



## **Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme**

**Başak Doğan**  
Adnan Menderes Üniversitesi

**Ender Altunoğlu**  
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

### **ÖZ**

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde bilgi yönetimini etkileyen etmenler ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma kapsamında bilgi yönetimi nedir, örgütlerde bilgi yönetiminin etmenleri nelerdir, örgütlerde bilgi yönetiminin uygulanması ile örgüt performansı arasında nasıl bir ilişki vardır gibi sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında ise, bilgi yönetimi uygulamaları ile örgüt performansı ilişkisini ölçmeye yönelik bir saha çalışması yapılmıştır. Sivil Toplum Kuruluşları'na uygulanan anket çalışmasıyla, Sivil Toplum Kuruluşları örneğinde ve özelinde, Türkiye'de bilgi yönetimi uygulayan örgütlerin performanslarında meydana gelen değişimler değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, örgüt içinde paylaşımın ve katılımıcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan ve bilgi odaklı olan örgütlerde performans artacaktır.

*Anahtar Kelimeler:* Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı, Performans.

*JEL Sınıflandırma Kodları:* M10, M14.

## **Relationships Between Knowledge Management, Organizational Culture, Organizational Structure And Performance**

### **ABSTRACT**

The aim of this research is to determine the relationship between knowledge management implementations and organizational performance. Within the scope of the research, an answer is sought for the questions like what is knowledge management, what are the factors of the knowledge management in organizations, what relationships between implementation of knowledge management cause and organizational performance exists. At the implementation part of the research, a field study is conducted for measuring the relationship between knowledge management implementations and organizational performance. A questionnaire study is conducted on Non-Governmental Organizations and by studying Non-Governmental Organizations, changes on the performance of organizations that implement knowledge management in are evaluated. According to the results, performance may increase in the organizations supporting the share and participation, and an innovative organizational culture supporting creative thinking and knowledge-based.

*Keywords:* Knowledge Management, Organizational Culture, Organizational Structure, Performance.

*JEL Classification Codes:* M10, M14.

Makalenin geliş tarihi: 14.05.2014 – Düzeltme tarihi: 25.08.2014 – Kabul tarihi: 03.09.2014

\*İletişim kurulacak yazar:

Başak Doğan, Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli Meslek Yüksek Okulu, Aydın, Türkiye.  
E-posta: basakcataloglu@gmail.com

## 1. GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin çevre koşullarında çok hızlı değişimler yaşanmaktadır. Teknolojinin sürekli olarak değişmesi, geleceğin öngörülebilirliğinin azalması, dünyanın giderek küresel hale gelmesi gibi durumlar sonucu, örgütlerin bilgiye duydukları ihtiyaç artmaktadır. Çünkü bilgiye sahip olan, daha da önemlisi doğru bilgiyi doğru zamanda kullanabilen örgütler, rakiplerine göre daha avantajlı olacaklardır. Bilgi yönetimi, etkinliği artırmak amacıyla, örgüt içinde bilginin elde edilmesi, kullanımı ve aktarımı için strateji geliştirmeyi amaçlar. Bu da bilgi kaynaklarını çeşitli hale getirmek ve bilgi neredeyse onu elde etmekle ilgilidir.

Bilgiyi yaratma ve örgütsel öğrenme, ancak örgüt kültürü açık bilgi dağıtımını destekliyorsa mümkündür (Valkokari ve Helander, 2007: 602). Bollinger ve Smith (2001: 10), örgütsel bilginin örgüt kültürünün bir yansıması olduğunu belirtmişlerdir. Moffett vd. (2003: 7), her türlü örgütsel değişimin anahtar etmeni olan örgüt kültürünün, bilgi yönetimi konusunda da anahtar bir etmen olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre, ilk olarak örgütler, bilgi yönetiminin çeşitli bilgi araç ve teknikleriyle ifade edildiği bir bilgi kültürüne sahip olabilirler. Örgüt kültürünün yanısıra, örgüt yapısı da bilgi yönetimi için önemli bir etmendir. Yapılan çalışmalarda, bilgi yönetimi için ideal olan örgüt yapılarının basık ve iletişim kanalları kısa yapılar olduğu tespit edilmiştir (uit Beijerse, 2000: 171). Bu durumda, bilgi çağı daha çok değişen çevrelere hızlı uyum yeteneğine sahip organik örgütleri gerekli kılmaktadır (Serpek, 2003: 83).

Sivil Toplum Kuruluşları (STK), toplum yararına çalışan, demokrasinin gelişmesine katkı sağlayan, kâr amacı gütmeyen, devletten bağımsız hareket edebilen, bireylerin ortak amaç ve hedefleri açısından değerlendirildiğinde ise siyasal iradeyi ve yönetimi kamuoyu oluşturmak suretiyle etkileyebilen bir örgütlenme türü şeklinde ifade edilmektedir. Bu örgütlenmeler üzerine yapılmış çok sayıda çalışma olmasına rağmen, bu kuruluşlarda bilgi yönetimi uygulamaları üzerinde yapılmış az sayıda çalışma mevcuttur. Tüm örgütlerde olduğu gibi, sivil toplum kuruluşlarında da bilgi yönetiminin uygulanması, kuruluşun yararına olacak sonuçlar doğuracak ve kuruluşun varlığının devamlılığı konusunda yardımcı olacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı STK'larda bilgi yönetimi uygulamalarını ortaya koymak ve bilgi yönetimi kavramı ile örgüt kültürü ve örgüt yapısının, örgüt performansına etkilerini belirlemektir.

