

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİMDALI

**BİLGİ YÖNETİM YETENEĞİ ve ORGANİZASYONEL
ETKİLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE GİRİŞİMCİLİK
STRATEJİSİ GELİŞTİRME YETENEĞİNİN ARACILIK
ETKİSİ:
TÜRKİYE’DEKİ SERBEST BÖLGELER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

CENK TUFAN

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU

GAZİANTEP
ARALIK 2017

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**Bilgi Yönetim Yeteneği ve Organizasyonel Etkililik Arasındaki İlişkide Girişimcilik Stratejisini
Geliştirme Yeteneğinin Aracılık Etkisi: Türkiye'deki Serbest Bölgeler Üzerine Bir Araştırma**

CENK TUFAN

Tez Savunma Tarihi: 01.12.2017

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

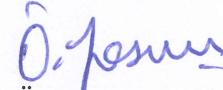

(Doç. Dr. Zekiye ANTAKYALIOĞLU)
SBE Müdürü

Bu tezin Doktora tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Enstitü ABD Başkanı


(Prof. Dr. Arif ÖZSAGIR)

Bu tez tarafımca (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.


(Yrd. Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU)
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

İmzası

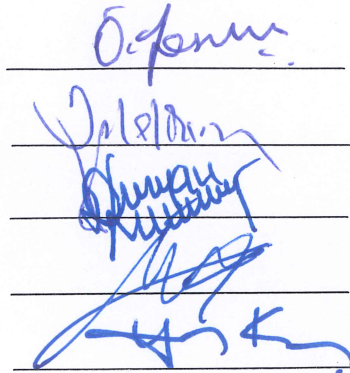
Yrd. Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU (Tez Danışmanı)

Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM (Jüri Başkanı)

Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ

Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

Yrd. Doç. Dr. Yunus KILIÇ



ÖZET

BİLGİ YÖNETİM YETENEĞİ ve ORGANİZASYONEL ETKİLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE GİRİŞİMCİLİK STRATEJİSİ GELİŞTİRME YETENEĞİNİN ARACILIK ETKİSİ: TÜRKİYE’DEKİ SERBEST BÖLGELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

TUFAN, Cenk

Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. Özlem Yaşar UĞURLU

Aralık 2017, 144 sayfa

Bu çalışmanın amacı organizasyonlarda bilgi yönetim yeteneği ve organizasyonel etkililik arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin aracılık etkisini araştırmaktır. Türkiye’deki mevcut ve faal durumda olan 18 serbest bölgedeki üretim, patent ve Ar-Ge çalışması yapan hali hazırda faaliyetlerine devam eden inovatif-girişimci işletmeler bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 311 işletmeye mail yoluyla anket gönderilmiştir. Elde edilen bu veriler LISREL 8.8. programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler ile araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve geçerliliklerini test etmek üzere SPSS 20.0 programı kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi sonucunda, organizasyonel etkililik ile bilgi yönetimi arasındaki ilişki ampirik olarak kanıtlanmakla beraber girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin bilgi yönetimi ile organizasyonel etkililik arasında aracı bir rol oynadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Organizasyonel Etkililik, Bilgi Yönetim Yeteneği, Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği, Yapısal Eşitlik Modellemesi

ABSTRACT

THE MEDIATING EFFECT OF ENTREPRENEURIAL STRATEGY MAKING CAPABILITY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITY AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: A RESEARCH ON FREE ZONES IN TURKEY

TUFAN, Cenk

Ph.D. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assistant Prof. Dr. Özlem Yaşar UĞURLU

December 2017, 144 pages

The aim of this study is to explore the relationship between organizational effectiveness and organizational effectiveness in organizations and the mediating effect of strategy making capability in this relationship. Innovative-entrepreneurial enterprises that continue to operate in production, patent and R&D activities in 18 existing free and active regions in Turkey constitute the sample of this work. Within the scope of the survey, questionnaires were sent by mail to 311 enterprises. This obtained data was analyzed using SEM with LISREL version 8.8. SPSS 20.0 program was used to test the reliability and validity of the descriptive statistics and the scales used in the research. As a results of the Structural Equation Modelling analysis, the relationship between organizational effectiveness and knowledge management can be proved empirically as well as it has been found that an entrepreneurship strategy making capability plays an intermediating role between knowledge management and organizational effectiveness.

Keywords: Organizational Effectiveness, Knowledge Management Capability, Entrepreneurship Strategy Making Capability, Structural Equation Modelling.

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazım sürecinde, bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları, kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Cenk TUFAN
201218373
01/12/2017

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasında, organizasyonların bilgi yönetim yetenekleri ve organizasyonel etkililikleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide organizasyonların girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneklerinin aracılık etkisi incelenmiştir. Bu sebeple de Türkiye’de mevcut ve hali hazırda faaliyet gösteren 18 serbest bölgedeki üretim, Ar-Ge ve patent çalışması yapan girişimci ve inovatif işletmelerin yöneticilerine bir anket uygulanmıştır. Serbest bölgelerin bulundukları ülkelere doğrudan yabancı yatırım çekmedeki büyük etkisi bu çalışmanın önemine ayrıca katkıda bulunmaktadır. Bu çalışma sonucu elde edilen bulguların literatüre ve kullanıcılara katkı sağlamasını dilerim.

Tez çalışmamın planlanmasında ve yürütülmesinde ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım saygıdeğer danışmanım Yrd.Doç.Dr. Özlem Yaşar UĞURLU hocama; tez sürecinde her konuda desteğini hissettiğim ve tezimin her aşamasında bilgilerinden faydalandığım kıymetli hocam Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ hocama; tez izleme komitesinde yer alan ve tez sürecinde desteklerini esirgemeyen sayın hocam Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM hocama ve tez jürisine katılma davetimizi kabul eden sayın hocam Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE ve saygıdeğer hocam Yrd.Doç.Dr. Yunus KILIÇ’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu zorlu süreçte kendilerini kimi zaman ihmal etmek zorunda kaldıysam da benden desteklerini esirgemeyen sevgili eşim ve biricik kızlarıma da anlayış ve sabırlarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Cenk TUFAN

Gaziantep,2017

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	iii
ÖN SÖZ.....	iv
TABLoların Listesi	vii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

1.1. GİRİŞ.....	1
-----------------	---

İKİNCİ BÖLÜM KAYNAK ÖZETLERİ

2.1. KAYNAK TABANLI GÖRÜŞ.....	6
2.2. BİLGİ TABANLI GÖRÜŞ.....	8
2.3. BİLGİ KAVRAMI.....	9
2.4. BİLGİ YÖNETİMİNE KAVRAMSAL BİR BAKIŞ	14
2.5. BİLGİ YÖNETİM YETENEKLERİ.....	21
2.5.1. Bilgi Altyapı Yeteneği	26
2.5.1.1. Teknoloji.....	28
2.5.1.2. Kültür.....	29
2.5.1.3. Yapı.....	30
2.5.2. Bilgi İşlem Yeteneği	32
2.5.2.1. Elde Etme	32
2.5.2.2. Dönüştürme	33
2.5.2.3. Uygulama	34
2.5.2.4. Koruma Süreci	35
2.6. GİRİŞİMCİLİK STRATEJİSİ GELİŞTİRME YETENEĞİ	36
2.7. GİRİŞİMCİLİK STRATEJİSİ GELİŞTİRME YETENEĞİ ve BİLGİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	39
2.8. ORGANİZASYONEL ETKİLİLİK	41
2.9. BİLGİ YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONEL ETKİLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ	45

2.10. BİLGİ YÖNETİMİ, GİRİŞİMCİLİK STRATEJİSİ GELİŞTİRME YETENEĞİ ve ORGANİZASYONEL ETKİLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	48
2.11. KONU İLE İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILMIŞ AMPİRİK ÇALIŞMALAR	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL ve YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	58
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	59
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	59
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	62
3.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ	63
3.6. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER	67
3.7. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ (YEM).....	69

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR ve TARTIŞMA

4.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	70
4.2. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ ve GEÇERLİLİĞİ.....	74
4.2.1. Ölçek Modellerinin AFA (Açıklayıcı Faktör Analizi) ve Güvenirlilik Analizleri.....	74
4.2.2. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	79
4.2.2.1. Bilgi Altyapı Yeteneği Ölçeği.....	79
4.2.2.2. Bilgi İşlem Yeteneği Ölçeği	83
4.2.2.3. Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği Ölçeği	86
4.2.2.4. Organizasyonel Etkililik Ölçeği	87
4.3. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ SONUÇLARI	90
4.3.1. Model 1	90
4.3.2. Model 2	94
4.3.3. Model 3	98
4.3.4. Hipotez Testi Sonuçları.....	102
4.4. EK ANALİZLER	104
4.4.1. İstatistiksel Karşılaştırmalar	104

