Son bölümde ise yöneticiler ile ilgili demografik özellikleri ve işletmelerin karakteristiklerini belirleyici sorulara yer verilmiştir. Anket formundaki birinci bölüm için Hiç Katılmıyorum (1)- Tamamen Katılıyorum (5), ikinci bölüm içinde minimum (1)- maksimum (5) şeklinde Beşli Likert ölçeği üzerinde hazırlanmıştır.

Gönüllü öğrencilerin oluşturduğu 50 kişilik anketör grubu ile gerçekleştirilen anket uygulaması cevaplamayı kabul eden 437 yönetici ile beraber yüz yüze görüşme yöntemi ile sonuçlandırılmıştır. Sonuçlandırılan anket formları “SPSS 12.00” İstatistik Analiz Programı ile analiz edilerek frekans dağılımlarına bakılmıştır.

##### 4.3. Bulgular ve Değerlendirme

###### 4.3.1. Yöneticiler ve İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

Ankete katılan 437 yöneticiye ait demografik verilerde öne çıkan sonuçlara bakıldığında, katılımcıların %27,2’ si kadın, %72,8’i erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 6,71 standart sapmayla 33,392 dur. Eğitim düzeylerine bakıldığında %9,2’ si yüksek lisans derecesine sahip, %68,4 lisans derecesi ve %22,4’ü de lise ve altı dereceye sahiptir. Katılımcıların işletmedeki pozisyon dağılımlarına bakıldığında %3,4’ü alt, %73’ ü orta ve %23,6 sı da üst düzey yönetici olarak görev yapmaktadırlar. Yöneticilerin mevcut işyerlerindeki çalışma yılları

ortalaması 6,57 standart sapma ile 6,66 yıldır. Yöneticilik tecrübeleri de 5,61 standart sapma ile 7,51 yıldır.

Ankete katılan 437 işletmenin sektörlere göre dağılımına baktığımızda %55,8 hizmet sektöründe, %44,2 si de sanayi/imalat sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmelerin %4,1 i mikro işletme (0-9 personel), %58,6' ı küçük işletme (10-49 personel), %26,1' i orta ölçekli işletme (50-249 personel) ve %11,2 si de büyük ölçekli işletme (250 ve üzeri personel) niteliğindedir. Yöneticilerin %36,6 işletmelerinin sektör ortalaması üzerinde performans gösterdiğini, %43,9' u sektör ortalamasında ve geri kalan %19,5' i de sektör ortalamasının altında performans gösterdiğini düşünmektedir. Ankete katılan işletmelerin %24,3 ü İstanbul' da, %16,5 i Ankara' da, %9,8' i Afyon' da, %9,6 sı Antalya' da, %9,2' si Eskişehir' de, %9,2 si İzmir' de faaliyetlerini sürdürürken geri kalan %21,4' ü de Bursa, Kocaeli, Muğla, Uşak, Kütahya, Karaman ve Konya illerinde faaliyette bulunmaktadır.

#### 4.3.2. Yöneticilerin Bilgi Yönetimine Bakış Açılıyla İlgili Bilgiler

Araştırmanın bu bölümünde bilgi yönetimi yaklaşımlarına ilişkin yönetici görüşlerinin dağılımları verilmiştir.

Tablo 4' de göre çıkarılabilecek sonuçları şöyle sıralayabiliriz:

