

# İŞLETMELERDE LİDERLİK VE BİLGİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Öğr. Grv. Dr. İsa İpçioğlu**  
Dumlupınar Üniversitesi, GMYO  
[isaipcioglu@yahoo.com](mailto:isaipcioglu@yahoo.com)

**Doç. Dr. B. Zafer Erdoğan**  
Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik İİBF  
[bzerdogan@yahoo.co.uk](mailto:bzerdogan@yahoo.co.uk)

## ÖZET

Bilgiyi sistematik bir biçimde yöneten ve katma değer elde eden işletmeler rekabet avantajı sağlayacak ve rekabeti karşılayacaktır. İşletmelerde bilginin elde edilmesi, saklanması, paylaşılması ve kullanılmasına, diğer bir deyişle bilgi yönetiminin etkin ve başarılı bir şekilde gerçekleşmesine etki eden faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; araştırmacılar tarafından “soft” konular olarak nitelendirilen “liderlik” ve “örgüt kültürü” ile “hard” konular olarak nitelendirilen “teknoloji” ve “ölçme” olarak sınıflandırılmıştır. Soft konulardan biri olan liderlik ile bilgi yönetimi arasında Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde ne yönde bir ilişkinin olduğunu ortaya koymak araştırmamızın temel amacını oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamına İstanbul Sanayi Odasının belirlediği Türkiye’nin İlk 500 Sanayi Kuruluşları alınmıştır. Bu kuruluşlardan anket yoluyla gerekli veriler elde edilmiştir. Bu verilere dayanarak liderlik ve bilgi yönetimi ile liderlik alt bileşenleri; strateji ve vizyon, bilgi lideri, üst yönetimin desteği ve bilgi yönetimi alt bileşenleri; bilginin elde edilmesi, saklanması, paylaşılması ve kullanılması arasındaki istatistiksel ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda; Türkiye’de ki işletmelerde liderlik ve bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Yönetimi, Liderlik, Strateji ve Vizyon, Bilgi Lideri, Üst Yönetimin Desteği

## ABSTRACT

Companies, which manage knowledge systematically and create added-value from knowledge will gain competitive advantage and resist the competition. There are some factors affecting effective and the successful use of knowledge management – obtaining, keeping, sharing and using- knowledge – in companies. Researchers have classified those issues as ‘soft’ issues, which include ‘leadership’ as well as ‘organizational culture’, and ‘hard’ issues, which include ‘technology’ and ‘measurement’. The principal objective of our study is to investigate the relationship between leadership that is one of the soft issues 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 necessary data has been collected from those companies through a questionnaire. Using this data, the statistical relationships have been investigated between leadership and knowledge management Leadership factor includes support from upper management and knowledge leader with strategy, and vision. Knowledge management factor includes gaining, storing, sharing and using the knowledge. The result of the study highlights that there is a relatively positive relationship between leadership and knowledge management in Turkish companies.

**Key Words:** Knowledge Management, Leadership, Strategy and Vision, Knowledge Leader, Upper Management Support.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde rekabetin yoğun olduğu bir ortamda bir şirketin başarısı pazarda bilgisini ne kadar iyi yönettiğine bağlıdır. 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 birisi de insanla ilgili konulardır. Eğer Türkiye’de ki işletmelerde bilgi yönetimini işletme stratejisinin bir parçası olarak görüyorsa, bilgi yönetiminden sorumlu bir üst düzey sorumluluk alanı oluşturmuşsa ve bilgi yönetimi üst yönetim tarafından destekleniyorsa o işletmede bilgi yönetimi başarılı ve etkin bir şekilde uygulanabilir. Yani, şirketlerimizin bilgi yönetimi ile ilgili bir liderlik anlayışına sahip olma gereği kaçınılmazdır. Bizde bu yüzden çalışmamızda İstanbul Sanayi Odasının (İSO) belirlediği Türkiye’nin ilk 500 sanayi kuruluşunda bilgi yönetimini etkileyen faktörlerden “soft” olarak nitelendirilen liderlik ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin ne yönde olduğunu ortaya koymaya çalıştık.

## 2. BİLGİ YÖNETİMİ

### 2.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı

Sveiby (1996) bilgiyi tanımlarken maddi olmayan varlıkların önemini vurgulamış ve bilgi yönetimini “maddi olmayan varlıklardan değer yaratma sanatı” olarak tanımlamıştır. Kar amacı gütmeyen bir organizasyon olan Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi APQC bu tanımı biraz daha genişleterek bilgi yönetimini “insanları ve enformasyonu kapsayan bilgi varlıklarını yaratmak, korumak ve kullanmak için meydana gelmiş bir stratejiler ve yaklaşımlar grubu” olarak ele almıştır. Bu stratejiler ve yaklaşımlar grubu örgütün daha fazla değer yaratabilmesi için ihtiyaç duyulan bilgiyi doğru zamanda doğru bireylere ulaştırır (Hasanali, 2002).

Bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili bir çok çalışmalar yapan Skyrme (1999) bilgi yönetimini 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 ve diğerleri (2000, s.17) 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.

### 2.2. Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetimi süreci bilginin yaratılmasından bilginin kullanılmasına kadar birbirini takip eden bilginin yaratılması/elde edilmesi, bilginin saklanması/organize edilmesi, bilginin yayılması/dağıtılması ve bilginin kullanılması/uygulanması gibi aşamalardan oluşmaktadır (Alavi, 1997; Bhatt, 2001; Davenport ve diğerleri, 2001b).