SONUÇ ve ÖNERİLER.....	109
KAYNAKÇA	117
ÖZGEÇMİŞ.....	136
EKLER.....	137

TABLOLARIN LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2. 1 Bilgi Tanımına İlişkin önceki Çalışmalar	11
Tablo 2. 2. Bilgi Yönetimi Tanımına İlişkin Önceki Çalışmalar	16
Tablo 2. 3. Bilgi Yönetimi Üzerine Mevcut Literatür19	
Tablo 2. 4. Bilgi Yönetim Yetenekleri Üzerine Yapılmış Önceki Çalışmalara İlişkin Bir Özet	24
Tablo 3.1. Araştırmaya Dahil Edilen Serbest Bölgeler ve Dış Ticaret Oranları	64
Tablo 3. 2. Araştırma sonucu ankete dönüş sağlayan işletmelerin serbest bölge ve sektörlere göre dağılımı	64
Tablo 3.3. Bilgi Altyapı Yeteneği, Bilgi İşlem Yeteneği, Organizasyonel Etkililik ve Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği Ölçeklerinin Faktör Ortalamaları, Standart Sapma Ölçüleri	68
Tablo 4. 1. Araştırma Örneklemine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler	70
Tablo 4. 2. Bilgi Altyapı Yeteneği Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett's Test Sonuçları	74
Tablo 4. 3. Bilgi İşlem Yeteneği Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett's Test Sonuçları	75
Tablo 4. 4. Organizasyonel Etkililik Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett's Test Sonuçları	76
Tablo 4. 5. Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett's Test Sonuçları	76
Tablo 4. 6. Ararştırmada Kullanılan Ölçeklerin ALFA Analizi Bulguları	77
Tablo 4. 7. Bilgi Altyapı Ölçeğine İlişkin Yol Katsayıları	81
Tablo 4. 8. Bilgi Altyapı Ölçeğinin Boyutlararası İlişkisi	81
Tablo 4. 9. Teknoloji, Kültür ve Yapı boyutları Üzerinde Varyans Tahmini	82
Tablo 4. 10. Bilgi Altyapı Ölçeği Uyum Değerleri.....	82
Tablo 4. 11. Bilgi İşlem Yeteneği Ölçeğine İlişkin Yol Katsayıları	84
Tablo 4. 12. Bilgi İşlem Yeteneği Ölçeğinin Boyutlararası İlişkisi	84
Tablo 4. 13. Elde Etme, Dönüştürme, Uygulama ve Koruma Boyutları Üzerinde Varyans Tahmini	85
Tablo 4. 14. Bilgi İşlem Yeteneği Ölçeği Uyum Değerleri	85
Tablo 4. 15. Girişimcilik Startejisi Geliştirme Yeteneği Ölçeğine İlişkin Yol Katsayıları....	86
Tablo 4. 16. Girişimcilik Stratejisi geliştirme Yeteneği Boyutu Üzerinde Varyans Tahmini	87
Tablo 4. 17. Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği Ölçeği Uyum Değerleri	87
Tablo 4. 18. Organizasyonel Etkililik Ölçeğine İlişkin Yol Katsayıları	88
Tablo 4. 19. Organizasyonel Etkililik Boyutu Üzerinde Varyans Tahmini	89
Tablo 4. 20. Organizasyonel Etkililik Ölçeği Uyum Değerleri	89
Tablo 4. 21. Model 1' e ilişkin Yol Katsayıları	91
Tablo 4. 22. Model 1 Varyans Tahminleri.....	93
Tablo 4. 23. Model 1 Bilgi Altyapı Yeteneği Uyum Değerleri	93
Tablo 4. 24. Model 2' ye ilişkin Yol Katsayıları	95
Tablo 4. 25. Model 2 Varyans Tahminleri.....	96
Tablo 4. 26. Model 2 Bilgi İşlem Yeteneği Ölçeği Uyum Değerleri.....	97
Tablo 4. 27. Model 3'e ilişkin Yol Katsayıları	99

Tablo 4. 28. Model 3 Varyans Tahminleri.....	100
Tablo 4. 29. Model 3 Bilgi Altyapı Yeteneği Ölçeği Uyum Değerleri.....	100
Tablo 4. 30. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları.....	101
Tablo 4.31. Katılımcıların Bilgi Altyapı Yeteneği, Bilgi İşlem Yeteneği, Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği ve Organizasyonel Etkililik Ölçeklerinden Aldıkları Toplam Puanların İşletmedeki Çalışan Sayısı Değişkenine Göre İncelenmesi.....	104
Tablo 4.32. Katılımcıların Bilgi Altyapı Yeteneği, Bilgi İşlem Yeteneği, Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği ve Organizasyonel Etkililik Ölçeklerinden Aldıkları Toplam Puanların İşletmede AR-GE Departmanı Bulunup Bulunmamasına Göre İncelenmesi.....	106



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 4. 1. Katılımcıların İş Yerindeki Görev Dağılımı	71
Şekil 4. 2. Katılımcıların İş Yerindeki Çalışma Süresi	72
Şekil 4. 3. Katılımcıların Toplam İş Yaşam Deneyim Süreleri	72
Şekil 4. 4. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerinin Bulundukları Sektörde Kaç Yıldır Faaliyet Gösterdiği.....	73
Şekil 4. 5. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmede AR-GE Departmanı Bulunup Bulunmama Durumu	73
Şekil 4. 6. Bilgi Altyapı Yeteneği Ölçüm Modeli.....	80
Şekil 4. 7. Bilgi İşlem Yeteneği Ölçüm Modeli	83
Şekil 4. 8. Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği Ölçüm Modeli	86
Şekil 4. 9. Organizasyonel Etkililik Ölçüm Modeli.....	88
Şekil 4. 10. Model 1	91
Şekil 4. 11. Model 2	95
Şekil 4. 12. Model 3	98

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

APQC: Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi

BAY:Bilgi Altyapı Yeteneği

BİY:Bilgi İşlem Yeteneği

BT:Bilgi Teknolojisi

BY:Bilgi Yönetimi

BYY:Bilgi Yönetim Yeteneği

GSGY:Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği

KOBİ: Küçük ve Orta Boy İşletmeler

OE:Organizasyonel Etkililik

OP:Organizasyonel Performans

ROI: Yatırım Getirisi

ROE: Özkaynak Kârlılığı

YEM: Yapısal Eşitlik Modellemesi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1.GİRİŞ

Organizasyonların sürekli değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmeleri, dinamik, karmaşık ve rekabetçi niteliği artan iş dünyasında uzun süreli var olabilmeleri organizasyonel etkililiğin yüksek düzeyde olmasıyla mümkündür. Organizasyonel etkililik (OE), işletmelerin amaçlarına ulaşma, rakipleri ile başa çıkma, karlılıklarını ve başarılarını artırma stratejilerini açıklamaktadır (Mott, 1972: 227). İşletmeler, satış rakamlarının kısa vadeli faydalarını uzun vadede müşteri ihtiyaçları ile birleştirmeye teşvik edilmektedirler. Bu doğrultuda organizasyonel etkililik kurumsal başarıyı, satış rakamları, kazanç gibi kısa vadeli sonuçlarla ölçümlemek yerine, uzun dönem bütünsel perspektiften ele almaktadır. Bu tür bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerin başarısı sermaye, büyüklük, rekabet avantajı gibi unsurlardan ziyade bilginin elde edilip organizasyonun amaçlarına uygun şekilde kullanmasına bağlıdır (Lei vd., 1996: 549-569). Bu çalışma, bilgi yönetim yetenekleri olan bilgi altyapı yeteneği ve bilgi işlem yeteneği unsurlarının organizasyonun girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin aracılık etkisiyle organizasyonel etkililik üzerinde olumlu etkiler sağlayacağını ileri sürmektedir.

Zenginliğin giderek fiziksel kaynaklardan çok bilginin ürünü haline geldiği günümüz dünya ekonomisinde, organizasyonlar artık bilgi yönetiminin önemini ve bilgi yoğun bir geleceğe hazırlanmanın önemini fark etmektedir. Organizasyonlar tarafından üretilen bilginin kalitesi ve yönetimi, rekabette daha da önemli bir unsur haline gelmektedir. Organizasyonlar artık etkili bilgi yönetim (BY) girişimleri aracılığıyla bu gerçekliğe cevap veremedikleri sürece hayatta kalamayacaklarını fark etmektedir. Hızla değişen dünyada bilgi statik bir yapıda olmadığından bilgi yönetimi, organizasyonları belirsiz bir geleceğe hazırlayıp, planlama yapmanın bir yolu olmanın yanı sıra onları kendi bilgi birikimleri ve yeteneklerini farklı fakat mantıklı yollarla kullanmaya teşvik etmektedir. Değişimin hızı lider organizasyonları kültürlerini, yapılarını ve bilgi teknolojilerini bilgi yönetimi perspektifinden yeniden düşünmeye zorlamıştır. Bilgi teknolojilerinin yaygınlığı ile bilgi yönetimi ve organizasyonel etkililik arasında algılanan

ilişki ise tüm işletmelerin konuya olan bakış açısını değiştirmiştir (Davenport ve Prusak,1998:2). Bilgi yönetim yeteneği (BYY) şimdilerde rekabet avantajı sağlamada çok önemli bir unsur olarak görüldüğünden (Zaim,2006:1-25) organizasyonlar artık entelektüel kaynaklarını yeniden değerlendirip düzenlemek için çaba göstermektedir (Gold vd., 2001: 185-214). Organizasyonlar bilgi yönetim girişimleri yoluyla, yenilik ve değişimin hızla değiştiği bir ortamda rekabetçi kalabilmek için bilgi kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmeyi ve bunlardan istifade etmeyi amaçlamaktadır. Günümüzde organizasyonlar bilgi tabanlı ekonomilerin zorluklarına bilgiyi elde etme, dönüştürme, uygulama ve koruma gibi bilgi işlem yetenekleri (BİY) ve bu yetenekleri destekleyecek bilgi yönetiminin altyapısını oluşturan (organizasyonel yapı, organizasyon kültürü ve bilgi teknolojisi desteği) anahtar öncülleri yöneterek cevap vermeye çalışmaktadırlar (Gold vd., 2001: 185-214).

Günümüz yöneticileri bilgi yönetim sistemlerinin rekabet avantajı ve organizasyonel etkililiğin önemli bir kaynağı olduğuna inanmaktadır (Bohn, 1994: 61-73; Lucier ve Torsilieri, 1997: 14-28; Broadbent, 1998: 23-33; Clarke, 2001: 189-196; Grover ve Davenport, 2001: 5-21; Felton, 2002: 41-42). Gold ve arkadaşlarının (2001) üst düzey yöneticilere uyguladığı bir anket sonucunda işletme içinde uygun bilgi altyapısına ve işlem yeteneklerine sahip olmanın, organizasyonel etkililiği arttıracığı bulunmuştur. Araştırmacılar, ayrıca, bilgi yönetim girişimlerini işletmenin stratejisine bağlayarak organizasyonel etkililikte ek iyileştirmelere ulaşılabileceğini savunmaktadırlar (Zack,1999: 45-58; Clarke, 2001: 189-196; Maier ve Remus; 2002: 102-118). Nitekim Clarke (2001:189-196), bilgi programlarının işletme stratejisiyle yakından bağlantılı olmadıkları sürece başarılı olamayacağı görüşündedir. Bu nedenle işletme stratejileri organizasyonlarda yalnızca etkililiği etkileyen önemli bir faktör değil teknoloji yatırımlarının getirisini en üst düzeye getirme konusunda da vazgeçilmezdir. Araştırmacılar, işletme stratejisini bilgi yönetimiyle ilişkilendirmenin önemini tartışmış olmalarına rağmen (Clarke, 2001:189-196; Maier ve Remus, 2002: 102-118), işletme stratejisi ve bilgi yönetimi arasındaki bağlantıyı inceleyen az sayıda araştırma yapılmıştır (Maier ve Remus, 2002: 103-118). Örneğin, bazı çalışmalar bilgi yönetim yeteneklerinin organizasyonel etkililik üzerinde önemli ölçüde etki sahibi olduğunu göstermesine rağmen (Gold vd., 2001: 185-214), bir işletmenin girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği üzerinde bilgi yönetim yeteneklerinin rolü ise bilindiği kadarıyla değerlendirilmemiştir.