## 2. BİLGİ YÖNETİMİ

Sanayi toplumunun stratejik kaynağı olan sermayenin, yerini bilgiye bırakmasıyla, bilgiyi üreten örgütler toplumun eksenini oluşturmaya başlamıştır. Bilginin başlı başına bir üretici güç durumuna gelmesiyle bilgiyi üreten, kullanan ve ona sahip olan kişiler ve örgütler, toplumların gelişmesinde kilit rol oynar hale gelmişlerdir. Bu durum bize, küresel rekabetin olmazsa olmaz şartı olarak, geleneksel üretim etmenlerinin yanında bilgi kavramının stratejik bir değer olarak ortaya çıktığını göstermektedir (İnce ve Oktay, 2006: 16).

Bilgi toplumunun sürükleyici gücü ve en başta gelen kaynağı bilişim teknolojisinin ürünü olan bilgidir (Şendoğdu, 2005: 60). Sanayi toplumunda ön planda yer alan maddi ürünlerin yerini, bilişim teknolojisine dayanan bilgi almıştır. Bu bilginin temel özellikleri, geleceğe yönelik olması, sürekli üretilebilmesi, iletişim ağları ile taşınabilir ve paylaşılabilir olması ve emek, sermaye ve toprağı ikame edebilmesi şeklinde özetlenebilir. Geleneksel üretim etmenleri artık, itici güçler olmaktan çok kısıtlayıcı olmaktadır ve bilgi, üretimin tek önemli etmeni haline gelmiştir (Serpek, 2003: 28).

Örgütlerde bilginin üretilmesi, kodlanması, paylaşılması, öğrenilmesi ve yenilenmesi ile ilgili disiplinlerarası bir örgüt modeli (Yılmaz, 2005: 70) olarak tanımlanan bilgi yönetimi; bilgi örgütlerinin varlığını sürdürebilmesi hususunda geçerli ve güncel olan en önemli kavramlardan bir

tanesisidir. Örgütlerde bilgi yönetiminin uygulanması, örgütün performansına olumlu yönde bir katkı yapacağından, günümüz örgütlerinin bilgi yönetimine önem vermeleri gerekmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmek için örgütlerin bilgi temellerini geliştirmeleri gereğine örgütsel çevrelerde sürekli vurgu yapılmaktadır (Carter ve Scarbrough, 2001: 215). Bilgi yönetimi, örgütlerin sürekli karmaşıklaşan bir çevreyle baş edebilmeleri noktasında stratejik olarak katkıda bulunmaktadır (Çivi, 2000: 171).

Bilginin stratejik nitelikte olması ve uzun vadede rekabet avantajı yaratabilmesi için örgüte özgü olması ve kolayca transfer edilememesi, göç edememesi, elde edilememesi ve yayılmasının olanaklı olmaması gerekmektedir. Stratejik bilgi bireylerde ve örgütsel sosyal ilişkilerde yerleşmiş olarak görülür ve dolayısıyla örtük, kişi ve örgüt özelinde olarak varlığını sürdürür. Stratejik bilgiyi ortaya çıkarmanın ve transfer etmenin olası tek yolu, bu bilgiye sahip olanlar ile yakın ve daha etkileşimli bir ilişki kurmak ve geliştirmekten geçer (Şendoğdu, 2005: 85).

Örgütlerin, rakiplerinden daha farklı olmasını, aynı işi rakiplerine göre daha farklı yapmasını ve tüm örgütlerin aynı yöntemleri uyguladığı bir ortamda rekabet güçlerinin artmasını sağlayacak tek bir güç vardır: “Örgütsel bilgi”. (Bayraktar ve Yıldız, 2007: 283). Örgütsel bilgi, örgüt için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir kaynaktır. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürülebilmesi, o örgütün rakiplerinin uygulayamayacağı ya da taklit edemeyeceği, kendine özgü bir strateji geliştirebilmiş olmasına bağlıdır (Barca, 2002: 65). Örgütün kendine özgü bir strateji geliştirebilmesi ise, gerekli bilgi ve kaynak birikimi ile mümkündür (Bayraktar ve Yıldız, 2007: 284).

Her ne kadar örgütler için ihtiyaç duyulan bilginin bir şekilde elde edilmesi önemli olsa da örgütlere esas rekabet avantajı kazandıran husus, bilgi üreten bir örgüt olmaları yeni bilgiler üretebilme kapasitesidir. McKinsey firmasının ABD, Avrupa ve Japonya’daki önde gelen işletmeleri kapsayan araştırma sonuçlarına göre başarılı örgütlerin %80’inin yeni fikirleri ve projeleri destekledikleri ve tamamının yeni bilgi üretilmesi konusunda sistematik çalışmalar yaptıkları ve önemli miktarda kaynak ayırdıkları ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda, örgütler açısından başarının anahtarı enformasyon işlemekten sürekli buluşçuluğa ve yeni bilgi üretilmesine kaymıştır (Tiryaki, 2005: 49).

### 3.İNCELENEN DEĞİŞKENLER

#### 3.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bilgi yönetiminin ne olduğunun anlaşılmasında ve bilgi yönetiminin uygulanmasında anlaşılması gerekli, önemli kavramlardan bir tanesidir. Çünkü, örgütleri dinamik ve yaşayan sosyal bir olgu olarak gören bilgi yönetimi, teknolojiyle ilişkili olduğu kadar, insanlarla da ilgilidir (Tiryaki, 2005: 31). Bir örgütte tüm çalışanlar tarafından paylaşılan inançlar, normlar, gelenekler ve değer yargıları olarak tanımlanan örgüt kültürü, bilgi yönetiminin başarılı biçimde uygulanabilmesi açısından son derece önemlidir. Bunun için örgütün hedefleri doğrultusunda bilgi yönetimini destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekir (Zaim, 2005: 143).