- Yöneticiler, “bilgi yönetimi stratejimiz esas itibariyle bilişim teknolojisi odaklı veri toplama, işleme ve yayma üzerine kuruludur” yaklaşımına “bilgi yönetimi stratejimiz esas itibariyle sosyal ilişki odaklı fikir üretme, paylaşma ve ürüne dönüştürme üzerine kuruludur” yaklaşımından daha fazla eğilimlidirler.
- Yöneticilerin, “etkin bilgi yönetimini sağlamak için en fazla bilgi üretimi ve paylaşımına yardımcı olacak bir örgütsel atmosferin/kurumsal kültürün geliştirilmesine yönelik çabaları, en fazla bilişim teknolojik alt yapısının geliştirilmesi çabalarına göre biraz daha fazladır.
- Yöneticiler “bilgi yönetimi için en çok tartışma grupları, arama toplantıları, beyin fırtınası gibi sosyal etkileşim türü yollardan faydalanmaktan” ziyade daha çok “Bilgi yönetimi için intranet, internet ve bilgi katalogları (her bir çalışanın sahip olduğu yetkinlikleri gösteren) gibi teknolojik ve rehber türü araçlardan faydalanmaktadırlar.
- Yöneticiler, bilgi yönetimi etkinleştirmek için ürettiği bilgiyi formelleştirme ve kodlamaya tabi tutarak kolay paylaşımını ve yaygınlaştırılmasını sağlamayı, çalışanları arasında sosyal ilişki ve etkileşimi kolaylaştırmaya ve yaygınlaştırmaya yönelik uğraşlara tercih etmektedirler.
- Yöneticilerin, bilgi yönetimi anlayışları sürece odaklıktan ziyade sonuca odaklılık yön vermektedir.
- Yöneticiler, etkin bilgi yönetimi için yakın sosyal ilişkiler yerine intra ve internet aracılığıyla uzaktan, sanal ilişkilere daha büyük önem vermektedirler.
- Yöneticilerin, bilgi yönetimi çalışmalarında asıl amaçları işletme içerisinde yaptığımız mevcut işlerin operasyonel verimliliğini artırmaktan ziyade, rekabet stratejisini geliştirmeye ışık tutacak ve uygulamaya geçirecek fikirler üretme eğilimindedir.
- Yöneticiler, bilgi yönetimini işletmelerinde genel yönetimin yardımcı bir alt şubesi olarak görmeyip bilgi yönetimini rakiplerinden farklı ve üstün kılacak temel bir yetkinlik çalışması olarak düşünmektedirler.
- Yöneticiler, bilgi yönetimi için bilişim teknolojisini kolaylaştırıcı olarak görmekten ziyade olmazsa olmaz olarak görme eğilimindedirler.

- Yöneticiler, bilgi yönetimi ile şirketin rakiplerinden daha az maliyetler ile üretim yapmasını (maliyet liderliği stratejisi) sağlamayı amaçlamak yerine daha çok şirketin rakiplerinden daha fazla yenilikçi ve kaliteli ürünler üretmesini (farklılaşma stratejisi) sağlama amacını tercih etmektedirler.

Tablo 4: Bilgi Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Yönetici Görüşlerinin Dağılımları (n=437)