#### 2.2.1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilgi örgütsel düzeyde iç faaliyetlerden veya şirket yapısıyla iletişimi olan dış kaynaklardan elde edilir (Sena ve diğerleri, 1999). 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 geçerler (Davenport ve diğerleri, 2001a). 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 (Von Krogh ve diğerleri, 2000), hayati önem taşıyan bilgi de sürecin bir parçası olarak yaratılır (Gershenfeld ve diğerleri, 1998).

### 2.2.2. Bilginin Saklanması

Firmalar örgütün iç ve dış kaynaklarından elde edilen bilgileri (Balasubranian ve diğerleri, 1999) gerekli olduğunda kullanmak için saklamaya ve depolamaya ihtiyaç duyarlar. Bilgiyi saklama, şirketin elde ettiği bilginin kaybını minimuma indirmektedir. Bu yüzden tüm insan kaynakları politikaları çalışanlarıyla birlikte değerli bilgilerini kayırmamak için yüksek personel devir hızından kaçınmaktadır (Perez ve diğerleri, 2002). 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 (Madsen ve diğerleri, 2002). 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 (Despres ve diğerleri, 1999).

### 2.2.3. Bilginin Paylaşılması

“Bilgi paylaşımı, bilginin bir kişiden, gruptan ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte transfer edilmesi veya yayılması faaliyetleridir” (Lee, 2001, s.324). 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 (Andrews ve diğerleri, 2000). Bilgi, örgütte bilgiyi kullananlara aktif bir şekilde dağıtılmalıdır. Çünkü bilginin dönüş hızı şirketlerin rekabeti için artan oranda kritik hale gelmektedir (Hoog ve diğerleri, 1999).

### 2.2.4. Bilginin Kullanılması

Bilginin uygulanması şimdiye kadar kontrol altında bulunan bilginin şirketin ulaşmak istediği amacını gerçekleştirmek için en hızlı bir şekilde doğrudan kullanılmasıdır (Hauschild ve diğerleri, 2001). Örgütün sahip olduğu bilgi kaynaklarını çalıştırabilmesi için bir çok yöntem vardır. Örneğin, örgüt farklı bir içerikte uygun bilgiyi tekrar paketleyebilir, iç ölçüm standartlarını artırabilir, çalışanlarını yaratıcı düşünmek için eğitip motive edebilir ve şirketin ürünlerinde, süreçlerinde ve hizmetlerinde onların zekalarının 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 (Bhatt, 2001).

## 3. BİLGİ YÖNETİMİNDE LİDERLİK

Liderlik organizasyonun amacı ve stratejisi doğrultusunda verimli bir bilgi yönetimi için kolaylaştırıcı şartları ortaya koyar (Holsapple ve diğerleri, 2000). Arthur Andersen ve APQC (1996) geliştirmiş oldukları Örgütsel Bilgi Yönetimi Modeli'nde örgütsel bilgiyi kolaylaştırıcı faktörlerden biri olan liderlik için dört temel nitelik öne sürmüşlerdir. Buna göre; örgütsel bilgi yönetimi örgüt stratejisinin merkezini oluşturur, örgüt bilgi varlıklarının pazarlanması için stratejiler geliştirir, örgüt temel yetenekleri geliştirmek için öğrenmeyi kullanılır ve bireyler örgütsel bilgiye katkılarına göre değerlendirilir. Skyrme ve diğerleri (1997, s.70) çalışmalarında bilgi liderliğinin temelleri olan aşağıdaki faktörleri doğrulamışlardır:

- Bir bilgi lideri (veya şampiyonu) - bu kişinin bir başkan yardımcısı (veya eşi) bir ünvanı olabilir veya olmayabilir ama bu kişi bilgi ajandasını ileriye doğru götüren biri olarak geniş bir şekilde tanımlanmalıdır.
- CEO desteği, bilgi girişiminde görülebildiği kadar ideal olarak aktif bir biçimde yer almak.
- Bütün seviyelerde liderlik - üst-ast, en aşağı seviye ve orta kademe bir liderlik karışımı.
- Hareketli bir bilgi takımı.
- Eylem için bir yapı - bilgi faaliyetlerinin “büyük resmi” ve bunların işletme stratejileri ile nasıl uyumlaştırılması.

Stankosky'nin “Bilgi Yönetiminin Dört Sütunu” modelinde ise kritik başarı faktörlerinden birisi olarak nitelendirilen sütunlardan liderlik, hayatta kalmak için bir işletme stratejisi ve başarılı olabilmek için de kendi kendine bir pozisyon geliştirir (Baldanza ve diğerleri, 1999). İşletme ve operasyonel stratejiler vizyonu belirler

ve kurumun her tarafında bilgi yönetimin değerini sürdürmek için işletme taktikleri ile bilgi yönetimini düzenler. Bir bilgi yönetim sisteminin başarılı bir biçimde uygulanması organizasyonun üst yönetimin desteğini almış ve üst yönetim pozisyonuna yakın bir lideri gerektirir (Bixler, 2002).