Gold ve arkadaşlarının (2001) bilgi yönetim yetenekleri çerçevesi işletme stratejisinin rolünü incelemek için yararlı bir çerçeve sunmaktadır. Gold ve arkadaşlarının (2001) modeli, bilgi işlem yeteneği (BİY), (bilgiyi elde etme, dönüştürme, uygulama ve

koruma) ve bilgi altyapı yeteneği (BAY) (teknoloji, yapı, kültür) şeklinde organizasyonlarda bilgi yönetiminin yaygın olarak kabul görmüş olan iki boyutunu bir araya getirmektedir. Araştırmacılar, bu faaliyet ve yapıların etkili bilgi yönetim becerileri için gerekli ön koşul olduğunu ileri sürmektedir (Alavi ve Leidner, 2001:107-136; Davenport vd.1998). Ayrıca bunlar sırasıyla organizasyonel etkililiğin temel öncülleri olarak görülmektedir (Gold vd., 2001: 185-214; Stein ve Zwass, 1995: 85-117). Bilgi yönetim yetenekleri, özellikle bilgi altyapı yeteneği ve bilgi işlem yeteneği arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışmanın sonuçları da birbirinden farklıdır. Bazıları bilgi altyapı yeteneğinin bilgi işlem yeteneğini desteklediğini öne sürerken (Lee ve Choi, 2003: 179-228) bazıları ise bilgi işlem yeteneğinin bilgi altyapı yeteneğinin bir öncülü olduğunu ileri sürmektedir (Paisittanand, Digman, ve Lee, 2007: 84-110). Dolayısıyla, bilgi altyapı yeteneğinin ve bilgi işlem yeteneğinin göreceli rollerinin yeterince anlaşılmadığı düşünülmektedir.

İşletmelerde bilgi yönetim uygulamalarının istenilen başarıyı yakalamasında işletme stratejilerinin önemi ile ilgili bir çok araştırma olmasına rağmen, bilindiği kadarıyla girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin bilgi yönetimi yeteneği ve organizasyonel etkililik ilişkisindeki aracılık rolünün gösteren ampirik bir çalışma yapılmamıştır. Girişimcilik, girişimci fırsatların belirlenmesi ve kullanılmasını içermektedir. Ancak, değer yaratan girişimci bir işletme oluşturabilmek için stratejik bir şekilde hareket etmek zorundadır. Bu da girişimci ve stratejik düşüncenin entegrasyonunu gerektirmektedir (Hitt vd., 2001: 479). Organizasyonlar girişimci bir zihniyet oluşturduğunda, çevrelerindeki belirsizliğin faydalarını yakalamada bundan bir yöntem olarak yararlanabilmektedir (Mcgrath ve Mac Millan, 2000: 1). Global ekonomi perspektifinde değişim süreklilik arz etmektedir. Örneğin, dijital devrim, işletmelerin servetlerini arttırmada kullandıkları temel iş yapma felsefelerini değiştirmiştir (Stopford, 2001: 166). Bu değişiklik, büyük oranda yeni teknoloji ve küreselleşme tarafından yönlendirilip önemli derecede belirsizliğe sahip bir rekabet ortamı yaratmıştır. Bununla birlikte, bu belirsizlik ortamı organizasyonlara hala fırsatlar sunmakla birlikte organizasyonların odak noktası bu fırsatları belirlemek ve bunları kullanmaktır. Girişimcilik, dış çevrede fırsatların belirlenmesi ve kullanılmasını içerdiğinden belirsizlik ortamından fayda elde etmek için girişimci bir zihniyete sahip olmak gerekmektedir (Hitt vd., 2001: 480).

Global piyasalarda hızla yaşanan bu değişim, rekabet ve belirsizlik ortamı işletmeler kadar bu piyasalara entegre biçimde faaliyetlerini sürdüren ülke ekonomilerini de derinden etkilemektedir. Bu sebeple, doğrudan yabancı sermayeyi ülkeye çekip gelişen teknolojiye

uyum sağlamak; yerli üreticilerin talep ettiği hammadde ve ara maddeleri küresel pazardaki fiyattan, istenilen zamanda, talep edilen yer ve miktarda sağlamak; devlet tarafından sunulan teşvik ve avantajlar sayesinde ülkenin ihracat potansiyelini arttırmak ve buna bağlı olarak da ülkeye döviz girişini arttırmak amacıyla serbest bölge olarak tabir edilen yerler oluşturulmuştur. Serbest bölgeler; bulundukları ülkenin siyasi sınırları içinde yer almasına karşın, depolanan eşyaların yurtiçine alınmadığı takdirde ithalat vergileri ve ticaret politikası önlemlerinin uygulanması bakımından, Türkiye Gümrük Bölgesi dışında olduğu kabul edilen; yaptıkları sanayi ve ticari faaliyetler için muafiyet ve teşviklerden yararlandırılan, bulundukları ülkenin diğer kısımlarından fiziki olarak ayrılan depolama, ticaret, endüstri ve hizmet alanlarında faaliyetlerin yapıldığı yerler olarak tanımlanmaktadır (Tufan, 2009:1).

Küresel piyasalardaki rekabet, girişimcileri, işçilik ve hammadde gibi üretim faktörlerinin daha düşük; teşvik mekanizmalarının ise daha fazla olduğu yurtiçi ve dışında uygun yerler aramaya itmiştir. Serbest bölgeler, işletmelere dış ticaret kısıtlamalarından etkilenmeden küresel pazarda rekabet etme imkânı sağlayan yerler olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde, küresel pazardaki eşya ve sermaye dolaşımından daha fazla yararlanmak isteyen ülkeler kendileri için yeni stratejiler geliştirmektedir. Serbest bölge uygulamaları da bu stratejiler arasında önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler için yatırım ve dış ticaret fırsatlarından etkin bir şekilde fayda ve ek istihdam fırsatları sağlamak amacıyla yeni fırsatların elde edilebileceği bir unsur olarak görülmektedir. Ülkemizde de ihracata yönelik yatırım ve üretim faaliyetlerini çoğaltmak; doğrudan yabancı sermaye ve yeni teknolojilerin ülkeye girişini hızlandırmak; üreticinin hammadde ihtiyacını düzenli ve ucuz bir biçimde sağlamak; dış ticaret ve finansman olanaklarından daha fazla yararlanıp işletmelere küresel pazarda rekabet avantajı sağlamak ve üretim yapan işletmelerin ihtiyaçlarının hızlı ve düzenli bir şekilde temin edilebilmesini sağlamak bakımından serbest bölgeler ekonomik gelişim için bir lokomotif görevi üstlenmektedir.

Bu sebeple bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren 18 serbest bölgede inovasyona dönük üretim, Ar-Ge ve patent çalışması yapan ve halen faal vaziyette bulunan işletmeler üzerinde bilgi yönetim yeteneklerinin girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ile birlikte organizasyonel etkililiğin öncülü olduklarını ve girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin bilgi yönetim yeteneği ile organizasyonel etkililik arasındaki bu ilişkideki aracılık etkisini test etmek üzere yapılmıştır. Bu sebeple Türkiye’deki serbest bölgelerde

faal olarak üretim, Ar-Ge ve patent çalışması yaptığı tespit edilen 342 işletmeye anket yoluyla bir uygulama yapılmıştır.

Bilindiği kadarıyla literatürde, bilgi yönetim yeteneği ile organizasyonel etkililik arasındaki ilişkide, girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin aracılık etkisini gösteren bir modelin olmayışı, bilgi yönetim yeteneği ve organizasyonel etkililik arasındaki ilişkide girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin bir aracı olarak pratikte de yaygın olarak uygulanmadığını işaret etmektedir. Bu çalışma bu alandaki çerçeve ve model ihtiyacını doldurması sebebiyle ayrıca bir önem taşımaktadır.

Bu çalışma bilgi yönetim yeteneği ve organizasyonel etkililik arasındaki ilişkide girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğini organizasyonel etkililiğin bir öncülü olarak ele almaktadır. Ayrıca bu ilişkide girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin aracılık etkisini gösteren bir model ve çerçeveyi kavramsallaştırıp değerlendirerek bilgi yönetim teorisine katkıda bulunmaktadır.

Tez genel olarak dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırma konusu edilen problemin durumu açıklanmakta, araştırmanın amacı, önemi ve kısıtlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde kapsamlı bir literatür taramasına yer verilerek, organizasyon teorilerden başlayıp bilgi, bilgi yönetimi, bilgi yönetim yetenekleri, girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği, organizasyonel etkililik gibi araştırmanın değişkenleri hakkında detaylı bilgilendirme yapıp ayrıca bu değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerinden bahsedilmiştir. Devamında konu ile ilgili daha önce yapılmış ampirik çalışmalar ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde yer alan materyal ve yöntem kısmında ise araştırmanın modeli, hipotezleri, örneklem, değişkenler, istatistikî yöntemler hakkında bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde ise analizler sonucunda elde edilen bulgular açıklanmıştır. Son olarak, tartışma kısmını takiben, araştırmacı ve uygulayıcılara faydalı olabilecek çeşitli öneriler sunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM KAYNAK ÖZETLERİ

Bilgi yönetim faaliyetleri incelendiğinde öncelikle bilgi ve kaynak tabanlı görüşlere önem verildiği görülmektedir (Gold vd., 2001: 185-214). Gold ve arkadaşları (2001), organizasyonların bilgi tabanlı görüşünün entegrasyonla; kaynak tabanlı görüşünün koordinasyon özellikleriyle ilişkilendirildiğine dikkat çekmişlerdir.

Grant (1996: 109-122), kaynak tabanlı görüş ve bilgi tabanlı görüş arasında bir bağlantı sağlamış ve bilgi tabanlı görüşün stratejik olarak en önemli işletme kaynağı olarak bilginin üzerine odaklanıldığı ölçüde kaynak tabanlı görüşün bir sonucu olacağını belirtmiştir.