Bilgi transferi ve dağıtımının oluşması örgüt içinde paylaşımına açık bir örgüt kültürünün varlığı ile mümkün olabilmektedir. Bunun için de değişik ilgi alanlarına sahip ve öğrenmeye açık insanların varlığı gereklidir (Turan ve Şenkayas, 2006: 21). Bilgiyi yaratmak ve örgütsel öğrenme, ancak örgüt kültürü açık bilgi dağıtımını destekliyorsa mümkündür (Valkokari ve Helander, 2007: 602). Bollinger ve Smith (2001: 10), örgütsel bilginin örgüt kültürünün bir yansıması olduğunu belirtmişlerdir. Moffett vd. (2003: 7), her türlü örgütsel değişimin anahtar etmeni olan örgüt kültürünün, bilgi yönetimi konusunda da anahtar bir etmen olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre, ilk olarak örgütler, bilgi yönetiminin çeşitli bilgi araç ve teknikleriyle ifade edildiği bir bilgi kültürüne sahip olabilirler. İkinci olarak, bir örgüt “bilgi örgütü” olabilir. Ancak bu durum, bilgi

yönetimi örgütün tüm işlemlerinde iyice yerleştiği zaman meydana gelir. Bunun için bilgi kültürü, örgütün tamamınca benimsenmelidir. Moffett vd. (2003: 8), aynı zamanda, bilgi odaklı kültürün örgütte çalışanların bilgiyi paylaşmalarını teşvik ettiğini ifade etmişlerdir.

Bilgi yönetiminin en zor aşamalarından biri, bilgi yönetimini destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulmasıdır. Örgütlerin söz konusu örgüt kültürüne yeterince önem vermemeleri veya bu konuda yapılması gerekenleri yerine getirmemeleri de bir diğer önemli etmen olarak göz önüne alınmalıdır (Zaim, 2005: 146). Çalışanlarının, birlikte hareket etmeleri ve bilgilerini paylaşmaları için doğru bir güdümler dizisi oluşturmak isteyen örgütler kültürel engelleri ortadan kaldırmalıdır. Örgütlerinde bir bilgi yönetimi sistemi kurmaya çalışan yetkililerin çoğu, karşılıklarına çıkan en büyük engelin insan davranışlarını değiştirmek olduğunu ifade etmişlerdir. İnsanlar bilgilerini paylaşmak istememektedirler. Bu durumda herhangi bir bilgi yönetimi girişimi bilgi paylaşımını sadece örgüt için değil, çalışanlar için de kârlı duruma getirmelidir (Serpek, 2003: 68).

Bilgiye dayalı örgütlerde kültür, temel olarak çalışanları motive edici niteliktedir. Böyle bir kültürel yapıda üç unsur öne çıkmaktadır: İlk olarak kültür biçimsel değildir, ikinci olarak hata yapmayı hoşgörüyü karşılayan ve öğrenmeyi önemseyen açık bir düşünce yapısı mevcuttur ve son olarak sonuçlar merkezi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi paylaşımı ve kullanımı esastır (uit Beijerse, 2000: 172). Böyle bir kültürel yapı içinde şekillenen bir örgütte öne çıkan bazı nitelikler şunlardır: çalışanları yetki ile güçlendirme (empowerment), statükoyu sorgulama, en uçuk fikirleri bile tartışılabilir bulma, geleceğe yönelme, çevreye ve değişmeye karşı duyarlı olma, açık ve paylaşılan iletişim, ekip çalışmasına ağırlık verme, esnek yönetim, paylaşılan ortak bir vizyon, karşılıklı saygı ve güven, eleştirilere, zıt fikir ve düşüncelere karşı hoşgörü (Durna, 2005: 88).

Hauschild vd.'nin (2001) yapmış olduğu araştırmada ABD, Avrupa ve Japonya'da bilgi yönetimi konusunda önde gelen 40 işletme ele alınmıştır. Söz konusu işletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları çeşitli performans kriterlerine göre incelenmiş ve işletmeler başarılı ve başarısız olmak üzere iki gruba ayrılmışlardır. Başarılı olarak değerlendirilen işletmelerde ortak özellik, bilgi yönetimini destekleyen bir altyapı ve örgüt kültürünün bulunmasıdır. Başarısız olarak nitelendirilen işletmelerde bilgi yönetimi konusunda genellikle tepeden inme ve zorlayıcı bir yöntem tercih edilirken, başarılı olarak nitelendirilen işletmelerde çalışanlar, bilginin üretilmesi, paylaşılması ve araştırılması konusunda ödüllendirilmek suretiyle bilgi yönetimi uygulamalarına gönüllü bir katılım sağlamaktadırlar. Kanagasabapathy vd. (2006)'nin çalışması, bilgi yönetimi için örgüt kültürünün önemini ortaya koymaktadır.

Yazarlara göre bilgi yönetimi, sadece bilgiyi yönetmekle ilgili değildir, daha çok örgüt için stratejik rekabet avantajı yaratmayı mümkün kılan ve bilginin yaratılması, paylaşılması ve uygun biçimde bilgiden yararlanılmasını teşvik eden ve kolaylaştıran bir örgüt kültürü yaratıp onu yönetmekle ilgilidir. Benzer şekilde, Watkins ve Marsick'in (1993) çalışması da, öğrenme odaklı, yani örgütteki inançların, değerlerin ve kuralların öğrenmeyi desteklediği ve bilginin paylaşımına değer veren bir örgüt kültürünün bilgi yönetimi için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla, bilgiyi yaratma ve örgütsel öğrenmenin, ancak örgüt kültürü açık bilgi dağıtımını destekliyorsa mümkün olabileceği söylenebilir.