### 3.1. Strateji ve Vizyon

Firmalar eğer bilgiyi önemli bir örgütsel kaynak olarak düşünüyorlarsa, bilgi yönetimini işletme stratejisiyle birlikte belirler. Bu yüzden, bir şirket veya iş birimi ilk olarak genel işletme stratejisinin yönlerini sağlayacak ve destekleyecek bilgi faaliyetlerini seçmelidir (Davenport, 1999). Bu açıdan stratejik düzeyde bilgi yönetiminde genel işletme stratejisi ile bilgi stratejileri birleşmektedir (Bukowitz ve diğerleri, 2000). Bilgi yönetimi işletmenin büyümesi ve rekabeti için genel işletme stratejisine entegre edildiği gibi diğer stratejilere paralel olarak da ele alınır (O'Dell ve diğerleri, 1999). Hansen ve diğerlerine göre (2001) bilgi yönetimi stratejisi şirketin rekabet stratejisine dayanmalı ve onu yansıtmalıdır. Çünkü üst düzey yöneticiler müşterilerin ürün ya da hizmet alırken niçin rakipleri yerine o şirketi tercih ettiklerini açık seçik ifade edebilmelidir. Etkin bir bilgi yönetimi için özellikle açık bir vizyon çok önemli bir unsurdur (Davenport ve diğerleri, 1998; Davenport ve diğerleri, 2001a). Vizyon, örgütsel yeniliği destekleyen ve bilginin gelişimini, entegrasyonunu ve uygulamasını içeren bilgi yönetimine yön verir (Johannessen ve diğerleri, 1999). Chait'e (1999) göre; bilgi bir çok bakımdan bir organizasyonun diğer yönlerinin yönetiminden farklı değildir. Birincisi, organizasyonun amaç ve stratejileriyle bağlantılı bir vizyon olmalıdır. İkincisi insanlar bu vizyona göre düzenlenmelidir. Üçüncüsü, bu düzen en üstten en altta kadar tüm organizasyon boyunca olmalıdır.

### 3.2. Bilgi Lideri

Skyrme ve diğerlerinin (1997) araştırması artık organizasyonların kabul ettikleri bir bilgi liderine ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur. Ünvan ve örgütsel pozisyonu önemsemeyen bu kişi üst yönetim takımına çok yakın olmaya ihtiyaç duyar ve en az bir üst yönetimden, (tercihan CEO'dan) görülebilir desteği vardır. Bir bilgi yönetimi planının uygulanmasında organizasyonun bu süreci geliştirmek ve sürdürmek için bir liderlik rolünü yaratmaya ihtiyacı vardır. Çok sayıda firma bilgi yönetimi ile ilgili sorumluluğu bilgi müdürü gibi mevcut veya yeni oluşturulan pozisyonlara devretmişlerdir (Soliman ve diğerleri, 2000). Bilgi-yoğun organizasyonlardaki etkili liderler için temel yetenekler bir katalizör ve koordinatör olmak, kontrol yapmak ve bir değerlendirici olmaktır. Bilgi yönetimi lideri bilgi yönetimine katılanların bilgiyi kullanma yeteneklerini geliştirmek ve kullanabilir hale getirmek, bunların örgütün bilgi havuzuna kişisel bilgi kaynakları ile yardım etmesini sağlamak ve uygun bilgi kaynaklarına kolayca ulaşabilmek için gereken şartları sağlar (Holsapple ve diğerleri, 2000). Bilgi liderine bilginin paylaşımı için organizasyon içindeki iklimi, uygulamaları ve güdülerini desteklemek için ihtiyaç duyulur. Bu yüzden bilgi liderinin özel enformasyon teknolojilerinde ileri düzeydeki yeteneği yanında, bilgiyi toplama, organize etme, kategorize etme ve iletişimdeki yetenekleri de önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Capshaw ve diğerleri, 1999).

### 3.3. Üst Yönetimin Desteği

2001 World Economic Forum'unda CEO'ların %95'i bilgi yönetimin örgütsel başarı için kritik bir unsur olduğunu belirtmişlerdir (Bontis, 2002). Davenport ve diğerlerine (2001a) göre; diğer tüm değişim programları gibi bilgi yönetim projeleri de üst yönetimin desteği olduğunda yarar sağlar. Onlar yaptıkları çalışmalar sonucunda üst yönetimin desteğinin değişime yönelik bilgi projelerinde vazgeçilmez bir unsur olduğunu buldukları halde bilginin bireysel fonksiyonları veya süreçleri geliştirmek için kullanılması çabalarında daha az gerekli olduğunu bulmuşlardır. Yüksek düzeyde bir destek sadece projelerle yola çıkılmasına yardım etmez, aynı zamanda bu projelerin başlamasından sonra da devam eder (Iftikhar ve diğerleri, 2003). Üst yönetimin sağlayacağı bazı faydalı destek biçimleri şunlardır: (Davenport ve diğerleri 1998; Davenport ve diğerleri, 2001a):

- Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin şirketin başarısı için çok kritik olduğuna ilişkin şirkete mesajlar vermek.
- Altyapı için fon ve diğer kaynakları sağlamak.
- Şirket için en önemli bilgi türünün hangisi olduğunu açıklığa kavuşturmak.

#### 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu araştırmanın temel amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde liderlik ve bilgi yönetimi arasında ne yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için ise birinci olarak araştırma kapsamına alınan İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen Türkiye’nin ilk 500 sanayi kuruluşlarında bilgi yönetimine ilişkin faaliyetlerin yapıldığı; ikinci olarak ise, etkin bir bilgi yönetiminin işletme performansını olumlu yönde etkilediği varsayılmaktadır.