2.1. KAYNAK TABANLI GÖRÜŞ

Kaynak tabanlı görüş Penrose'nin (1959) işletme teorisine kadar uzanmaktadır. Stratejik yönetim alanında önem kazanmaya başlayan kaynak tabanlı görüş işletmenin, getirilerin ve yeteneklerin toplamı olarak kabul edilmesi görüşünü temel almaktadır. Kaynak tabanlı görüş, işletmenin performansını ve sürdürülebilir rekabet avantajını tahmin etmeye ve açıklamaya çalışmaktadır. Ek olarak işletmenin, bireysel yetenek ve kaynakların benzersiz bir birleşimi olduğunu ve yönetimin ana rolünün, mevcut kaynakları ve yetenekleri en iyi şekilde konuşturarak değer maksimizasyonu sağlamak olduğunu ileri sürmektedir (Grant, 1996: 110). Grant'a (1996) benzer şekilde, Nonaka ve Takeuchi (1995) kaynak tabanlı görünümün, yetkinlikleri, yetenekleri, becerileri veya stratejik varlıkları işletme içindeki sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak gördüğü sonucuna varmaktadır. Bu sayede diğer stratejik düşünme mekanizmalarından farklı olarak işletmelerin tutarlı ve bütünleşik bir yapıya bürünmesi sağlanmaktadır. Bu yaklaşımda iki temel varsayım bulunmaktadır. Birincisi, endüstri içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin kontrolünde bulunan stratejik kaynaklar açısından farklı olabileceği, ikincisi ise bu kaynakların işletmeler arasında tam bir hareketliliğe de sahip olamayabileceğidir (Barney, 1991: 99-120). Kaynaklar; yönetim becerileri, organizasyonel süreçler ve rutinler, bilgi ve bilgiyi kontrolü içeren işletme süreçleridir.

İşletme süreçleri; tüm varlıkları, yetenekleri, organizasyonel süreçleri, işletme özelliklerini, bilgi ve diğer varlıkları içerip işletmeler tarafından kontrol edilmektedir (Zheng vd., 2010: 763-771). Organizasyonlar etkili olabilmek için kıt kaynakları bulmada ve bunları yönetmede başarılı olmak zorundadır. Kaynak tabanlı görüş bu sebeple organizasyonun mutlak ve göreceli olarak kıt ve değerli kaynakları elde etme, başarılı bir şekilde bir araya getirme ve yönetme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısına göre, organizasyonel etkililiğin temel belirleyicisi, işletmenin kontrolünde bulunan farklı kaynakları verimli kullanması ve bu kaynakların rakipler tarafından tam olarak taklit edilememesidir. Bundan dolayı kaynak tabanlı görüş, işletmenin rekabetçiliğinin değerli, nadir, kolayca taklit edilemeyen, sürdürülebilir, maddi ve manevi eşsiz varlıklardan geldiğini ifade etmektedir (Helfat ve Peteraf, 2003: 999). Ayrıca işletmenin eşsiz kaynaklarının, işletme stratejisi için bir temel sağlayacağını öne sürmektedir. Bu modelde işletmenin seçmiş olduğu strateji, işletmenin dış çevresinde yer alan fırsatlara hızlı bir şekilde cevap verebilmede işletmenin temel yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilmesine olanak sağlamalıdır (Hall, 1991: 41-52).

Kaynak tabanlı görüş, Porter'ın beş kuvvet modelinde olduğu gibi, işletmenin dış çevresine odaklanan geleneksel strateji yöntemlerine cevap olarak geliştirilmiştir. Bu sayede stratejik yönetim alanında çalışanlar organizasyonel etkililiği farklı şekilde açıklayabilmek için işletmenin içsel varlıkları ve yetenekleri ile başka bir ifade ile işletmenin iç çevresiyle ilgilenmeye başlamışlardır (Kaya, 2016: 891-892). Bu görüş organizasyonel etkililiğin, yöneticilerin organizasyonlarını kaynaklar etrafında iyi bir şekilde organize etmeleri ile ilişkili olduğunu savunmaktadır (King ve Zeithaml, 2001: 75-99.) .

Kaynak tabanlı görüş, organizasyonel etkililiğin diğer göstergelerini elde etmek zor olduğunda kıymetli hale gelmektedir (Russo ve Fouts, 1997: 534-559). Bu konu ile ilgili olarak Penrose (1959) işletmenin kendisinin büyümesine odaklanmış ve üretim süreci ve girdilerin kendilerinin kaynak olmadığını fakat sunulabilen hizmetlerin kaynak olduğunu ileri sürmüştür. Barney (1991: 99-120) herhangi bir endüstride tek tip işletmelerin yoğunlaşmasının, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinin önünde bir engel olduğunu savunmuştur. İşletmeler kaynakları kontrol etme bakımından heterojen veya farklı iseler, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilirler demiştir. Kaynaklara dayalı rekabet avantajında Nonaka ve Takeuchi (1995) hizmetlerin, işletme içinde biriken tecrübe ve bilgilerin bir fonksiyonu olduğunu ve dolayısıyla işletmeye özel olduğunu ilave etmiştir. Lazonick (2002: 3-47), bir endüstrideki tüm işletmelerin aynı

maliyet yapısını uygulama eğiliminde olduğunu ve bu yüzden aynı performans sonuçlarıyla karşılaşılan piyasa ekonomisinin uygulandığı yerlerde kaynak tabanlı bakış açısının kendi teorik başlangıç noktasına sahip olduğundan bahsetmektedir. Yung-Ching ve Tsui-Hsu (2006: 215) ise aynı endüstrideki işletmelerin, kontrol ettikleri kaynakları ve yetenekleri temel alarak farklı performans göstereceklerini ileri sürmüştür. Kaynak tabanlı görüş bu anlamda durağan olan tüm diğer işletme teorilerinden farklı olarak aktif bir teoridir.

2.2. BİLGİ TABANLI GÖRÜŞ

Grant (1996: 11), bilgiyi kısaca *“bilinen”* olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımın başlangıç noktası stratejik yönetime dayanmakta olup, bilginin açıklayıcı bir faktör olması ve bilginin doğası (örn: örtük ve sosyal olarak inşa edilmiş) gereği işletmenin organizasyon ve davranış anlayışını geliştirmesinde önemli bir belirleyici olmasıdır. Bilgi tabanlı görüş, kaynak tabanlı görüşün tam merkezinde olup, bilgiyi belirgin bir şekilde özgün bir kaynak ve işletmeyi dinamik, gelişen, yarı özerk bir bilgi üretim ve kullanım sistemi olarak görmektedir. (Medsker vd., 1994: 59). Ayrıca daha önceleri Penrose (1959) tarafından geliştirilmiş olan *“değerli ve nadir bulunan kaynakların bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağı olabileceğini”* ifade eden kaynak tabanlı görüşü genişletmektedir. Bilgi tabanlı görüş, organizasyonun bilgiyi yaratma ve kullanma yeteneğinin önemli ve sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olmasına dayanmaktadır. Organizasyon teorileri, genel anlamda, işletmenin varlığı, yapısı, davranışı ve etkililiği ile ilgili bir dizi öneri üzerine kuruludur. Bilgi tabanlı görüş ise işletmeler arası işbirliğini yönlendiren stratejik ve yönetsel konularda bilgi vermektedir (Grant ve Baden-Fuller, 1995: 17-21). Bilgi tabanlı bir organizasyon teorisi geliştirilirken sadece işletme ile ilgili kavramların anlaşılmasını aynı zamanda işletme ile ilgili birçok bilgi türü olduğu için bilgi teriminin de anlaşılmasını gerektirir (Kearns ve Sabherwal., 2006: 129-162). Grant, işletme içindeki bireylerin sahip olduğu farklı uzmanlık bilgisi türlerinin sonuçta üretim sürecinde koordine edildiğini ileri sürmektedir. Bu nedenle, bilgi tabanlı görüşün temsilcileri bilgidен bahsettiklerinde çoğunlukla çalışanların zihinlerinde bulunan (örtük bilgi) ve bir bilgi sisteminde kodlanmış bilgi (açık bilgi) çevresindeki konuları ifade etmektedir. Örtük bilgi kolaylıkla elde edilemeyip gelecekte kullanılmak üzere depolanamayacağından uygulamada bazı zorluklar vardır. Bu türden bir bilgi işletmenin prosedürleri ve rutinlerinin bir parçası olduğu için ve kendine özgü kavramlara ve tecrübelere dayalı olduğundan taklit edilmesi, satın alınması zor olup benzersizdir (Tzortzaki ve Mihiotis, 2014: 29-41) .

Grant (1996a: 109-122), işletmenin birincil rolünün, bireylerin uzmanlık bilgisini işletmenin mal ve hizmetlerine entegre etmek ve yönetimin rolünün bu entegrasyonu kolaylaştırmak olduğuna işaret etmektedir. Bilgi entegrasyonu konusunda, “ ... üretim, kişiye ait uzmanlık bilgisinin entegrasyonunu gerektiriyorsa, etkinliğe giden yol çapraz öğrenme yoluyla işletmenin kendi içindeki bilgi aktarımında rekabeti en aza indirirken etkili entegrasyonu sağlamaktır” demiştir. Buradan hareketle bilgi entegrasyonunun, bilgi tabanlı görüşün odak noktası olduğunu söyleyebiliriz. Aslında bilgi tabanlı görüş, mevcut bilginin faaliyetlere uygulanabilmesi için olduğu kadar yeni bilginin oluşturulması için, işletmenin varlığının birincil nedeninin, karmaşık bilgi akışlarını bütünleştirebilen üstün yeteneğe sahip olması gerekliliğini ileri sürmektedir (Kearns ve Sabherwal., 2006: 129-162). Bilgi tabanlı görüş ile ilgili olarak Grant (1996b: 375) de “ Bu teorinin merkezinde, işletmenin birincil rolü ve organizasyonel yeteneğinin özünün, bilginin entegrasyonu olduğu” fikrini öne sürmüştür.

Bilgi entegrasyonu ihtiyacı, uzmanlaşma ve uzmanlık bilgisinin türlü şekilleri üzerinde inovasyona ve organizasyonel görevlere bağlı kalınması ile bireylerin başkalarının uzmanlık alanlarından habersiz olmaları ile sonuçlanan sınırlı rasyonellikten kaynaklanmaktadır (Kearns ve Sabherwal, 2006: 129-162). Grant (1996a:11) işletme içindeki bireylerin sahip olduğu bu farklı uzmanlık bilgisinin üretim sürecinde eninde sonunda koordine edildiğini savunmaktadır. Zheng ve arkadaşlarına (2010: 763-771) göre bilgi tabanlı görüş, işletmeler arası iş birliğinin analiz ve anlaşılmasına yeni bir bakış açısı getirmekte olup geleneksel işlem maliyeti yaklaşımına göre de avantajlar sunmaktadır. Bilgi tabanlı görüşün, bu işletmeler arası iş birliğini yönlendiren stratejik ve yönetsel konular hakkında fikir vermesi de aynı derecede önemlidir (Grant ve Baren-Fuller, 1995: 17-21).