### 3.2. Örgüt Yapısı

Bilgi yönetiminin altyapısını oluşturan bir diğer etmen örgüt yapısıdır. Bilgi yönetimin için uygun bir örgüt yapısının oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve kullanmak için geliştirilmiş, tümüyle radikal, yani bilinenleri kökten değiştiren yeni yollar ortaya çıkmaktadır. Bunlar örgütlerin yapı ve işleyişleri, iş yapma biçimleri ve müşterilere yaklaşım tarzları üzerinde son derece önemli dönüşümlere neden olmaktadır (Serpek, 2003: 42). Örgüt yapısı, bir örgütün fark edilen anatomisidir. Bir başka deyişle, görev yetki ve kaynak dağılımına bağlı olarak örgütün görünen özelliklerini ortaya koyar (Demir ve Okan, 2009: 58).

Bilgi yönetiminin amacı, bir örgütün misyonu, stratejik öncelikleri ve çekirdek değerleri doğrultusunda, onun performansını, verimliliğini, üretimini sürekli olarak yükseltmektir. Bilgi yönetiminin yeni bilgi üretimini ve yenilikleri destekleme gibi bir amacı da vardır. Bu temel amaçlara, örgüt içinde işbirliğinin veya katılımcılığın artırılmasıyla ve ekip çalışmalarına olanak sağlanmasıyla ulaşılır (Alkan, 2003: 128). Bilgi toplumunda, hem çalışan profili hem de örgüt açısından ortaya çıkan derin rekabet koşulları nedeniyle yeni bir yönetim anlayışına ve farklı örgüt yapılarına ihtiyaç duyulmaktadır. İşgücünün niteliğinde meydana gelen farklılaşma yeni örgüt yapılarını ve yönetim biçimlerini gündeme getirmektedir. Ancak bu yenilikler sadece işgücünün nitelik farklılaşmasının bir sonucu olmayıp büyük ölçüde maliyet, kalite, hız konularında rekabet avantajı elde etme gerekliliğinin de bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Şendoğdu, 2005: 63).

Bradley v.d. (1993), çalışmalarında insanların birlikte çalışma şekillerinin değişirken, onların çabalarını destekleyecek farklı örgüt yapılarının da belirgin hale geldiğini belirtmişlerdir. Örgüt yapısı, bilgi yönetimi için önemli bir etmendir. Yapılan çalışmalarda, bilgi yönetimi için ideal olan örgüt yapılarının basık ve iletişim kanalları kısa yapılar olduğu tespit edilmiştir (uit Beijerse, 2000: 171). Günümüzün gittikçe küreselleşen ve daha da rekabetçi hale gelen ve bilginin hızlı gelişimi ve tüketimi nedeniyle sürekli değişen iş çevrelerinin de dinamik ve belirsiz çevreler olduğu söylenebilir. Bu durumda, bilgi çağı daha çok değişen çevrelere hızlı uyum yeteneğine sahip organik örgütleri gerekli kılmaktadır (Serpek, 2003: 83).

Bilgiye dayalı örgütlerin yapıları düzdür ve bu yapı içindeki hatlar kısadır (uit Beijerse, 2000: 171). Durna'nın (2005: 82) Swan vd.'den aktardığına göre, bilgi yönetimine göre şekillenen örgütsel eğilimler içinde daha düz, merkezleşmemiş ve bürokratikleşmemiş yapılar öne çıkmaktadır. Emir-komuta ve kontrol hiyerarşisi, artık temel örgütsel nitelikler içerisinde yer almayıp, örgütler daha çok yalın yapılar üzerine odaklanmaktadır. Örgütün temel yetenek hizmetleri içerisinde bulunmayan etmenleri, örgüt dışından sağlama eğilimleri yaygınlaşmaktadır. Örgütler, şebeke ve yatay örgüt yapılarıyla daha üretken ve atık hale gelmektedirler. Bilgiye dayalı örgütler klasik örgütlere göre daha az sayıda yönetim kademesine sahiptir. Orta kademe yönetimi, bilgi ve iletişim sürecini bozacağından dolayı oldukça dar tutulmuştur. Hiyerarşik ve fonksiyonel örgüt yapısının bilgiye dayalı örgütler için uygun olduğu söylenemez (Durna, 2005: 82). Merkezi hiyerarşinin tamamen veya büyük ölçüde ortadan kalktığı, ileri derecede esnek bir örgüt yapısı olan şebeke örgütler, bilgi yönetimi uygulamaları açısından son derece elverişli bir örgüt modeli olarak görülmektedir. Kısaca, birbirine bilgisayar ağlarıyla bağlanmış, yetkilerini hiyerarşik örgüt yapısından değil, sahip oldukları yetenek ve becerilerinden alan bağımsız şahısların, firmaların, grupların ortak bir amaç için faaliyet gösterdiği örgüt yapısı olarak tanımlanan şebeke örgütler, hem örgüt içindeki, hem de örgütlerin dış çevresi ile olan bilgi dolaşımını kolaylaştıran bir yapı olarak dikkati çekmektedir. Bu örgütler bölgesel veya geniş alanlı bilgisayar ve iletişim ağlarını etkili biçimde kullanma özellikleri ve esnek yapıları sayesinde bilgi dolaşımında önemli avantajlar sunmaktadır (Zaim, 2005: 142).