Araştırmamızda bazı kısıtlamalarla karşılaşmıştır. Birinci olarak; literatürde bilgi yönetimini, liderliğe ek olarak örgüt kültürü, teknoloji ve ölçme gibi bazı faktörlerde etkilediği halde biz bu faktörlerden liderliği ele aldık. İkinci olarak, bilgi yönetimi konusunda ulusal çalışmaların çok az olması bizi çoğunlukla uluslar arası çalışmalardan yararlanmaya itmiş ve ölçeklerimizi oluştururken de uluslar arası çalışmalardan faydalanılmıştır. Bu ölçekler gelişmiş ülkelerdeki işletme yapıları dikkate alınarak geliştirildiği için bizim uygulamamızda bazı noktaların gözden kaçırılmasına neden olabilir. Son olarak, 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 (İSO, 2003) olarak sınırlandırılmıştır. İSO’nun referans olarak almış olduğumuz en son çalışmasında 25 işletme adlarını gizli tuttıkları için araştırmamızın örnek kütlesi Türkiye’de ilk 500 içinde bulunan 475 sanayi işletmesi olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni liderlik iken bağımlı değişkeni bilgi yönetimidir. Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için liderlik; strateji ve vizyon, bilgi lideri, üst yönetimin desteğini ve bilgi yönetimi ise; bilginin elde edilmesini, saklanmasını, paylaşılmasını ve kullanılması alt bileşenlerini kapsamaktadır. Liderlik ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin yanında liderlik ve bilgi yönetiminin her bir bileşeni arasındaki ilişkinin yönünü ölçmeye yönelik araştırma hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir.

- H<sub>1</sub>: Liderlik ve bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>1a</sub>: Strateji ve vizyon ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>1b</sub>: Strateji ve vizyon ile bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>1c</sub>: Strateji ve vizyon ile bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>1d</sub>: Strateji ve vizyon ile bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>1e</sub>: Bilgi lideri ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>1f</sub>: Bilgi lideri ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>1g</sub>: Bilgi lideri ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>1h</sub>: Bilgi lideri ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>1i</sub>: Üst yönetimin desteği ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>1j</sub>: Üst yönetimin desteği ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>1k</sub>: Üst yönetimin desteği ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>1l</sub>: Üst yönetimin desteği ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırmanın amacına ulaşması için anket formundaki soruların hazırlanmasında bilgi yönetimi alanında çalışan uluslar arası araştırma organizasyonları (Arthur Andersen ve APQC, 1996; KPMG, 2001; Knowledge Associates, 2002) ile Skyrme (2000) ve Darroch’un (2003) çalışmalarından faydalanılmıştır. Araştırma anketi Bagozzi (1994) ve Baş (2001) tarafından dikkat edilmesi ileri sürülen hususlar çerçevesinde hazırlanmıştır. Anket formunda ki sorular hazırlanırken 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. 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 bilgi yönetiminde liderliğe ilişkin 19 ifadeyi ve bilgi yönetimi sürecine ilişkin ise 30 ifadeyi içermektedir.

Elektronik posta ve normal posta yoluyla yapılan anketlere ek olarak karma anket tekniği (Baş, 2001) uygulanarak anket formu örneklemdaki şirketlere bizzat araştırmacılar ve aracılar vasıtasıyla ulaştırılmıştır. Araştırma kapsamına alınan 475 işletmenin 120’inden değerlendirmeye uygun anket formları elde edilmiştir. Bu sayı bize %25,3 gibi kabul edilebilir bir geri dönüşüm oranını sağlamıştır.

#### 5. 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 liderlik ve bilgi yönetimi ölçekleri için güvenilirlik analizi yapılmıştır (bkz. Tablo 1). Liderlik Cronbach Alpha değerinin 0,92 ve Bilgi Yönetimi Cronbach Alpha değerinin 0,91 olduğu görülmektedir. Görüldüğü gibi ölçeklerin alpha değerleri 1'e yakın, oldukça yüksek ve kabul edilebilir düzeydedir (Hair ve diğerleri, 1998). Bu sonuç araştırmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığının olduğunu ve güvenilirlik koşulunu yerine getirdiğini göstermektedir.

**Tablo 1 Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ana Faktörler	Cronbach's Alpha Değeri		
Liderlik	Örnek Sayısı = 78,0	Soru Sayısı = 19	Alpha = 0,92
Bilgi Yönetimi	Örnek Sayısı = 81	Soru Sayısı = 30	Alpha = 0,91

Liderlik ölçeğine uyguladığımız faktör analizinde ise KMO testi %84,1'dir. 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 Liderliği; Üst Yönetimin Desteği, Strateji ve Vizyon ile Bilgi Lideri olarak üç faktör altında toplamak mümkün olmuştur. Bu üç faktör toplam varyansın %59,95'ini açıklamaktadır. Faktör analizi sonucu anket formundaki liderlikle ilgili iki ifade yükledikleri faktör gruplarında diğer ifadelere oranla daha düşük değerlerle (%50'nin altında) anlamlılık kazandıkları için analiz dışı tutulmuştur.