2.3. BİLGİ KAVRAMI

Bilgi, veri veya enformasyondan farklı bir şey değilse, bilgi yönetiminde yeni veya ilginç olan hiçbir şey yoktur. Ancak literatürde sıklıkla veri, enformasyon ve bilgi arasında bir ayırım yapılmayıp bu kavramların birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu sebeple de bu kavramlar kısaca; veri (data): olaylar hakkındaki birbirinden farklı nesnel gerçeklikleri ifade edip, işlenmemiş ham enformasyon parçacıkları; enformasyon (information): organize edilmiş veri seti; bilgi (knowledge): anlamlı (anlaşılabilir) enformasyondur şeklinde açıklanabilir (Bhatt,2001:68). Veri kayıtlarda ve işlemlerde, enformasyon mesajlarda bulunmasına rağmen bilgi bireylerden ya da bilenler grubundan bazen de organizasyonların gündelik çalışmalarından elde edilmektedir (Davenport ve

Prusak,1998: 28). Fahey ve Prusak (1999:265-276) 5 yıllık bir zaman içerisinde yüzden fazla bilgi projesine katılmış ya da gözlemde bulunmuştur. Yöneticilerin küçük miktarda eğitim, öğretim ve organizasyonel tecrübelerinin onlara bilgi kavramını anlamalarına yardımcı olacağını ve literatürde henüz başarıya ulaşmış doğru bir bilgi tanımının olmadığı sonucuna varmışlardır. Literatür taraması sonucunda da bilginin tanımı ile ilgili birçok çalışma ortaya çıkmış ve bu konu üzerinde Fahey ve Prusak'ın iddialarını destekleyen farklı görüşler ortaya konulmuştur. Tablo 2.1.'de çeşitli araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda yapılmış bilgi tanımlamalarına ilişkin bir özet yer almaktadır.

Tablo 2.1 Bilgi Tanımına İlişkin önceki Çalışmalar

Yazar	Yıl	Tanım
Bohn	1994	Bilgi yapmamız gerekenlerle ilgili tahminler yapma, nedensel ilişkiler ve kuralcı kararların alınmasına izin vermektedir.
Nonaka ve Takeuchi	1995	Bilgi gerekçelendirilmiş gerçek inançtır.
Grant	1996	Bilgi; tekrar eden biçimde bilinen olarak tanımlanmaktadır.
Davenport, De Long ve Beers	1998	Bilgi; kavram, yorumlama, yansıma ve deneyimle bütünleştirilmiş enformasyondur. Karar ve eylemler için uygulamaya hazır olan enformasyonun değerli bir şeklidir.
Fahey ve Prusak	1998	Bilgi deneyim, yansıma ve diyalogun doğrudan bir çıktısıdır.
Davenport ve Prusak	1998	Bilgi; belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyon ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir.
Bhatt	2001	Bilgi; verinin organize edilmiş bir kombinasyonu, tecrübe ve uygulama yoluyla öğrenilen özümsemiş bir dizi kurallar, prosedürler ve operasyonlar ve anlamlandırılmış enformasyon olarak adlandırılır..
Bollinger ve Smith	2001	Bilgi; çalışma, araştırma, gözlem ve deneyimle zamanla elde edilen anlayış, farkındalık ve aşinalıktır. Bu kişisel deneyim, beceri ve yeterliliklere dayalı enformasyonun kişisel bir yorumudur.

Tablo 2.1 ' in devamı

Davenport veVolpel	2001	Bilgi; genel olarak büyük bir oranda insanın katma değeriyle kodlanmış enformasyonu ifade eder ve anlayış, yorumlama, kavram ve bilgelik gibi yapıları içermektedir.
Grover ve Davenport	2001	Bilgi; pragmatik bir bakış açısıyla, veri ile başlayıp devam eden enformasyonu da kapsayan ve bilgiyle sona eren çok değerli bir içeriktir.
Turban ve Aronson	2003	Bilgi; kavramsal, amaca uygun, sorgulanabilir enformasyondur.
Tiwana	2003	Bilgi; yeni deneyimleri ve enformasyonu değerlendirmek, içselleştirmek için bir ortam, çerçeve sağlayan, tecrübe, değerler, sözel enformasyon, uzman kavrayışı ve mesnetli sezginin akışkan bir karışımıdır.
Awad ve Ghaziri	2004	Bilgi; tecrübe veya çalışma yoluyla kazanılmış anlayıştır. Aynı zamanda, gerçeklerin birikimi veya kuraldır
Sümer	2007	Mantıklı bir yargı ya da deneysel bir sonuç veren, diğer şahıslara sistemli bir şekilde bir iletişim aracıyla ulaştırılan olgulara veya düşüncelere dair ifadeler dizisidir
Balcılar	2008	Bilgi; enformasyon birimlerinin anlamlı ve faydalanılabilir bir biçimde bir araya getirilmesidir
Bayram	2010	Bilgi; belli bir süreçten geçirilmiş işlenmiş veridir.
Eskiler, Özmen ve Uzkurt	2011	Bilgi; veri ve enformasyonun akıl süzgecinden geçirilip kişisel deneyimler, algılar, sezgiler, duygular, değerler, yükümlülükler, uzmanlık görüşleri, eğitim sonuçları, üretim sonuçları ve doğuştan gelen yeteneklerle birleştirilerek; karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz etme, tahmin yapma, tanı koyma, üretme, iş uygulamaları, vb. süreçlerde yeri geldiğinde kullanılan şeklidir

Kaynak: Araştırmacı tarafından derlenmiştir.

Drucker (1993) bilgi toplumunda en anlamlı kaynağın sermaye ve emekten çok bilgi olduğunu ifade etmiştir. Senge (1990) de birçok organizasyonun öğrenme güçlüğü yaşadığından bilgi tabanlı olarak işlev yapamadığına dikkat çekmiştir. Yine de, günümüzde bilgi toplumuna ve bilgi ekonomisine geçildiğine, bilginin önemli bir ticari varlık olduğuna

ve organizasyonların halen bilgi yönetiminin etkilerini anlamının ilk aşamalarında olduklarına dair bir kabul vardır. Rowley (1999: 416-420); Bhatt (2000: 15-26); Prahlad ve Hamel (1990: 79-91) organizasyonlar açısından bilgiye ulaşmayı bir öz yetenek haline getirmenin rekabet yoğun bir ortamda en önemli hayatta kalma unsuru olduğunu belirtmişlerdir.

Bilgi oldukça muğlak bir kavramdır. Clarke (2001: 189-196) bilginin kullanımla azalmak yerine artan tek kaynak olduğunu ve sonuç olarak temel ekonomi ilkesine aykırı davrandığını ileri sürmektedir. Grant (1996: 109-122) “ ... *İnsanın bütün verimliliği bilgiye bağlıdır ve kullandığı makineler sadece bilginin somutlaştırılmasıdır*” ve “... *Ürünlerdeki kritik girdi ve temel değer kaynağı bilgidir*” tarzındaki açıklamalarını bilgi tabanlı görüş teorisi üzerine temellendirdiğini belirtmiştir.

Bilgi; belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkıp ve orada uygulamaya geçirilmektedir. Organizasyonlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini göstermektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere bilgi yalın ya da basit değildir. Çeşitli unsurların etkileşiminden oluşur aynı zamanda esnektir. İşin içine sezgiler de girdiğinden onu sözcüklere sahip olmak ya da mantık terimleri kullanarak anlamak zordur. Bilgi insanların içindedir ve insanın karmaşık doğasının bir parçasıdır. Enformasyonun veriden doğması gibi bilgi de enformasyondan doğar. Eğer amaç enformasyonun bilgiye dönüşmesi ise bunu insanın yapması gerekmektedir (Davenport ve Pruzak 1998: 28). Cisco ve Strong (1999: 4-15), Porter'in değer zinciri analizini bilgi yönetimini uygulayarak, bilgi akışının karar verme sürecinde enformasyonu (giriş, alma, filtre, organize etme, paylaşma kullanma ve sentez yoluyla) bilgiye dönüştüren üretim hattı olduğunu ifade etmektedir. Fahey ve Prusak (1999: 265-276), bilgiyi anlamaya çalışmakla uğraşmaktan kaçınmanın bilgi çalışmaları için elverişsiz bir ortam oluşturacağı konusunda uyarıda bulunmaktadır..

Bilgi, organizasyonlarda kolektif ya da bireysel olarak mevcut olabilmektedir (Nonaka 1994: 14-37). Bireysel bilgi bireyde mevcuttur ve birey tarafından oluşturulmaktadır; oysa sosyal bilgi bir grubun kolektif aktivitelerinin doğasındadır ve grup tarafından oluşturulmaktadır. Hem Nonaka hem diğerleri (Grant, 1996; Davenport ve Pruzak, 1998; Cisco ve Strong, 1999; Fahey ve Prusak, 1999) çoğunlukla örtük/ açık, bireysel/kolektif bilgi ayırımına değinmekte fakat çeşitli bilgi tipleri arasındaki ilişkilerle

ilgili olarak geniş bir açıklama yapmamaktadır. Bu sınıflandırmanın yorumunda varsayılan potansiyel sorunlu yönlerden biri örtük bilginin açık bilgiden daha değerli olduğudur. Bu, açık bilgiyi ifade ederken onun değeri ile ilgili bir yetersizliğin söz konusu olduğunu söylemekle eş değerdir. Bohn hariç birkaç kişi açık bilginin örtük bilgiden daha değerli olduğunu ileri sürmeye çalışmaktadır. Bu yönüyle örtük bilgi açık bilgiden daha çok ilgi ve dikkat çekmektedir. Açık bilginin kaydedilebilir olması nedeniyle örtük bilgi ile ilgili bir meşruiyet durumu söz konusu da olabilmektedir (Jordan ve Jones, 1997:3 92-398). Daha az kabul edilebilir görüldüğünden ve bu sebeple daha az savunulabilir olduğundan örtük bilginin çelişkili olması karar vericilerin açık bilgiyi desteklemesine yol açabilir (Zack, 1998). Bu bakış açısını kabul etmek teknoloji (bilgiyi yorumlama, depolama ve yaymada yardım için kullanılmaya başlanan teknoloji) etkin bir bilgi yönetim sisteminin lehine olabilir (Jordan ve Jones, 1997: 392-398).