### 3.3. Örgüt Performansı

Örgütlerin karşısına pek çok fırsatların ve pek çok tehditlerin çıkmasına sebep olan bu ortamda, örgüt performansının değerlendirilmesi örgütlerin sürekliliğinin sağlanması noktasında önem kazanmaktadır. Genel olarak performans denildiğinde, bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneği anlaşılmaktadır. Örgüt performansı ise, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/sonuca göre işletme amacının yada görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır (Turunç, 2006: 131).

Davenport ve Prusak'a göre (1998) yararlı bilgiyi elde edip paylaşan örgütlerde örgüt performansı artacaktır. Gold vd. (2001) ise bilgi altyapısı olarak nitelendirdikleri bilgi teknolojisi, örgüt kültürü ve örgüt yapısı ile örgüt performansının ilişkili olduğunu, finansal olmayan performans ölçüleriyle ortaya koymuşlardır.

Örgüt performansının ölçümü karmaşık ve çelişkili olarak değerlendirilen bir alandır ve çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (Chakravarthy, 1986; Venkatraman ve Ramajuman, 1986). Bu alanda yapılan çalışmaların önündeki en önemli konuyu uygun performans ölçütlerinin seçimi oluşturmaktadır. Özellikle geleneksel performans ölçütlerinin (objektif finansal kriterlerin) örgüt performansının sadece bir bölümünü ölçtüğü görülmektedir (Chakravarthy, 1986: 36). Bu nedenle günümüz ekonomisinde örgütler sadece finansal olarak değil, başka diğer faktörlerle de (subjektif kriterler) değerlendirilmektedir. Günümüzün bilgi-yoğun iş hayatında muhasebe ölçüm araçları örgüt tarafından sahip olunan maddi olmayan varlıkların ortaya konulması konusunda yetersiz kalmaktadır (Seggie vd., 2007).

#### 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bilgi yönetimi, bir örgütün bütün bilgi varlıklarını belirlemek, elde etmek, değerlendirmek, onlara erişim sağlamak ve onları paylaşmak üzere bütünlük bir yaklaşımı benimseyen bir disiplindir. Bu bilgi varlıkları arasında veri tabanları, belgeler, politikalar, tutulan yol ve yöntemler (prosedürler) ve örgütte çalışan bireylerin daha önceden ele geçirilememiş uzmanlıklarına yönelik bilgi, beceri ve deneyimleri de vardır.

##### 4.1. Araştırmanın Amacı

Örgütlerde bilgi yönetimini etkileyen birtakım etmenler bulunmaktadır. Araştırmada içsel faktörler olan örgüt kültürü ve örgüt yapısı üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı STK'larda bilgi yönetimi uygulamalarını ortaya koymak ve bilgi yönetimi kavramı ile örgüt kültürü ve örgüt yapısının, örgüt performansına etkilerini belirlemektir.

##### 4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bilgiyi yaratma ve örgütsel öğrenme, ancak örgüt kültürü açık bilgi dağıtımını destekliyorsa mümkündür. Bollinger ve Smith (2001), örgütsel bilginin örgüt kültürünün bir yansıması olduğunu belirtmişlerdir. Moffett vd. (2003), her türlü örgütsel değişimin anahtar etmeni olan örgüt kültürünün, bilgi yönetimi konusunda da anahtar bir etmen olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre, ilk olarak örgütler, bilgi yönetiminin çeşitli bilgi araç ve teknikleriyle ifade edildiği bir bilgi kültürüne sahip olabilirler. İkinci olarak, bir örgüt "bilgi örgütü" olabilir. Ancak bu durum, bilgi yönetimi örgütün tüm işlemlerinde iyice yerleştiği zaman meydana gelir. Bunun için bilgi kültürü, örgütün tamamınca benimsenmelidir. Moffett vd. (2003), aynı zamanda, bilgi odaklı kültürün örgütte çalışanların bilgiyi paylaşmalarını teşvik ettiğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmada incelenen ilk hipotez:

**H1=** "Örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan ve bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artar."

Örgüt yapısı, bilgi yönetimi için önemli bir etmendir. Yapılan çalışmalarda, bilgi yönetimi için ideal olan örgüt yapılarının basık ve iletişim kanallarının kısa yapılar olduğu tespit edilmiştir. Günümüzün gittikçe küreselleşen ve daha da rekabetçi hale gelen ve bilginin hızlı gelişimi ve tüketimi nedeniyle sürekli değişen iş çevrelerinin de dinamik ve belirsiz çevreler olduğu söylenebilir. Bu durumda, bilgi çağı daha çok değişen çevrelere hızlı uyum yeteneğine sahip organik örgütleri gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda ikinci hipotez :

H2= “Organik bir örgüt yapısına sahip olan ve bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artar.”