**Tablo 2. Liderlik Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

	Faktör Yükleri			Açıklanan Vary. % si	Cronbach Alpha
<b>Faktör 1 - Üst Yönetimin Desteği</b>				24,73	0,89
-Üst Yönetimin işletme stratejisinin bir parçası olarak BY farkında olması	0,82				
-BY için üst yönetimin istekliliğinin olması	0,79				
-Üst yönetimin bilgi paylaşımı, öğrenme ve diğer arzu edilen BY davranışlarını desteklemesi	0,79				
-CEO ve üst yöneticilerin takımları içinde ve dış dünyada bilgi yönetimini desteklemesi	0,71				
-Sistemik bir şekilde gelecek bilgi gereksinmelerinin değerlendirilmesi ve planlar yapılması	0,66				
-BY'nin işletmeye nasıl uygulanacağı ile ilgili olarak işletmenin tüm seviyelerinde genel bir anlayışın var olması	0,61				
-Üst yönetimin BY politikası, rehberleri, ve faaliyetleri ile ilgili icraatlarda bulunması	0,59				
-Entelektüel varlıkların üst yönetimde bilinmesi ve değerlendirilmesi	0,54				
<b>Faktör 2 - Strateji ve Vizyon</b>				20,52	0,86
-BY girişimleri için sorumlulukların ve bir bütçenin tanımlanması					
-BY girişimlerinin işletme planını nasıl destekleyeceğinin açık olması					
-BY'ni geliştirmek için sürdürülen girişimlere ait bir programın olması	0,77				
-BY'nin işletmeye entegre edilmesi için bir vizyon olması	0,76				
-BY'nin işletme stratejisinin çok önemli bir parçası olması	0,67				
-BY faaliyetleri için spesifik rollerin ve sorumlulukların olması	0,61				
<b>1- Faktör 3 - Bilgi Lideri</b>				14,70	0,76
-İşletmenin tümü için BY etkinliğini sürekli olarak inceleyen bir üst düzey yöneticinin olması					
-Yeterli bir yetkiyle donatılmış uygun ve etkin bir pozisyonda bilgi müdürünün (CKO) olması			0,70		
-İşletmede bilginin gelişimine yardım etmek için yeterli otorite ve kaynaklara sahip bir bilgi yönetimi pozisyonunun yaratılması			0,68		
			0,65		
<b>2- Eigenvalues</b>	8,19	1,95	1,35		
<b>Toplam Varyans</b>				59,95	
<b>KMO: 0,841</b>	<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>App. Chi-Square : 831,77</b>	<b>Df : 171</b>	<b>Sig. : 0,00</b>	

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 olduğunu 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 (2003) geliştirdiği orjinal 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 (Darroch, 2003) 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
<b>Faktör 1 - Bilginin Saklanması</b>					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 prosedürlerin olması	0,69					
-Bir takımın görevini tanımladığında, öğrendiğini analiz etmesi ve belgelendirmesi	0,67					
<b>Faktör 2 – Bilginin Elde Edilmesi</b>					15,11	0,81
-Açık bir şekilde her bir ürünün kaç 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					
<b>Faktör 3 – Bilginin Paylaşılması</b>					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			
<b>Faktör 4 – Bilginin Kullanılması</b>					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		
<b>Eigenvalues</b>	8,32	2,25	1,76	1,50		
<b>Toplam Varyans</b>					57,58	
<b>KMO: 0,821</b>	<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>			<b>App. Chi-Square : 985,33</b>	<b>Df : 276</b>	<b>Sig. : 0,00</b>

Hipotezlerimizin test edilmesi ile ilgili korelasyon analizi sonuçları toplu olarak Tablo 4’de verilmektedir. Liderliğin bileşenlerinden biri olan strateji ve vizyon ile bilginin elde edilmesi arasındaki ilişki incelendiğinde iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,287$ ’dir. Buna göre strateji ve vizyon ile bilginin elde edilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ( $p<0.05$ ) ve pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ( $H_{1a}$  Kabul). Strateji ve vizyon ile bilginin saklanması arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,088$  olduğu görülmektedir. Bu korelasyon katsayısı strateji ve vizyon ile bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymakla birlikte, iki değişken arasında çok zayıf (neredeyse sifıra yakın) ve istatistiksel olarak da anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmaktadır ( $H_{1b}$  Red). Strateji ve vizyon ile bilginin paylaşılması arasındaki korelasyon katsayısı da  $r=0,223$  olarak bulunmuştur. Bu katsayı strateji ve vizyon ile bilginin paylaşılması arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı ( $p<0.05$ ) bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır ( $H_{1c}$  Kabul). Strateji ve vizyon ile bilginin kullanılması arasındaki ilişkinin korelasyon katsayısı ise  $r=0,657$  ve bu iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı ( $p<0.01$ ) ve çok kuvvetli bir pozitif ilişkinin olduğu görülmektedir ( $H_{1d}$  Kabul).

Bilgi lideri ile bilginin elde edilmesi arasındaki ilişkiye bakıldığında da korelasyon katsayısının  $r=-0,120$  olduğu görülür. Bununla birlikte bu katsayıdan bilgi lideri ile bilginin elde edilmesi arasında negatif bir ilişki söz konusu olsa bile bu ilişki çok zayıf ve istatistiksel olarak da anlamlı bir ilişki değildir ( $H_{1e}$  Red). Bilgi lideri ile bilginin saklanması arasındaki ilişkiye bakıldığında korelasyon katsayısının  $r=-0,111$  olduğu görülür. Bu korelasyon katsayısı bilgi lideri ile bilginin saklanması arasında negatif bir ilişkinin olduğunu göstermekle birlikte bu ilişki çok zayıf ve istatistiksel olarak da anlamlı bir ilişki değildir ( $H_{1f}$  Red). Bilgi lideri ile bilginin paylaşılması arasındaki korelasyon katsayısı ise  $r=0,002$ ’dir. Buna göre istatistiksel anlamda bilgi lideri ile bilginin paylaşılması arasında açık ve görülebilir bir ilişkinin mevcut olduğu söylenemez ( $H_{1g}$  Red). Bilgi lideri ile bilginin kullanılması arasındaki ilişki incelendiğinde ise korelasyon katsayısının  $r=0,505$  olduğu görülür. Bu korelasyon katsayısı bilgi lideri ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0.01$ ) ve çok kuvvetlidir ( $H_{1h}$  Kabul).