İster örtük ister açık bilgi hangisi daha değerli olursa olsun aslında yine de gözden kaçırılan bir nokta vardır. Bu da, örtük ve açık diye yapılan sınıflandırmanın bilginin ikiye ayrılmış bir biçimi olmadığıdır. Bu durum bilginin kalitesini güçlendirip karşılıklı olarak iki türü birbirine bağımlı kılmaktadır: örtük bilgi, açık bilgiyi yorumlama ve geliştirmek için gerekli değerlendirmeleri yapmada önemli bir rol üstlenmektedir (Polanyi 1975: 22-45).

Buna göre, bir amaca ulaşmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirecek birine bilginin aracı olacağı söylenebilir. Bilgi, ilgili olduğu kararlar veya eylemler açısından değerlendirilebilir olmalıdır. Bilgi organizasyonun stratejik hedefleri ile ilgili büyük bir öneme sahipse bu tip organizasyonlara bilgi yoğun organizasyonlar denmektedir. Bir organizasyonun bilgi yoğun bir yapıdan bilgi temelli bir yapıya geçebilmesi için, organizasyon yapısını da bir bilgi perspektifinden tanımlamak gerekmektedir (Davenport ve Pruzak, 1998: 30).

Organizasyonlar sahip oldukları faaliyetler ve geçmiş faaliyetlerinden gelen tecrübeleri vasıtasıyla bilgi elde edip öğrenmektedir. Organizasyon bireylerin ötesinde bir organizasyonel hafızaya, tarihe, bilgi donanımına sahiptir ve bunu aktarım yoluyla paylaşılır kılmaktadır. Özetle, organizasyon bilgisi organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan bilgidir. Organizasyonel bilgi, organizasyonun iç ve dış çevresinde meydana gelen olaylar ve durumlar ile ilgili olarak bireyler tarafından yapılan gözlemlerin, elde edilen kişisel deneyimlerin ve uzmanlıkların paylaşılmasıyla elde edilmektedir. Organizasyon üyeleri arasında informal biçimde paylaşılan bilgi, yeni bilgilerin gelişmesine de olanak sağlamaktadır (Çakar, vd., 2010: 71-93).

Davenport ve Volpel (2001: 212-221), eleştirmenlerin, bilginin görünmez ve soyut olması sebebiyle yönetilemeyeceği yönündeki görüşlerine yönetimin, bilginin oluşturulması, dağıtılması ya da kullanılmasını geliştiren bir süreç olarak ele alındığında aslında bilginin yönetilebileceği savıyla karşılık vermektedir.

2.4. BİLGİ YÖNETİMİNE KAVRAMSAL BİR BAKIŞ

Bilgi yönetimi, modern yönetim ve liderlik alanlarında kendine çok önemli bir yer bulmuştur (De Long ve Fahey, 2000:113-127; Mc Cuiston ve Jamrog, 2005 : 20-39). Hem akademisyenler hem de yöneticiler, organizasyonların rekabet avantajı elde etmede ve bunu sürdürmelerinde bilginin önemini kabul etmektedir (Ciganek vd., 2008:2; De Long ve Fahey, 2000: 115; Lai ve Lee, 2007: 308). Bilgi yönetimi, çalışanların üstün iş performansı elde etmek için kullanılabilecekleri bilgiye sahip oldukları inancını vurgulamaktadır. Nonaka (1991: 8) 'ya göre, bilgi, rekabet avantajı sağlayan kalıcı bir kaynaktır. Bazı araştırmacılar bilginin herhangi bir organizasyonun sahip olduğu en değerli ve önemli kaynak olduğuna inanırken (Chang ve Lee, 2007:296), bazıları ise bilginin bir organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için kritik bir öneme sahip olduğunu ileri sürmektedir (Davenport ve Prusak, 1998: 29).

Amerikan Üretim ve Kalite Merkezi (APQC) bilgi yönetimini, bilgiyi meydana getirerek artı bir değer yaratıp aynı zamanda da doğru zamanda doğru kişilere ulaşmasını sağlamada uygulana gelen sistematik yaklaşım tarzları olarak tarif etmektedir (Buckman, 2004). Temel olarak bilgi yönetimi, organizasyon içinde devamlı olarak artış gösteren bilgi kapasitesini güncelleyen, meydana gelmiş bilgilere ulaşımı sağlayan, ihtiyaç duyulan bilgiye erişimde yapılması gerekli prosedürleri tanımlayan ve ihtiyaç duyulan bilginin organizasyon üyeleri ile paylaşılmasını sağlayan bir disiplindir (Harrison ve Kessels, 2004). Bilgi yönetimi, entelektüel sermayeye ilişkin süreçler, ölçümler, değerlendirmeler ve yatırımların dönüşümü gibi konulara odaklanmaktadır (Malhotra, 2000: 2-19). Awad ve Ghaziri'ye (2004) göre bilgi yönetimi, organizasyonun iskeleti ve ilgi odakları içerisinde bilgi taşıyan disiplinler arası bir modeldir. Bilgi yönetimi; ekonomi, psikoloji ve enformasyon yönetimi gibi birçok disipline dayanmaktadır. Bilgi yönetimi, bugünün organizasyonlarında en mükemmel avantajdır (Gold vd., 2001: 185-214). Spender (1989) organizasyonla bağlantılı olarak bilgiyi, organizasyonun koşulları, kaynakları, nedensel mekanizmaları, hedefleri, tutum ve politikaları ile ilgili bir bütün olarak tanımlamıştır. Grant (1996: 111) organizasyonun ana hedefinin mevcut bilginin ürün ve hizmet üretimine uygulanması olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Grant (1996: 111) aynı çalışmasında bir

organizasyon, bilginin somutlaştırılması ve bir işletmenin yönetilmesidir bunun da anlamı bilginin yönetilmesidir demiştir.

Organizasyonel perspektiften ele alındığında bilgi yönetimi çalışmalarının 1958 yılında Michael Polanyi'nin katkılarıyla ortaya çıkmış olduğu görülmektedir (McElyea, 2002: 59-65). Nicholas Henry (1974) de bilgi yönetimini mevcut ifade anlayışımıza benzer bir şekilde; organizasyonların entelektüel varlıkları yolu ile sağladıkları katma değer yaratma sürecidir şeklinde ele almıştır (Kaplan ve Norton,1992;72). Turban ve Aronson (2001) organizasyonların bilgiyi her düzeyde ve çok farklı şekillerde kullandığını savunmuştur. Böylece, bilgi yönetimi uygulamalarının yeni olan tarafı ‘ ‘ ... *İşletmenin avantajı için yaratılan, ele geçirilen ve bilinçli olarak uygulanan fikri bir varlık* ’ ’ olduğudur (Turban ve Aronson, 2001).

Yönetim literatüründe bilgi kavramının kendisi gibi bilgi yönetimi tanımı üzerinde de henüz ortaya çıkmış bir uzlaşma olmadığı görülmektedir. Bu nedenle Tablo 2.2’de bilgi yönetimi üzerine mevcut literatürde yapılmış bazı tanımlamalar gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 2. 2. Bilgi Yönetimi Tanımına İlişkin Önceki Çalışmalar.

Yazar	Yıl	Bilgi Yönetiminin tanımı
Sveiby	1997	İşletmenin hedeflerini yerine getirmek için sahip olduğu entelektüel varlıklarını geliştirmektir.
Broadbent	1998	Organizasyonel öğrenme ve enformasyon yönetiminin mükemmel uygulamaları yoluyla organizasyonel bilginin arttırılmasıdır.
Cisco ve Strong	1999	Karar verme kalitesini arttırmak için organizasyon düzeyinde bilginin etkili bir şekilde oluşturulması ve alışverişini kolaylaştıran teknoloji ve uygulamalardır.
Cisco ve Strong	1999	Son kullanıcının, tam olarak ne kadar enformasyona ihtiyaç duyduğu ya da enformasyonun nerede olduğunu bilmeden onun sorusuna cevap sağlamaktır.
Cisco ve Strong	1999	İşletmenin en iyi düşünce, çerçeve, araç ve yaklaşımlarını içeren stratejik bir bakış açısıdır.

Tablo 2.2.' nin devamı

Rowley	2000	Organizasyonun hedeflerini kolaylaştırmak için sahip olduğu bilgi varlıklarının geliştirilmesi ve kullanılmasıdır.
Bhatt	2001	Bilgiyi oluşturma, doğrulama, dağıtma ve uygulama sürecidir.
Turban ve Aronson	2001	Organizasyonun önemli bilgi ve uzmanlıklarını belirlemesine, seçmesine, organize etmesine, yaygınlaştırıp aktarmasına yardım eden bir süreçtir.
Sveiby ve Simons	2002	Organizasyonun soyut varlıklarından değer üretme sanatıdır.
Gloet ve Berrel	2003	Doğru bilginin, doğru zamanda doğru kişiye ulaşmasını sağlayacak biçimde bilginin paylaşılması ve organizasyonun performansını geliştirecek biçimde kullanılmasını sağlayacak şekilde bilinçli ve sistemli bir strateji geliştirilmesidir.
Zaim	2006	Bir organizasyonun rekabet avantajına ulaşmasında bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, bilginin kodlanması, depolanması, aktarımı, paylaşımı ile bilginin uygulanması ve kullanımının sistematik bir şekilde yönetimidir.
Abril	2007	Bilgi yönetimi, işletmenin tüm bilgi unsurlarının tanımlanması, yönetilmesi ve paylaşımını kapsayan bütünlük bir yaklaşımı teşvik eden bir disiplindir.
Özdemirci ve Aydın	2008	Bilginin üretilmesini, yayılımını, derlenmesini, düzenlenmesini, depolanmasını, erişilmesini, yorumlanmasını ve kullanılmasını kapsar.
İbrahim ve Reid	2009	Bilgi yönetimi, bir organizasyon için değer yaratma ve rekabet avantajı elde etme amacıyla bilginin organize edilmesi, paylaşılması ve kullanımınıdır.

Tablo 2.2.' nin devamı

Kazemi ve Allahyari	2010	Bilgi yönetimi, organizasyonların entelektüel sermayelerinde değer yaratmaları sürecidir
Budak ve Budak	2012	Bilgi yönetimi, organize olmayan önemli bilgiler ve becerileri bulup, seçip, organize edip, dağıtmak için organizasyonlara yardımcı olan süreçtir
Yazıcıoğlu vd.	2014	Bilgi yönetimi, alım satım, yönetim ve entelektüel sermayenin yaratılışı veya artırılması gibi geniş faaliyetleri içermektedir.