### 4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak hazır veriden yararlanma ve yazılı soru sorma (anket) yöntemleri kullanılmıştır. Anket formu beş alt başlıktan oluşmaktadır. İlk altbaşlıkta, cevaplayıcıların cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi gibi demografik özelliklerine ilişkin sorular sorulmuştur. İkinci altbaşlıkta Choi'nin (2000) çalışmasından derlenen bilgi yönetimine ilişkin genel algıları belirlemeye çalışan altı soru sorulmuştur. Anket formunun üçüncü altbaşlığında, bilgi yönetimini etkileyen etmenlerden örgüt kültürü etmenine ilişkin sorular yer almaktadır. Bu altbaşlıkta yer alan sorular, Cameron ve Quinn (2005) tarafından geliştirilen OCAI (Örgütsel Kültür Değerlendirme Ölçeği) temel alınarak hazırlanmıştır. Cameron ve Quinn bu ölçekte, klan kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar (piyasa) kültürü ve adhokrazi kültürü olmak üzere 4 boyut belirlemişlerdir. 24 maddelik ölçekte, yukarıda belirtilen boyutları belirlemek üzere, 6 soru grubu mevcuttur. Dördüncü altbaşlıkta, bilgi yönetimini etkileyen etmenlerden örgüt yapısı etmenine ilişkin sorular yer almaktadır. Finlay ve Marin'in (1995) örgüt yapısı ve iş tatmini ilişkisini araştırmak üzere yapmış oldukları çalışmadan alınarak uyarlanan bu ölçek, 12 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun son altbaşlığı, örgüt performansını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Bu altbaşlıkta 4 adet subjektif olarak değerlendirilebilecek soru yer almaktadır. Araştırmanın kâr amacı gütmeyen örgütler olan sivil toplum kuruluşlarında gerçekleştirilmesi sebebiyle, performans ölçüsü olarak finansal ölçüler tercih edilmemiş, hedef kitlenin memnuniyeti ve üyelerin memnuniyeti gibi subjektif kriterler dikkate alınmıştır. Anket kapsamında yukarıda ifade edilen sorular arasında, 5'li Likert Ölçekli katılım sorular ve çoktan seçmeli sorular olarak düzenlenmiştir.

Araştırmanın evrenini belirlemek üzere, Tarih Vakfı tarafından 2005 yılında yayınlanan Sivil Toplum Kuruluşları Rehberi'nden elde edilen liste baz alınmıştır. Bu rehberde listelenen ulusal sivil toplum kuruluşları arasından, üye sayısı 100'ün üzerinde olan sivil toplum kuruluşları listeden seçilerek örneklem oluşturulmuştur. Anketlerden elde edilen geri dönüş sayısı 162'dir.

### 4.4. Örneklem ve Ölçeklerin Genel Değerlendirilmesi

Tablo 1 araştırma kapsamındaki katılımcıların demografik özelliklerini göstermektedir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde, örneklemin çoğunluğunun (%61,7) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Ankete katılanların yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde, ankete katılanlardan en kalabalık grubu %24,1 oranla 46-55 yaş arasındaki katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların diğer dilimlerdeki yüzdelerine bakılınca yaş konusunda dengeli bir dağılım olduğu söylenebilir.

**Tablo.1 : Ankete Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler	Frekans f	Yüzde %	Demografik Özellikler	Frekans f	Yüzde %
<b>Cinsiyet</b>			<b>Eğitim Seviyesi</b>		
Kadın	62	38,3	İlkokul	0	0,0
Erkek	100	61,7	Ortaokul	0	0,0
<b>Yaş</b>			Lise	14	8,6

18-25	18	11,1	Önlisans	23	14,2
26-35	35	21,6	Lisans	75	46,3
36-45	34	21,0	Yüksek Lisans	35	21,6
46-55	39	24,1	Doktora	15	9,3
56 ve üzeri	36	22,2			

Araştırma kapsamındaki katılımcıların eğitim seviyelerine göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %46,3'ünün lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %21,6'sı yüksek lisans mezunu, %9,3'ü doktora mezunudur. Katılımcıların arasında önlisans mezunlarının oranı %14,2'dir. Bu verilerden hareketle söylenebilir ki, araştırmaya katılanların %91,4'ü bir yüksek öğretim kurumunda eğitim görmüşlerdir. Geriye kalan %8,6'lık katılımcı kitlesi ise, lise mezunudur. Araştırmaya katılanlar arasında ilkokul ve ortaokul mezunu hiç kimse yer almamaktadır.

Tablo 2, çalışmaya katılan 162 katılımcının, çalışmada incelenen değişkenlere göre belirtmiş olduğu seçeneklerden oluşturulan ortalama ve standart sapma değerlerini vermektedir.

**Tablo.2 : Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standart Sapma
<b>Bilgi Yönetimi</b>	3,9805	,36609
<b>Örgüt Kültürü</b>	3,7647	,56066
<b>Örgüt Yapısı</b>	3,7063	,48726
<b>Performans</b>	3,8416	,74508

Cronbach's Alpha değeri, çok sorulu ölçeklerde güvenilirliği ölçmek için en sık kullanılan formüldür (Peter, 1979: 6-7). Tablo 3, bu çalışmadaki değişkenlere ait ölçeklerin Cronbach's Alpha değerlerini vermektedir. Nunnaly (1978) çalışmasında, Cronbach's Alpha değerinin 0,50'nin üzerinde olması halinde güvenilir olacağını belirtmiştir. Tablo 3'de görüldüğü gibi, çalışmada kullanılan çok sorulu değişkenlerin Cronbach's Alpha değerleri 0,50'nin üzerindedir. Dolayısıyla değerlerin, çalışmanın sonuçlarının güvenilirliğini sağladığını söyleyebiliriz.

**Tablo.3 : Cronbach's Alpha Değerleri**

	Ortalama	Standart Sapma
<b>Bilgi Yönetimi</b>	3,9805	,36609
<b>Örgüt Kültürü</b>	3,7647	,56066
<b>Örgüt Yapısı</b>	3,7063	,48726
<b>Performans</b>	3,8416	,74508

Tablo 4, incelenen değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayılarını vermektedir. Tablodan da görüldüğü gibi bilgi yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve performans değişkenleri arasında bir ilişkinin varlığından söz edebiliriz.