**Tablo 4 Liderlik Alt Faktörleri ve Bilgi Yönetimi Alt Faktörleri Arasındaki Korelasyon**

		<b>Bilginin Saklanması</b>	<b>Bilginin Elde Edilmesi</b>	<b>Bilginin Paylaşılması</b>	<b>Bilginin Kullanılması</b>
<b>Üst Yönetimin Desteği</b>	Pearson Correlation	0,154	0,456**	0,495**	0,125
	Sig. (2-tailed)	0,187	0,000	0,000	0,285
	N	75	75	75	75
<b>Strateji ve Vizyon</b>	Pearson Correlation	0,088	0,287*	0,223*	0,657**
	Sig. (2-tailed)	0,454	0,012	0,050	0,000
	N	75	75	75	75
<b>Bilgi Lideri</b>	Pearson Correlation	-0,111	-0,120	0,002	0,505**
	Sig. (2-tailed)	0,345	0,303	0,985	0,000
	N	75	75	75	75

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

Üst yönetimin desteği ve bilginin elde edilmesi arasındaki ilişkiye bakıldığında ise korelasyon katsayısını  $r=0,456$  ve üst yönetimin desteği ve bilginin elde edilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ( $p<0.01$ ) ve çok güçlü bir pozitif ilişkinin olduğu görülmektedir ( $H_{1i}$  Kabul). Üst yönetimin desteği ve bilginin saklanması arasındaki korelasyon incelendiğinde  $r=0,154$  olduğu görülmektedir. Bu korelasyon katsayısı üst yönetimin desteği ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermekle birlikte, iki bileşen arasındaki ilişkinin çok zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmaktadır ( $H_{1j}$  Red). Üst yönetimin desteği ve bilginin paylaşılması arasındaki ilişkiye baktığımızda iki bileşen arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,495$ ’dir. 0,495 korelasyon katsayısı üst yönetimin desteği ve bilginin paylaşılması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ( $p<0.01$ ) ve çok güçlü bir pozitif ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır ( $H_{1k}$  Kabul). Üst yönetimin desteği ve bilginin kullanılması arasındaki ilişki incelendiğinde bu iki bileşen arasındaki korelasyon katsayısının  $r=0,125$  olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 0,125 korelasyon katsayısı üst yönetimin desteği ve bilginin kullanılması arasındaki pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermekte, fakat iki değişken arasındaki ilişkinin çok zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ( $H_{1l}$  Red).

Yukarıda liderlik ile bilgi yönetimi bileşenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucu  $H_{1a}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{1d}$ ,  $H_{1h}$ ,  $H_{1i}$  ve  $H_{1k}$  hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşılık  $H_{1b}$ ,  $H_{1e}$ ,  $H_{1f}$ ,  $H_{1g}$ ,  $H_{1j}$  ve  $H_{1l}$  hipotezleri ise kabul edilmemiştir. Diğer bir deyişle, bileşenler arasındaki ilişkileri test eden hipotezlerden bir kısmı kabul edilirken bir kısmı red edilmiştir. Bu sonuçlara göre, liderlik ve bilgi yönetiminin kendi aralarındaki ilişkiyi gösteren genel hipotezimiz olan  $H_1$  hipotezi (Liderlik ve bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır) kısmen kabul edilir.

## 6. SONUÇ

Başarılı ve sistemli bir bilgi yönetiminin uygulanmasında üst yönetimin desteği arttıkça, bilginin iç ve dış kaynaklardan elde edilmesinde ve çalışanlar arasında da bilginin paylaşımında da artış olmaktadır. Bununla birlikte bilgi yönetimi için üst yönetimin desteğinin artması ile bilginin şirketin ürünlerine, süreçlerinde ve hizmetlerinde kullanılması arasında pozitif veya negatif bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Etkin bir bilgi yönetimi için bilgi yönetimi ile bağlantılı iyi tanımlanmış bir işletme stratejisi ve bilgi yönetimine yön veren bir vizyonun olması bilginin elde edilmesini, gelişimini, entegrasyonunu, çalışanlar arasında bilginin paylaşımını ve bilginin kullanılmasını olumlu bir şekilde etkilemektedir. İşletmelerde uygun ve yeterli bir yetki ile donatılmış üst düzey bir bilgi yönetimi pozisyonundaki bir bilgi müdürünün olması bilginin şirketin ürünlerinde, süreçlerinde ve hizmetlerinde uygulanmasını veya kullanılmasını pozitif bir şekilde etkilemektedir. Ancak böyle bir bilgi yönetimi pozisyonu bilgi yönetimin diğer alt bileşenlerini olumlu ya da olumsuz etkilemediği görülmüştür.