Kaynak: Araştırmacı Tarafından Derlenmiştir

Tablo.2.2. incelendiğinde bilgi yönetiminin finansal yönetim ve telif hakları yönetimi, stratejik yönetim, enformasyon yönetimi, teknoloji yönetimi, organizasyonel davranış, kalite yönetimi, sistem uzmanlığı ve veri tabanı yönetimi gibi disiplinlerle ilişkili olduğu gözlemlenmektedir.

Bilindiği üzere, organizasyonlar açısından bilgi yönetimi çalışmalarının Polanyi'nin örtük bilgi ya da kişisel bilgi gibi önemli kavramları sorguladığı Kişisel Bilgi (1958) adlı kitabını yayınlanması ile başladığı kabul edilmekle birlikte son zamanlarda bu alanda yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır.

Tablo 2.3. Bilgi Yönetimi Üzerine Mevcut Literatür

Yazar	Araştırma Metodu	Ana bulgular ve katkılar
Nonaka ve Takeuchi (1995)	Teorik bir çalışmadır.	Bu çalışma, üyelerin birbirleriyle sık ve yoğun olarak metafizik ve analogik yollarla işbirliği içinde bulunduğu yüksek yoğunluklu bir ortama maruz kalmış bilgi yoğun işletmeleri tanımlamaktadır. Çalışma sonucunda; pazar ne kadar olgunlaşırsa, işletmelerin nitelikli bilgi / bilgi türlerine olan bağımlılıklarının yoğunluğunun da o kadar artacağı sonucuna varmışlardır
Alvesson (2000)	Teorik bir çalışma uygulanmıştır.	Bu çalışma, bilgi yoğun ve bilgi yoğun olmayan işletmeleri bilgi yoğunluğuna göre sınıflandırmakta, böylece çalışanların organizasyonel sadakati ve müşterileri ilişkileri ile ilgili davranışlarını açıklamaktadır. Çalışma, işletmelerin uzman personellerini bilginin yoğunluğuna göre farklı şekilde yönetip organize ettiklerini ifade etmektedir.
Zahra ve Nielsen (2002)	119 girişimci işletmeye ait veriler anket yöntemiyle toplanmış ve sonucunda bir ampirik çalışma yapılmıştır.	Bu çalışmada çevresel koşullar dikkate alınmadan bir moderatör olarak sadece iç kavramlar değerlendirilmektedir ve işletme içi bilgi kaynaklarının başarılı bir teknoloji ticarileştirmesi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu çalışmanın sonuçları formal ve informal entegrasyon mekanizmalarının işletme içi ve dışındaki yetenek kaynaklarının teknolojinin ticarileştirilmesinin etkisini hafiflettiğini göstermektedir. Bununla birlikte, örneklem yalnızca ABD deki üretim yapan işletmelerden oluştuğundan, bu da sonuçların genellenebilirliğinin azalmasına neden olmuştur.
Liao vd.(2003)	Ampirik bir çalışma.	Bu çalışma, bilgi paylaşımının elde etme kapasitesi ve yenilik yeteneği ile olan ilişkisini analiz etmektedir. Bu çalışma, bir işletmenin değerlerini koruma, yeni teknikler öğrenme, sorunları çözme, temel yetenekler yaratma ve özellikli iş ve görevler için farklı durumları harekete geçirmek için gerekli organizasyonel bilginin kapsamını göstermektedir

Tablo 2.3.' ün devamı

Choi ve Lee (2003)	54 işletme yöneticisine anket uygulanan ampirik bir çalışma.	Bu çalışmada yalnızca bilgi türlerine odaklanılarak dinamik ve pasif bilgi yönetim türleri ile birlikte sistem-insan odaklı tanımlamalar yapılmaktadır. Böylelikle de bilginin kökenini göz ardı etmiş olmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları, dinamik bir bilgi yönetim türünün performansı etkin bir şekilde arttırdığını, dolayısıyla da örtük ve açık bilgi arasındaki dengenin önemini öne sürmektedir Bununla birlikte sonuçları, verilen kavramlara bakılmaksızın çeşitli endüstrilerde farklı düzeylerde öz yeteneklere sahip işletmelere genelleştirilebilir.
Gammelgaard ve Ritter (2005)	Kuramsal çalışma	Bu çalışma, kişiselleştirme stratejisinin, uluslararası düzeyde faaliyet gösteren firmalara ilişkin durumlarda kodlaştırma stratejisi ile birleştirilebileceğini önermektedir. Bununla birlikte, bu çalışma herhangi ampirik bir kanıt sağlamamaktadır.
Leiponen (2006)	16 vaka incelemesi yapılarak 167 işletme düzeyinde veri elde edilmiştir.	Bu çalışma, kavramsal faktörlere bakılmaksızın bilgi türlerine(açık-örtük) odaklanmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları, açık bilginin hizmet iyileştirmeleri / yeni hizmet tanıtımları için avantajlı olduğunu, buna karşın örtük bilginin yeniliğe karşı dezavantajlı olduğunu ortaya koymaktadır.
Cassiman ve Veugelers (2006)	Anket metodu ile 269 bireysel düzeyde toplanan verilerin incelendiği ampirik bir çalışmadır.	Bu çalışma bilgi türünü göz önüne almadan yalnızca bilginin kökenini değerlendirmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, işletme içi AR-GE ve harici bilgi ediniminin, yenilikleri geliştirmede birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olduğunu göstermektedir. Bu çalışma, iç ve dış inovasyon stratejileri arasındaki karşılıklı ilişkinin, organizasyonların özel kavramlarını yansıtan temel AR-GE'ye bağlı olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 2.3.' ün devamı

Todtling ve Tripp (2006) Todtling vd.(2007)	İki çalışmada da anket yöntemi ile veri toplayıp ampirik çalışmalar yapmışlardır.	Bu çalışmalar, bilgi odaklı ortamları endüstriyel özelliklere göre analitik ve sentetik bilgi tabanları içinde sınıflandırmaktadır. Bilgi odaklı ortamlar olarak düşünülen bu çalışmalar, inovasyon süreçlerinin, bilgi alışveriş mekanizmalarının ve analitik temel sektörlerdeki ilişkilerin ve sentetik bilgi tabanlı sektörlerdeki ilişkilerin birbirinden farklı olduğunu varsaymaktadır.
Nevo vd. (2007)	Anket yöntemiyle elde edilen 111 işletme düzeyinde verinin kullanıldığı ampirik bir çalışma.	Bu çalışma, harici ve dahili BT yeteneklerinin potansiyel kavramsal faktörlerini dikkate alınmadan BT verimliliği üzerindeki etkilerini açıklayarak inovasyon stratejilerini tanımlamada bilgi kaynağı üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarında işletme içindeki BT çalışmalarında işletme dışındaki BT danışmanlarından faydalanmanın somut yararlar sağladığını göstermektedir.
De Clercq ve Dimov (2008)	Anket uygulamasıyla 200 girişimci işletmeye ait verilerin kullanıldığı ampirik bir çalışmadır.	Bu çalışma, bilgi yönetimini dışsal bilgiye erişme ve işletme içi bilgiyi geliştirme olarak tanımlamaktadır. Bu çalışmanın sonuçları, bilgi yoğun sektörlerde yer alan işletmeler için dış çevredeki bilgiye erişimin işletme içindeki bilginin geliştirilmesi yoluyla sağlanmasının daha faydalı olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, bir işletme tarafından elde edilen bilgi ile işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgi arasında boşluklar varsa dış çevredeki bilgiye erişmek ve işletmenin sahip olduğu bilgiyi geliştirme arasında pozitif yönde ilişkiler bulunmuştur.
Revilla vd. (2010)	Anket yöntemiyle 80 departman yöneticisinden toplanan verilerin analiz edildiği ampirik bir çalışma yapılmıştır.	Bu çalışma, bilgi türlerini bilgi yönetim stratejisinin sadece bir boyutu olarak görmektedir ve bilgi yönetim stratejisinin yönetsel seçiminin çevreye bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte, bir kavram olarak sadece çevre üzerine odaklanmaktadır.
Papula ve Volna (2011)	Ampirik bir çalışma yapmışlardır.	Araştırma sonuçlarında hem bilgi yönetimi hem de sosyal sermaye, bilgi varlıklarını, organizasyonların stratejik hedeflerine daha iyi ulaşmak için değer yaratma yönünde yönetme eğilimindedir sonucuna varmışlardır.

Tablo 2.3.' ün devamı

Seleim ve Khalil (2011)	Anket yöntemiyle toplanan verilerin incelendiği ampirik bir çalışma yapmışlardır.	Çalışmada, bilgi yönetim, organizasyonel öğrenmenin, yenilikçiliğin, yeteneklerin ve uzmanlığın dinamik yönlerini kapsadığı; bunların bir organizasyonun entelektüel sermayesinin gelişimine yardımcı olacağı, Bu nedenle, bilgi yönetiminin amacı, entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde oluşturmak ve kullanmaktır sonucuna varılmıştır.
Hsu ve Subherwal (2012)	Ampirik bir çalışma yapmışlardır.	Araştırma sonucunda, mevcut bilgi tabanlı ekonomi modelinde bilgi yönetim ve sosyal sermayenin rekabet avantajı sağlayan başlıca kaynaklar olduğu vurgulanmıştır.

Kaynak: Araştırmacı Tarafından Derlenmiştir

Tablo 2.3. de yer alan bilgi yönetimi çalışmaları değerlendirildiğinde; bilgi yönetimi kavramının tanımlanmasında karşılaşılan bakış açısı farklılıklarının bilginin veri, enformasyon, nesne, süreç, yetenek, düşünce sistemi, bilgiye ulaşma durumu gibi farklı kapsamlarda ele alınmasından kaynaklandığı belirtilmiştir (Phipps ve Prieto, 2012: 43-57). Bollinger ve Smith (2001: 8-18) ise bu durumun bilgi yönetiminin açıklanmasında farklı teorilerin ve yaklaşımların gelişimine sebep olduğunu belirtmektedir.

Gold ve arkadaşları (2001: 185-214) enformasyon yönetiminin ötesine geçip bilgi yönetimi alanına yolculuğa çıkmanın karmaşık bir girişim olduğu; bu sebeple işletmelerin bilgiyi tanıma, oluşturma, dönüştürme ve dağıtma imkânı tanıyan yeteneklerini geliştirmesini gerektirdiğinden bahsetmektedir.