**Tablo.4 : Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri**

		Bilgi Yönetimi	Örgüt Kültürü	Örgüt Yapısı	Performans



<b>Bilgi Yönetimi</b>	Pearson Correlation	1	,278**	,265**	,295**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000
<b>Örgüt Kültürü</b>	Pearson Correlation	,278**	1	,775**	,679**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
<b>Örgüt Yapısı</b>	Pearson Correlation	,265**	,775**	1	,705**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000
<b>Performans</b>	Pearson Correlation	,295**	,679**	,705**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### 4.5. Analiz ve Bulgular

H1 araştırma hipotezinin sınanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 5’de gösterilmektedir. Bu araştırma hipotezinin sınanması için kurulan regresyon modeli incelendiğinde  $R^2$  değeri 0,376 olarak bulunmuştur. Bu değer, performanstaki artışın %37,6’sının örgüt içinde paylaşımın ve katılımıcılığın desteklediği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olunması ve bilgi odaklı olunması tarafından açıkladığını ifade etmektedir. Regresyon modelinde yer alan katsayılar ait p değerleri, 0,05’in altında (0,003; 0,000; 0,010) bulunduğu için, modelde yer alan değişkenlerin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Regresyon modelinin bütün olarak anlamlı olup olmadığı F testi ile sınanmıştır. F testi ile elde edilen p değeri (0,000), regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, performans artışını örgüt içinde paylaşımın ve katılımıcılığın desteklediği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olunması ve bilgi odaklı olunmasıyla açıkladığımız model anlamlıdır. Regresyon eşitliği aşağıdaki gibi sağlanmaktadır:

$$\text{Perf} = 0,952 + 0,233\text{Kültür} + 0,194\text{Bilgi}$$

**Tablo.5 : H1 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	B'nin Standart Hatası	$\beta$	t	p	Çoklu Bağntı	
						Tolerans	VIF
Sabit	,952	,314		3,028	,003		
Kültür	,233	,061	,332	4,645	,000	,771	1,297
Bilgi	,194	,075	,182	2,600	,010	,805	1,242
R= ,614		$R^2 = ,376$					
$F_{(2,189)} = 31,797$		p= ,000					

Örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olmak ve bilgi odaklı olmak ile örgüt performansı arasında pozitif yönlü ve düşük kuvvette bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R^2=0,376$ ). Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, H1 araştırma hipotezi kabul edilmiştir; örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan ve bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artmaktadır.

H2 araştırma hipotezinin sınanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da görülmektedir. Bu araştırma hipotezinin sınanması için kurulan regresyon modeli incelendiğinde  $R^2$  değeri 0,233 olarak bulunmuştur. Bu değer, performanstaki artışın %23,3'ünün örgütün organik bir örgüt yapısına sahip olması ve bilgi odaklı olması tarafından açıkladığını ifade etmektedir. Regresyon modelinde yer alan katsayılar için p değerleri, 0,05'in altında (0,000; 0,000; 0,008) bulunduğu için, modelde yer alan değişkenlerin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Regresyon modelinin bütün olarak anlamlı olup olmadığı F testi ile sınanmıştır. F testi ile elde edilen p değeri (0,000), regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, performans artışını örgütün organik bir örgüt yapısına sahip olması ve bilgi odaklı olmasıyla açıkladığımız model anlamlıdır. Bu bilgilere göre, regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıdaki gibi sağlanmaktadır:

$$\text{Perf} = 1,489 + 0,372\text{Yapı} + 0,204\text{Bilgi}$$

**Tablo.6 : H2 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	B'nin Standart Hatası	$\beta$	t	p	Çoklu Bağntı	
						Tolerans	VIF
Sabit	1,489	,366		4,069	,000		
Yapı	,372	,066	,401	5,619	,000	,948	1,055
Bilgi	,204	,076	,193	2,701	,008	,948	1,055
$R = ,483$ $R^2 = ,233$ $F(2,159) = 24,150$ $p = ,000$							

Organik bir örgüt yapısına sahip olmak ve bilgi odaklı olmak ile örgüt performansı arasında pozitif yönlü ve düşük kuvvette bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R^2=0,233$ ). Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, H2 araştırma hipotezi kabul edilmiştir; organik bir örgüt yapısına sahip olan ve bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artmaktadır.

## 5. SONUÇ

Örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan ve bilgi odaklı olan örgütlerde performans artacaktır. Sivil toplum kuruluşlarında örgüt kültürü yenilikçi olarak meydana getirilebilir ve kuruluş bilgi odaklı hale getirilebilir, sivil toplum kuruluşunun performansının artacağı söylenebilir. Sivil toplum kuruluşları toplum yararına çalışan örgütler oldukları için, yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olma ve bilgi odaklı olma sayesinde, toplumun yararlanabilmesi için daha yerinde ve daha güzel hizmetler meydana getirerek amaçlarına ulaşma yolunda adım atmış olacaktırlar. Böylelikle sivil toplum kuruluşlarının performansları artacaktır. Sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin yapması gereken, paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürü meydana getirmek ve kuruluşun bilgi odaklı olarak faaliyetlerini sürdürmesini sağlayacak altyapıyı oluşturmaktır.

Örgütlerin örgüt yapısı organik hale geldikçe ve örgütler bilgi odaklı hale geldikçe örgütlerin performansı artacaktır. Organik örgüt yapısına sahip örgütler, esnek bir yapıya sahip oldukları için, faaliyetlerini daha etkin ve verimli sürdürürler. Bu örgütler için çevreye uyum sağlamak ve doğru bilgileri elde edip kullanmak daha kolay olacağı için, performansları artacaktır. Çalışmada elde edilen bulgular dikkate alındığında, sivil toplum kuruluşlarında organik bir yapı ve bilgi odaklılık söz konusu olduğunda, bu kuruluşların performansları artacaktır. Çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilen sivil toplum kuruluşlarının üyelerine ve hedef kitlelerine verecekleri hizmetler, üyelerin ve hedef kitlenin isteklerine daha uygun olacağı için kuruluşun başarısını artıracaktır. Bu nedenle sivil toplum kuruluşlarının yapısı mümkün olduğunca organik hale getirilmeli ve bununla birlikte bilgi odaklılık ön planda bulundurularak bu kuruluşlarının başarısı artırılma yoluna gidilmelidir.