Bilgi yönetiminin başarısına katkı sağlayanlardan birisi de üst yönetimin desteğidir. Bu yüzden ülkemizdeki işletmelerde de üst yönetim, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin şirketin başarısı için çok kritik olduğuna ilişkin şirkete mesajlar vermelidir. Üst yönetim alt yapı için fon ve diğer kaynakları sağlamalıdır. Şirket için hangi bilgi türünün en önemli olduğunu açığa çıkarmalıdır. Bilgiyi yaratan ve paylaşan bir kültürün oluşmasına yardım etmelidir. Firmalarda kuvvetli bir öğrenmenin ve bilgi yönetimi faaliyetlerinin gelişmesi aktif bir CEO önderliği sayesinde olur. Örgütsel kültürü geliştirmek ve örgütün sınırları boyunca bilgi paylaşımını yönlendiren değerleri yaratmaya başlamak için üst yönetimin kuvvetli bir istekliliği olmalıdır. CEO'nun istekliliği kurum boyunca bilgiyi paylaşmak için çok önemlidir. Çünkü bu isteklilik olmadığında çok iyi tasarlanmış projeler bile uygulama sırasında tek bir örgütsel birim içindeki kilitlenmeyi dahi değiştiremeyebilir.

Etkin bir bilgi yönetimi genel bir işletme stratejisi ile ilişkilidir. Diğer bir deyişle, firmanın bilgi yönetimi girişimleri işletme stratejisi ile bağlantılıdır. Buradaki amaç, bilginin etkin kullanımının iyi tanımlanmış bir işletme stratejisini nasıl destekleyeceği veya sağlayacağını belirlemesidir. Örneğin, eğer bir organizasyon mevcut ve yeni pazarlara yeni ürünler ve hizmetler sunmaya yönelmişse, bilgi yönetimi ürün ve iş gelişimine odaklanmalıdır. Ülkemizdeki işletmelerde bilgi yönetimini işletme stratejisiyle belirlemelidirler. Etkin bir bilgi yönetimi için özellikle açık bir vizyon çok önemli bir unsurdur. Vizyon, örgütsel yeniliği destekleyen ve bilginin gelişimini, entegrasyonunu ve uygulamasını içeren bilgi yönetimine yön verir. Bu yüzden işletmelerimiz bir bilgi vizyonu yaratmalı ve onu organizasyon içinde yaymalıdır.

Bir bilgi yönetimi planının uygulanmasında organizasyonun bu süreci geliştirmek ve sürdürmek için bir liderlik rolünü yaratmaya ihtiyacı vardır. Çok sayıda firma bilgi yönetimi ile ilgili sorumluluğu bilgi müdürü veya yöneticisi gibi mevcut ya da yeni oluşturulan pozisyonlara devretmişlerdir. Bilgi müdürünün veya yöneticisinin temel sorumluluğu bilgiyi yönetmektir. Yani, bir bilgi yönetimi programının geliştirilmesi ve uygulamasından sorumludur. Buradan hareketle Türkiye'deki işletmelerde bilgi yönetiminden sorumlu bilgi müdürü gibi bir bilgi yöneticisi pozisyonu yaratmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Alavi, M. (1997) "Knowledge Management and Knowledge Management Systems", December, <http://www.rhsmith.umd.edu/is/malavi/icis-97-KMS/sld018.htm>, 07 Şubat 2003.
- Andrews, K. M. ve B. L. Delahaye, (2000) "Influences on Knowledge Processes in Organizational Learning: The Psychosocial Filter", *Journal of Management Studies*, 37:6, September, pp.797-810.
- Arthur Andersen ve Apqc, (1996), KMAT: Knowledge Management Assessment Tool.
- Bagozzi, R. P. (1994), "Measurement in Marketing Research: Basic Principles of Questionnaire Design", *Principles of Marketing Research*, Edited by Richard P. Bagozzi, Basil Blackwell Ltd.
- Balasubramanian, P., K. Nochur, J. C. Henderson ve M. M. Kwan, (1999), "Managing process knowledge for decision support", *Decision Support Systems*, 27, pp. 145-162.
- Baldanza, C. ve M. A. Stankosky, (1999), Knowledge Management: An evolutionary architecture toward enterprise engineering. Paper read at International Council on Systems Engineering (INCOSE), *Mid-Atlantic Regional Conference*, September 15.