No	Teknoloji Odaklı	Bilgi yönetimi yaklaşımlarını destekleme düzeyi (%)											Sosyal ilişki Odaklı	
		100	80	60	40	20	0	20	40	60	80	100		
1	Bilgi yönetimi stratejimiz esas itibarıyla bilişim teknolojisi odaklı veri toplama, işleme ve yayma üzerine kuruludur.	n	36	130	44	22	1	2	0	38	51	94	19	Bilgi yönetimi stratejimiz esas itibarıyla sosyal ilişki odaklı fikir üretme, paylaşma ve ürüne dönüştürme üzerine kuruludur.
		%	8,2	29,7	10,1	5,0	0,2	0,5	0,0	8,7	11,7	21,5	4,3	
2	Etkin bilgi yönetimini sağlamak için en fazla bilişim teknolojik alt yapısının geliştirilmesine çalışıyoruz.	n	42	129	38	3	0	0	1	6	66	129	23	Etkin bilgi yönetimini sağlamak için en fazla bilgi üretimi ve paylaşımına yardımcı olacak bir örgütsel atmosferin/kurumsal kültürün geliştirilmesine çalışıyoruz.
		%	9,6	29,5	8,7	0,7	0,0	0,0	0,2	1,4	15,1	29,5	5,3	
3	Bilgi yönetimi için en çok intranet, internet ve bilgi katalogları (her bir çalışanın sahip olduğu yetkinlikleri gösteren) gibi teknolojik ve rehber türü araçlardan faydalanıyoruz.	n	51	130	51	18	0	4	0	17	69	77	20	Bilgi yönetimi için en çok tartışma grupları, arama toplantıları, beyin fırtınası gibi sosyal etkileşim türü yollardan faydalanıyoruz.
		%	11,7	29,7	11,7	4,1	0,0	0,9	0,0	3,9	15,8	17,6	4,6	
4	Bilgi yönetimi etkinleştirmek için ürettiğimiz bilgiyi formalleştirme ve kodlamaya tabi tutarak kolay paylaşımını ve yaygınlaştırılmasını sağlıyoruz.	n	45	164	57	2	0	0	2	7	49	77	34	Bilgi yönetimini etkinleştirmek için çalışanlarımız arasında sosyal ilişki ve etkileşimi kolaylaştırmaya ve yaygınlaştırmaya çalışıyoruz.
		%	10,3	37,5	13,0	0,5	0,0	0,0	0,5	1,6	11,2	17,6	7,8	
5	Bilgi yönetimi anlayışımıza sonuca odaklılık yön vermektedir.	n	73	129	76	2	0	0	1	12	45	80	19	Bilgi yönetimi anlayışımıza sürece odaklılık yön vermektedir.
		%	16,7	29,5	17,4	0,5	0,0	0,0	0,2	2,7	10,3	18,3	4,3	
6	Etkin bilgi yönetimi için intra ve internet aracılığıyla uzaktan, sanal ilişkilere büyük önem veririz.	n	61	101	56	18	2	3	0	4	52	100	40	Etkin bilgi yönetimi için yakın sosyal ilişkilere büyük önem veririz.
		%	14,0	23,1	12,8	4,1	0,5	0,7	0,0	0,9	11,9	22,9	9,2	
7	Bilgi yönetimi çalışmalarında başarmak istediğimiz işleme içerisinde yaptığımız mevcut işlerin operasyonel verimliliğini artırmaktır.	n	42	79	60	3	0	1	19	3	96	97	37	Bilgi yönetimi çalışmalarında asıl amacımız rekabet stratejisini geliştirmeye ışık tutacak ve uygulamaya geçirecek fikirler üretmektir.
		%	9,6	18,1	13,7	0,7	0,0	0,2	4,3	0,7	22,0	22,2	8,5	
8	Bilgi yönetimi, işletmemizde genel yönetimin yardımcı bir alt şubesi olarak görülmektedir.	n	4,6	80	46	1	2	2	1	28	64	132	35	Bilgi yönetimi, bizi rakiplerimizden farklı ve üstün kılabilecek temel bir yetkinlik çalışması olarak görülmektedir.
		%	10,5	18,3	10,5	0,2	0,5	0,5	0,2	6,4	14,6	30,2	8,0	
9	Bilgi yönetimi için bilişim teknolojisini olmazsa olmaz olarak görüyoruz.	n	66	90	33	1	0	1	0	25	58	121	42	Bilgi yönetimi için bilişim teknolojisini bir zorunluluk değil, kolaylaştırıcı olarak görüyoruz.
		%	15,1	20,6	7,6	0,2	0,0	0,2	0,0	5,7	13,3	27,7	9,6	
10	Bilgi yönetimi ile şirketimizin rakiplerimizden daha az maliyetler ile üretim yapmasını (maliyet liderliği stratejisi) sağlamayı amaçlıyoruz.	n	40	47	19	1	1	1	0	3	131	142	52	Bilgi yönetimi ile şirketimizin rakiplerimizden daha fazla yenilikçi ve kaliteli ürünler üretmesini (farklılaşma stratejisi) sağlamayı amaçlıyoruz.
		%	9,2	10,8	4,3	0,2	0,2	0,2	0,0	0,7	30,0	32,5	11,9	

#### 4.3.3. Yöneticilerin Bilgi Yönetimi Yaklaşımlarının İşletme Faaliyetlerine Yansımalarına İlişkin Görüşlerine Ait Bilgiler

Araştırmanın bu bölümünde de yöneticilerin bilgi yönetimi yaklaşımlarının işletme faaliyetlerini nasıl etkilediğine ilişkin görüşlerinin dağılımları verilmiştir.

**Tablo 5: Yöneticilerin Bilgi Yönetimi Yaklaşımlarının İşletme Faaliyetlerine Yansımalarına İlişkin Görüşlerine Ait Bilgilerin Dağılımı (n=437)**