Bilgi yönetiminin örgütlerde etkin bir biçimde uygulanabilmesi için, örgüt yöneticilerinin mutlaka bilgi yönetiminin altyapısını oluşturmaları gerekmektedir. Bu altyapı, gerek teknik, gerekse sosyal altyapı şeklinde düşünülmelidir. Teknik altyapı olarak bilgi teknolojilerinin örgüte kazandırılması, bilgiyi ihtiyaç duyulan zamanda örgüte sağlayacak ve ihtiyaç duyulduğunda paylaşılmasını sağlayacak bilgisayar, internet, intranet, veri tabanı gibi uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir. Sosyal altyapı olarak da bilgi paylaşımını destekleyecek bir örgüt kültürünün yaratılması, çalışanların bilgi paylaşımının neden önemli ve gerekli olduğu konusunda bilinçlendirilmesi gibi uygulamaların yapılması gerekmektedir. Örgütlerde meydana gelecek her yeni uygulamanın ya da her değişimin belirli bir maliyeti olacağı açıktır. Örgütlerin bilgi yönetimini daha etkin olarak uygulamalarını sağlayacak altyapının oluşturulması da belirli bir maliyet gerektirecektir. Ancak kısa dönemli olarak düşünüldüğünde maliyet yaratıcı bir unsur gibi görünen bu altyapı oluşturma faaliyetleri, uzun dönemde örgüte fayda sağlayacaktır. Sivil toplum kuruluşunun daha çok insan tarafından bilinmesini sağlayacak, böylelikle sivil toplum kuruluşunun daha etkin çalışabilmesi için bir fırsat yaratılmış olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Alkan, N. (2003). Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi, *Bilgi Dünyası*, 4(2), 122-145.
- Barca, M. (2002). Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi, *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 10-11 Mayıs 2002.
- Bayraktar, B. B. & Yıldız, A. K. (2007), Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği, *Bilgi Dünyası*, 8(2), 280-296.
- Bollinger, A. S. & Smith, R. D. (2001). Managing Organizational Knowledge As a Strategic Asset, *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8-18.
- Bradley, S.P., Hausman, J.A. & Nolan, R.L. (1993). *Globalization, Technology and Competition*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cameron K. S. & Quinn R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carter, C. & Scarbrough, H. (2000). Towards a Second Generation of KM? The People Management Challenge, *Education & Training*, 43(4-5), 215-224.
- Çivi, E. (2000). Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review, *Marketing Intelligence&Planning*, 18(4), 166-174.
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring Strategic Performance, *Strategic Management Journal*, 7, 437-458.
- Choi, Y.S. (2000). *An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management*, Doktora Tezi, Nebraska Üniversitesi, ABD.
- Davenport T. H. & Prusak L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Demir, H. & Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), 57-72.
- Durna, U. (2005). Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(2), 71-96.
- Finlay, W. & Marin, J. K. (1995). Organizational Structure and Job Satisfaction, *Administration & Society*, 27(3), 427-450.
- Gold, A.H, Malhotra, A., & Segars, A.H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Hauschild, S., Licht, T. & Stein, W. (2001). Creating a Knowledge Culture, *McKinsey Quarterly*, 4, 23-26.
- İnce, M. & Oktay, E. (2006). Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 10, 11-29.
- Kanagasabapathy, K.A., Radhakrishnan, R. & Balasubramanian, S. (2006). Empirical Investigation of Critical Success Factor and Knowledge Management Structure for Successful Implementation of Knowledge Management System – A Case Study in Process Industry, <http://knowledgemanagement.ittoolbox.com/documents/empirical-investigation-of-critical-success-factor-and-knowledge-management-structure-for-successful-implementation-of-knowledge-management-system-a-case-study-in-process-industry-13120>, (Erişim: 16.07.2010)
- Moffett, S., McAdam, R. & Parkinson, S. (2003). An Empirical Analysis of Knowledge Management Applications, *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 6-26.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Peter, J. P. (1979). Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, *Journal of Marketing Research*, 16, 6-17.
- Seggie, S. H., Çavuşgil, E. & Phelan, S. E. (2007). Measurement of Return on Marketing Investment: A Conceptual Framework and the Future of Marketing Metrics, *Industrial Marketing Management*, 36(6), 834-841.
- Serpek, E. (2003). *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- Şendoğdu, A. (2005). *Hizmet İşletmelerinde Stratejik Planlama Sürecinde Bilgi Yönetimi: Turizm Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- Tiryaki, R. (2005). *Hiyerarşik Organizasyonlarda Bilgi Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kocaeli.
- Turan, A. H. & Şenkayas, H. (2006). İşletmeler İçin Bilgi Birikimi Yönetimi, *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 17-26.
- Turunç, Ö. (2006). *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi, Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.
- Uit Beijerse, R. P. (2000). Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs, *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 162-179.
- Valkokari, K. & Helander, N. (2007). Knowledge Management in Different Types of Strategic SME Networks, *Management Research News*, 30(8), 597-608.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11, 801-814.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yılmaz, Ş. (2005). Bilgi Yönetimine Giden Yol: E-Türkiye Sürecinde Elektronik Belge Yönetiminin Önemi ve Mevcut Durum Çalışmaları, *ÜNAK'05: Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması Konferansı Bildiriler Kitabı*, 22-24.