- Baş, T. (2001), **Anket**, Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara.
- Bukowitz, W. R. ve R. L. Williams, (2001), **The Knowledge Management Fieldbook**, Pearson Education, London.
- Bhatt, G. D. (2001), "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people", **Journal of Knowledge Management**, Volume 5, Number 1, pp. 68-75.
- Bixler, C. H., (2002) "Applying the four pillars of knowledge management", **KMWorld**, Vol. 11, Iss. 11, January.
- Bontis, N. (2002), "The Rising Star of the Chief Knowledge Officer", **Ivey Business Journal**, March/April , pp.20-25.
- Capshaw, S. ve T. M. Koulopoulos, (1999), "Knowledge Leadership", **DM Review**, May.
- Chait, L. P. (1999), "Creating a successful knowledge management system", **The Journal of Business Strategy**, Volume 20, Issue 2, Mar/April, pp. 23-26.
- Darroch, J. (2003), "Developing A Measure of Knowledge Management Behaviours and Practices", **Journal of Knowledge Management**, Volume:7, Number:5, 41-54.
- Davenport, T. H. (1999), "Knowledge Management and the Broader Firm: Strategy, Advantage and Performance", **Knowledge Management Handbook**, Edited by Jay Liebowitz, CRC Press, Washington, D. C.
- Davenport, T. H. ve L. Prusak, (2001a) **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, 1. Basım, Çev. Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul.
- Davenport, T. H. ve S. C. Völpel, (2001b), "The rise of knowledge towards attention management", **Journal of Knowledge Management**, Volume 5, Number 3, pp. 212-221.
- Davenport, T. H., D. W. D. Long ve M. C. Beers, (1998), "Successful Knowledge Management Projects", **Sloan Management Review**, Winter, pp. 43-57.
- Despres, C. ve D. Chauvel, (1999), "Knowledge Management(s)", **Journal of Knowledge Management**, Volume 3, Number 2, pp. 110-120.
- Gershenfeld, J. G. ve diğerleri, (1998), **Knowledge-Driven Work**, Oxford University Press, Oxford.
- Gupta, B., L. S. Iyer ve J. E. Aronson, (2000), "Knowledge Management: practices and challenges", **Industrial Management & Data Systems**, 100/1, pp17-21.
- Hair, J. F. JR, R. E. Anderson, R. L. Tatham, W. C. Black, (1998), **Multivariate Data Analysis**, Prentice Hall, NJ.
- Hansen, M. T., N. Nohria ve T. Tierney, (2001), "Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?", **Örgütsel Öğrenme**, Çev. Nurettin Elhüseyni, MESS Yayın No: 366, İstanbul.
- Harris, R. G., (2001), "The Knowledge-based economy: intellectual origins and new economic perspectives", **International Journal of Management Reviews**, Volume 3, Issue 1, March, pp. 21-40.
- Hasanali, F. (2002) "Critical Success Factors of Knowledge Management", September, <http://kmadvantage.com/docs/KMArticles/CriticalSuccessFactorsofKM.pdf>, (26 Kasım 2002).
- Hauschild, S., W. Stein ve T. Licht, (2001), "Creating a Knowledge Culture", **The Mckinsey Quartely**, Number 1, pp. 74-81.
- Holsapple, C. W. ve K. D. Joshi,, (2000), "An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", **Journal of Strategic Information Systems**, 9, pp. 235-261.
- Hoog, R., G. v. Heijst, R. v. d. Spek, J. S. Edwards, R. Mallis, B. van der Meij, R. M. Taylor, (1999), "Investigating a Theoretical Framework for Knowledge Management: A Gaming Approach", **Knowledge Management Handbook**, Edited by Jay Liebowitz, CRC Press, Washington, D. C.
- Iftikhar, Z., I. V. Eriksson, G. W. Dickson, (2003), "Developing an Instrument for Knowledge Management Project Evaluation", **Electronic Journal of Knowledge Management**, Volume 1, Issue 1, pp.55-66.
- İso, (2003), Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, İstanbul, Ağustos.
- Johannessen, J.-A., B. Olsen ve J. Olaisen, (1999), "Aspects of innovation theory based on knowledge-management", **International Journal of Information Management**, 19, pp. 121-139.
- Knowledge Associates, (2002), Global KM Benchmarking Survey, <http://www.knowledgeassociates.com/ka/kabase.nsf/0/807c262274f0cb5f80256c8b007...>, (10.12.2002).
- Knowledge Management, (2000), "Sharing Knowledge – and Other Unnatural Acts", White Paper, January, <http://kmmag.com/kmmagn2/km200001/departf1.htm>, (11.09.2003).
- Kpmg Consulting, (2001), Knowledge Management Framework Assessment Exercise, <http://kmsurvey.londonweb.net>, (09.12.2002).

- Lee, J.-N., (2001), "The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success", **Information & Management**, 38, pp. 323-335.
- Madsen, T. L., E. Mosakowski ve S. Zaheer, (2002), The dynamics of knowledge flows: human mobility, knowledge retention and change", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, Num. 2, pp. 164-176.
- O'Dell, C., K. Wiig ve P. Odem, (1999), "Benchmarking unveils emerging knowledge management strategies", **Benchmarking**, Vol. 6, Iss. 3, pp.202-209.
- Perez, M. P., A. Sanches, M. P. Carnicer ve M J. V.Jimenez, (2002), "Knowledge tasks and teleworking: a taxonomy model of feasibility adoption", **Journal of Knowledge Management**, V. 6, N. 3, pp.272-284.
- Sena, J. A. ve A.B. (Rami) Shani, (1999), "Intellectual Capital and Knowledge Creation : Towards an Alternative Framework", **Knowledge Management Handbook**, Edited by Jay Liebowitz, CRC Press, Washt., D. C.
- Skyrme, D. J. (1999) "KM Basics", <http://www.skyrme.com/resource/kmbasics.htm>, (20 Ocak 2003).
- Skyrme, D. J. (2002), Know- All 50: Knowledge Management Assessment Tool, June, <http://www.skyrme.com>, (27 Kasım 2002).
- Skyrme, D. J. ve D. M. Amidon, (1997), **Creating The Knowledge-Based Business**, Business Intel. Ltd., London.
- Soliman, F. ve K. Spooner, (2002), "Strategies for implementing knowledge management: role of human resource management", **Journal of Knowledge Management**, Volume 4, Number 4, pp. 37-345.
- Sveby, K. E., (1996), "What is Knowledge Management?", March, <http://sveby.konverge.com/articles/KnowledgeManagement.html>, (13 Ocak 2003).
- Von Krogh, G., I. Nonaka ve T. Nishiguchi, (2000), "Justification in Knowledge Creation: Dominant Logic in Management Discourses", **Knowledge Creation: A Source of Value**, Macmillan Press Ltd., G. B..