No	Durum	1 : minimum 5: Maksimum					
			1	2	3	4	5
1	Bilgi paylaşımımızı yatay olarak artırdı (departmanlar, fonksiyonlar ve iş birimleri arasında)	n	50	128	88	81	90
		%	11,4	29,3	20,1	18,5	20,6
2	Bilgi paylaşımımızı dikey olarak artırdı (işletmedeki hiyerarşik birimler arasında)	n	63	49	110	109	106
		%	14,4	11,2	25,2	24,9	24,3
3	İşgörenlerin etkinlik ve verimliliğini artırdı	n	58	35	96	132	116
		%	13,3	8,0	22,0	30,2	26,5
4	İşgörenlerin bilgi ve kabiliyetlerini artırdı	n	76	50	53	128	130
		%	17,4	11,4	12,1	29,3	29,7
5	Yeni pazarlara açılmamızı sağladı	n	62	62	79	126	108
		%	14,2	14,2	18,1	28,8	24,7
6	Müşterilerle ilişkilerimizi geliştirdi	n	61	60	29	155	132
		%	14,0	13,7	6,6	35,5	30,2
7	Yeni ürün veya hizmetler sunmamıza yardımcı oldu	n	48	85	108	120	76
		%	11,0	19,5	24,7	27,5	17,4
8	Mal veya hizmetlerimizi müşterilerimizin isteklerine göre geliştirmemizi/değiştirmemizi kolaylaştırdı	n	47	63	46	126	155
		%	10,8	14,4	10,5	28,8	35,5
9	Üretim ve inovasyonda esnekliği sağladı	n	61	88	83	100	105
		%	14,0	20,1	19,0	22,9	24,0
10	Aynı konuda birbirinden habersiz araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yapılmasını önledi	n	38	98	67	101	133
		%	8,7	22,4	15,3	23,1	30,4
11	Kurumsal hafızamızın gelişmesine yardımcı oldu	n	50	48	102	86	151
		%	11,4	11,0	23,3	19,7	34,6
12	Kamusal araştırma kurumlarından (üniversiteler ve araştırma merkezleri gibi) bilgi elde etme kabiliyetimizi geliştirdi	n	50	98	31	112	146
		%	11,4	22,4	7,1	25,6	33,4
13	Diğer işletmelerden, sektörel birliklerden ve ilgili literatürden bilgi edinme kabiliyetimizi artırdı	n	56	50	70	121	140
		%	12,8	11,4	16,0	27,7	32,0
14	Çalışanların işyerindeki aktivitelere daha fazla katılımını sağladı	n	16	36	100	149	136
		%	3,7	8,2	22,9	34,1	31,1

Tablo 5 incelendiğinde yöneticilerin bilgi yönetiminin aşağıdaki işletme faaliyetlerine artı değer kazandırdığı yönündeki eğilimleri daha fazladır.

- bilgi paylaşımımızı dikey olarak artırdı (işletmedeki hiyerarşik birimler arasında)
- işgörenlerin etkinlik ve verimliliğini artırdı
- işgörenlerin bilgi ve kabiliyetlerini artırdı
- yeni pazarlara açılmamızı sağladı
- müşterilerle ilişkilerimizi geliştirdi
- yeni ürün veya hizmetler sunmamıza yardımcı oldu
- mal veya hizmetlerimizi müşterilerimizin isteklerine göre geliştirmemizi/değiştirmemizi kolaylaştırdı
- üretim ve inovasyonda esnekliği sağladı

- aynı konuda birbirinden habersiz araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yapılmasını önledi
- kurumsal hafızamızın gelişmesine yardımcı oldu
- kamusal araştırma kurumlarından (üniversiteler ve araştırma merkezleri gibi) bilgi elde etme kabiliyetimizi geliştirdi
- diğer işletmelerden, sektörel birliklerden ve ilgili literatürden bilgi edinme kabiliyetimizi artırdı
- çalışanların işyerindeki aktivitelere daha fazla katılımını sağladı

Ancak “bilgi paylaşımımızı yatay olarak artırdı (departmanlar, fonksiyonlar ve iş birimleri arasında)” yargısına, diğer yargılara göre daha az önem vermektedirler. Tabloda dikkat çekici diğer bir noktada yöneticilerin önemli bir kısmı da bilgi yönetiminin bu işletme faaliyetlerine ortalama artı değer kazandırdığı düşüncesindedir.

### **Sonuç**

Türk yöneticilerin bilgi yönetiminden ne anladığını ölçmeye çalışan bu çalışma sonucunda Türk yöneticilerin bilgi yönetiminde sosyal ilişki odaklı olmaktan ziyade daha çok teknoloji odaklı oldukları söylenebilir.

Bilgi yönetimi özellikle son yıllarda gelişen ve işletmelerin uygulamalarına entegre etmeye çalıştıkları bir yaklaşımdır. Bilgi yönetimi gelip geçici bir moda yaklaşım olmayıp işletmenin bütün uygulamalarına nüfuz eden bir perspektiftir. Özellikle bilgi teknolojilerinin ve internet/intranet kullanımının ülkemizde artması sonucunda bilgi yönetimi daha çok teknoloji odaklı görülmesine neden olabileceği iddia edilebilir. Ayrıca internetin ve bilgi teknolojilerinin işletme uygulamalarını etkileyecek faktörler yerine daha farklı amaçlar (eğlence ve boş zaman geçirme aracı) için kullanılmasının da böyle bir sonuca öncülük edebileceği ileri sürülebilir.

Dirlik (2006) tarafından Muğla ilinde faaliyet gösteren imalat işletmeleri üzerinde yapılan çalışmada, yöneticilerin bilgi ve bilgi yönetiminin önemini kabul ettikleri ancak bilgi yönetimi alt yapısının çok yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda bilgi teknoloji araçlarının da yeterli düzeyde kullanılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dirlik (2006) tarafından yapılan çalışmanın bulguları bu çalışmada elde edilen sonuçlarla paralellik gösterdiği söylenebilir.

İşletmeler, rakiplerinden bir adım öne geçebilmesi için yapacakları her hamlede bilgi yönetimi uygulamalarını kullanmak zorundadırlar. Bu nedenle işletmeler bilgi yönetimi faaliyetlerinde daha dar bir çevreye hitap eden teknoloji odaklı yaklaşım yerine işletme çevresine daha bütüncül bakan sosyal ilişki odaklı yaklaşıma geçiş göstermeleri gerekmektedir. Bunun içinde bilgi yönetimini daha iyiyi özümseyerek uygulamaya aktarmak için kurumsal kültürün bir parçası olmalıdır.

Bu çalışma çok küçük bir örneklem ile gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla Türkiye’ye genellenebilmesi için bu çalışmayı destekleyecek yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışmada işletmelerin büyüklüğü, sahiplik yapısı ve sektörü ile çalışanların demografik özellikleri dikkate alınmamıştır. Bu değişkenlerin yöneticilerin bilgi yönetimi yaklaşımlarını nasıl etkilediğinin de yeni çalışmalarda tartışılması yazına önemli katkılar sunacaktır. Ayrıca işletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin belirsizliğinin de yöneticilerin bilgi yönetimi yaklaşımını etkileyeceği varsayımının üzerinde durularak bu yaklaşımların çevre ortamlarından nasıl etkilendiğinin ele alınması yazın ve uygulama için yararlı olacaktır. Son olarak özellikle işletmenin geleceğini şekillendiren liderlerin, liderlik tarzları ve bilgi

yönetimi yaklaşımı arasında nasıl bir ilişkinin olduğunun tespiti önemli sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

#### Kaynakça

- Adams, G. L., Lamont, B. T., (2003), "Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 142-154.
- Afiouni, F., (2007), "Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance", *Journal of American Academy of Business*, 11 (2), 124- 130.
- Alavi, M., Leidner, D. E., (2001), "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Almashari M., Zairi M., Alathari A., (2002), "An Emprical Study of the Impact of Knowledge Management on Organizational Performance", *Journal of Computing Information Systems*, 42 (5), 74-82.
- Barca, M., (2003), "Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=145](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=145), (10.10.2007).
- Barca, M., (2002), "Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları içinde*, Editörler: İsmail Dalay, Recai Çoşkun, Remzi Altunışık, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 65-83.
- Barth, S., (2003), "A Framework For Personal Knowledge Management Tools", *KMWorld*, 12(1), 20-21.
- Barutçugil, İ., (2002), *Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları*, İstanbul.
- Bektaş, Ç., Köseoğlu, M. A. (2008) "Stratejik Bir Kaynak Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri", *Güncel İşletmecilik Konuları*, Ed. Z. Doğan ve M. Emin İnal, 323- 339, Tablet Yayınları, Konya.
- Bharadwaj, S. S, Saxena K. B. C., (2005), "Knowledge Management in Global Software Teams", *Vikalpa*, 30(4), 65-75.
- Bhatt G. D., (2000), "Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle", *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 15- 26
- Bou-Llusar J. C., Segarra-Cipre's M., (2006), "Strategic Knowledge Transfer and Its Implications for Competitive Advantage: an Integrative Conceptual Framework", *Journal of Knowledge Management*, 10 (4), 100- 112.
- Chang, S., Lee, M., (2007), "The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Emprical Study in Taiwan", *The Business Review*, 7(1), 295- 301.
- Chen, L., (2006), "Effect of Knowledge Sharing to Organizational Marketing Effectiveness in Large Accounting Firms That are Strategically Aligned", *The Journal of American Academy of Business*, 9(1), 176-182.
- Chou, D. C., Lin B., (2002), "Development of Web- Based Knowledge Management Systems", *Human Systems Management*, 21 (3), 153- 158.
- Cuganesan, S., (2005), "Intellectual Capital in Action and Value Creation", *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), 357- 373.
- Davenport, T. H., Prusak, L., (2000), *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Çeviren: Gökhan Günay, Bank Kapital Yayınları*, İstanbul.
- Davenport, T. H., Laurance, P., (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- Davenport, T.; Jarvenpaa S. L.,; (1996), Beers M. C., "Improving Knowledge Work Processes", *Sloan Management Review*, Summer, 53-65.
- Dirlik, S. (2006), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bilgi Yönetimi (Muğla İlinde Ampirik Bir Çalışma), 5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İİBF, Cilt: II, 491-506, 3-5 Kasım, Kocaeli.
- Earl, M., (2001), *Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy*, *Journal of Management Information Systems*, Summer 2001; 18, 1, 215-233.
- Geyik, M. & Barca, M. (2004), "Etkin Bilgi Üretimi için örgütler nasıl tasarlanmalıdır?", 3. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF, 409-418, 25-26 Kasım, Eskişehir.
- Ghosh, B., Scott, J. E., (2007), "Effective Knowledge Management Systems for a Clinical Nursing Setting", *Information Systems Management*, 24(1), 73- 84.
- Gold, A. H., Malhotra, A., Segars, A. H., (2001), "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185- 214.

- Grover V., Davenport T., (2001), "General Perspective on Knowledge Management: Fostering A Research Agenda", *Journal of Management Information Systems*, 5-21.
- Gupta B., Iyer L. S., Aronson, J. E., (2000), "Knowledge Management: Practices and Challenges", *Industrial Management&Data Systems*, 100 (1), 17- 21.
- Hasanali F., 2002, "Critical Success Factors of Knowledge Management", [www.kmadvantage.com/docs/km\\_articles/Critical\\_Success\\_Factors\\_of\\_KM.pdf](http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf)
- Hsieh, C. T., Yang, H., Lin B., (2002), "Roles of Knowledge Management in Online Procurement Systems", *Industrial Management & Data Systems*, 102 (7), 365- 370.
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy, *Journal of Knowledge Management*; 7, 4; 75-93.
- Lee, C., Chen, W., (2005), "The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry" , *International Journal of Management*, 22 ( 4), 661- 672.
- Liebowitz, J., (2004), "Getting the Most Out of your Organization' s Knowledge Management", *Competitive Intelligence Magazine*, 7 (5), 27.
- Marqués, D. P., Simón, F. J.G., (2006), "The Effect of Knowledge Manageent Practices on Firm Performance", *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143-156.
- McDermott R., O' Dell C., (2001), "Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge", *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76- 85.
- Mentaz G., (2001), "A Holistic Approach to Realizing the Full Value of Your Knowledge Assets", *Knowledge Management Review*, 4(3), 10- 11.
- Nonaka, I., (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5, 14- 37.
- Önal, S., Kök, D., (2002), "İşletmelerde Bilginin Stratejik Boyutu:Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Muhasebe Departmanlarının Stratejik Karar Sürecine Etkinliğinin Araştırılması", 10.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İİBF yay.no:4, Mert Basımevi, İstanbul.
- Polanyi, M., (1966), *The Tacit Dimension*, Anchor Day, New York.
- Ribiere V. M., Sitar A. S., (2003), "Critical Role of Leadership in nurturing a Knowledge- Supporting Culture", *Knowledge Management Research&Practice*, 1(1), 39- 48.
- Starbuck, W. H., (1992), "Learning by Knowledge Intensive Firms", *Jpurnal of Management Studies*, 29, 713- 740.
- Teece, D., (1998), "Capturing Value from Knowledge Assets: the New Economy, Markets for Knowhow and Intangible Assets", *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2000), *Enabling knowledge creation*. New York: Oxford University Press.
- Wiig, K. M., (2002), "Knowledge Management in Public Administration", *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224- 239.
- Wong K. Y., Aspinwall E., (2004), "Characterising Knowledge Management in the Small Business Environment", *Journal of Knowledge Management*, 8(4).
- Yahya S., Goh W. K., (2002), "Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.
- Zack M. H., (1999), "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, 41(3), pp. 125- 145.