2.5. BİLGİ YÖNETİM YETENEKLERİ

Organizasyonların sahip olduğu kaynak ve yetenekleri işletmelerin uzun dönem stratejisinin temelini oluşturup aynı zamanda en önemli kâr kaynağı olarak görülmektedir. Bilgi yönetimi de organizasyonlar açısından bir yetenek veya yetkinlik, bütünleşik, bağlantılı ve ağ tabanlı bir kaynak kümesidir (Grant 1991:114-135). Grant (1991) kaynakları yeteneklerden ayırmada, bir kaynağın üretim süreci içerisinde bir girdi olduğunu ve az sayıdaki bu kaynağın da kendi başlarına verimli olduğunu ifade etmiştir. Yeteneğin ise, bir görev veya etkinliğin gerçekleştirilmesi için kaynakların kullanılması olduğunu ifade etmiştir. Grant (1996: 375-387) kaynakların yeteneklerin başlangıç noktası olduğu halde, yeteneklerin ise rekabet avantajının başlıca kaynağı olduğundan bahsetmektedir. Ayrıca, bu fikrine devam ederek organizasyonel yeteneklerin bilginin

entegrasyonunun sonuçları olduğunu ve organizasyonel yetenek analizinin rekabet avantajı ve yetenekler arasındaki bağlantı üzerine bir bakış açısı sağladığından bahsetmektedir. Grant (1991), bir yeteneğin ne derece özgün olduğunu, işletmenin, çalışanlarının uzmanlık bilgisine erişip bunlara entegre olmasına bağlı olduğunu da belirtmiştir. Gold ve arkadaşları (2001: 185-214) işletmelerin etkili bir şekilde rekabet edebilmek için mevcut bilgilerini arttırmalarını, yeni bilgi ve yetenekler yaratmaları gerektiğini ifade etmiştir.

Bilgi yönetimi yeteneği, bilginin işletilmesi, yönetilmesi anlamına gelir. Bu kavramın sınırları, iş değeri yaratmak ve bir rekabet avantajı doğuracak organizasyon bilgisinin yönetilmesi şeklinde genişletilebilir. Bilgi yönetimi, yaratıcılığa ve iletişime, iş hedeflerinin gerçekleştirilmesine hizmet edecek her tür bilginin uygulamaya konmasına olanak vermektedir. Diğer bir deyişle, bilgi yönetimi çekirdek iş yeteneğinden değer yaratma ve daha çok değeri elinde tutma ehliyetidir. Bilgi yönetimi bir işletmenin özel sorunlarına parmak basmaktadır. Bu sorunlar, yenilikçi ürünler ya da servislerin yaratılması ve tüketiciye sunulması, mevcut ya da yeni müşteriler, iş ortakları ve tedarikçi işletmeler ile iş pratiklerinin ve süreçlerin idaresi ve geliştirilmesi alanında olabilir (Tiwana, 2003: 175-181)

Bilgi yönetim yetenekleri; bilgi ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesi ile beşeri sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştirerek organizasyonun yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan organizasyonel bir süreçtir. Bir başka yaklaşımla bilgi yönetimi, mevcut uzmanlık ve tecrübeler de dahil olmak üzere veri tabanları, dokümanlar, politikalar ve prosedürleri içeren, işletmenin tüm bilgi varlıklarını belirlemek, yönetmek ve paylaşmakla ilgili bütünsel ve sistematik bir yaklaşımdır (Barquin vd., 2001). Bilgi yönetim yetenekleri, inovasyon, yeni ürün geliştirme ve rekabet gücü gibi alanlarda organizasyonel etkililiğe katkıda bulunmaktadır (Villar vd., 2014: 38-44). Bunun nedeni, organizasyonel etkililiği sağlamanın, doğal kaynak ve bilgi gibi maddi olmayan varlıklar gibi maddi varlıklara da eşit derecede bağlı olmasıdır (Lee ve Sukoco, 2007: 549-572). Bilgi yönetim yeteneklerinden bir organizasyonun kritik bilgi kaynaklarını depolama, özümseme ve kullanımını yönetme yeteneği olarak (Miranda vd., 2011: 382-392) ya da diğer kaynak ve yeteneklerle birlikte bilgi yönetimi tabanlı kaynakları harekete geçirme ve kullanma becerisi olarak da bahsedilmektedir (Chang ve Chuang, 2011: 6170-6178).

Günümüzde hızla değişen rekabet ortamında ürün ve hizmetlerde kısa süreler içerisinde meydana gelen değişimlere ayak uydurmak ve rakiplerden farklı şekilde yeni ürün ve hizmetleri en az maliyetle üretip, istenilen yer ve zamanda müşteri memnuniyeti

yaratacak şekilde sunabilmek amacıyla organizasyonların bilgi yönetim yetenekleri ile ilgili literatürde yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır.

Tablo 2. 4. Bilgi Yönetim Yetenekleri Üzerine Yapılmış Önceki Çalışmalara İlişkin Bir Özet (Nguyen ve Neck, 2010:4)

Yazar	Bilgi Yönetim Sağlayıcısı	Bilgi İşlem Süreci	Araştırma Amacı
Goldv. (2001)	-Teknoloji -Yapı -Kültür	Bilgiyi; -elde etme -oluşturma -uygulama -koruma	Bilgi altyapısını ve bilgi işlem sürecini temel kurumsal yetenekler olarak veya etkili bir bilgi yönetimi için gerekli ön koşullar olarak tanımlayıp organizasyonel etkililik üzerindeki etkilerini incelemek.
Becerra-Fernandez ve Sabherwal (2001)	-Genişlik ve içerik odaklı görevler -Odaklanma ve süreç odaklı görevler.	Bilgiyi oluşturma	Farklı türlere odaklı görevleri, bilgi yaratma alt süreçleri ile eşleştirmek ve bilgi yönetim memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemek.
Choi ve Lee (2002)	BY stratejisi	Bilgiyi oluşturma	Bilgi yönetim stratejisi ve bilgi oluşturma süreci arasındaki ilişkiyi tasvir etmek.
Lee ve Choi (2003)	Sosyal perspektif: -Yapı -Kültür -Çalışanlar Teknik perspektif (Bilgi teknolojileri)	Bilgiyi; -oluşturma -sosyalleştirme -dışsallaştırma -kombinasyon -içselleştirme	Bilgi yönetim bileşenleri arasındaki ilişkileri bulmak (sağlayıcılar, bilgi oluşturma süreci, organizasyonel yaratıcılık ve organizasyonel performans)

Tablo 2.4.' ün devamı

Khalifa ve Liu (2003)	BY altyapı yetenekleri -Liderlik -Kültür -BY stratejisi Enformasyon teknolojisi	Bilgi işlem yetenekleri	Bilgi yönetim etkinliği üzerindeki bilgi yönetim altyapısı ve işlem yetenekleri ile BT'lerinin etkilerini bulmak
Gimenez ve Rincon (2003)	-Liderlik -Teknoloji -Kültür	Bilgiyi; -Oluşturma -Düzenleme -Paylaşma -Uygulama	Bilgi yönetiminin hangi yönlerinin / bileşenlerinin kültürel çeşitlilik kavramı içinde başarılı olacağını tahmin etmek
Chakravarthy vd. (2005)	Açık Bilgi Örtük Bilgi	Bilginin; -birikimi -korunması	Bilgi özellikleri, bilgi yönetim süreçleri ve rekabet avantajı arasındaki ilişkileri öğrenmek
Migdadi(2005)		Lee ve Choi'nin (2003) dönüşümsel liderlik modelinden uyarlanmıştır.	Bilgi yönetim bileşenleri arasındaki ilişkileri bulmayı amaçlamışlardır (sağlayıcılar, bilgi yaratma süreci, organizasyonel yaratıcılık ve organizasyonel performans)
Nielsen (2006)		Bilgiyi; -oluşturma -elde etme -yakalama	Hızla gelişen pazarlarda bir işletmenin rekabet avantajını geliştirmek için bilgi yönetim faaliyetlerinin ve dinamik yeteneklerin ilişkisini kavramsal olarak keşfetmek
Hsu (2006)	Entelektüel Sermaye -yapı -insan -inovasyon	Gold ve arkadaşlarından(2001) uyarlanmıştır	Entelektüel sermaye, bilgi işlem yeteneği, organizasyonel etkililik ve rekabet avantajı arasındaki ilişkileri incelemek

Tablo 2.4.' ün devamı

Smith (2006)		Gold ve arkadaşlarından (2001) ve ilaveten işletme stratejisi yapısından uyarlanmış	Organizasyonel etkililik için işletme stratejisine bağlı bilgi yönetim yeteneklerini incelemek. Bilgi özellikleri, bilgi işlem süreçleri ve rekabet avantajı arasındaki ilişkileri öğrenmek
--------------	--	---	---

Tablo 2.4. de verilen çalışmalarında Gold ve arkadaşları (2001), bilgi yönetim yeteneklerini bilgi işlem yeteneği (BİY) ve bilgi altyapı yeteneği (BAY) olarak iki ayrı kategoriye ayırmıştır. Bu yetenekler, işletmenin içyapılar kurma ve yeterlilikler oluşturma süreçleridir (Ulrich ve Wiersema, 1989: 115-122). Bilgi işlem yeteneği; bilgiyi elde etme, dönüştürme, uygulama ve koruma, bilgi altyapı yeteneği ise işletmenin yapısını, teknolojik altyapısını ve kültürünü içermektedir (Alavi ve Leidner, 2001: 5-79; Gold vd., 2001: 185-214; Liu vd., 2004: 971-977; Tseng, 2014: 39-47). Birlikte ele alındığında, rekabet avantajı, rekabet gücü ve inovasyon gibi çeşitli unsurlarla bağlantılı olan bu yetenekler bir organizasyonun bilgi yönetim yeteneklerini belirlemektedir (Gold vd., 2001: 185-214; Lee ve Sukoco, 2007: 549-572). Bununla birlikte, daha önceki çalışmalar bilgi yönetim yeteneklerinin sonuçlarını işlem yetenekleri ile (Ju vd., 2006: 855-877; Sambasivan vd. 2009: 111-123; Wu ve Chen, 2014: 1141-1164; Liu ve Deng, 2015: 124-138) ya da altyapı yetenekleri ile ilişkilendirmektedir (Chuang, 2004: 459-465; Cepeda ve Vera, 2007: 426-437). Her ikisinin az miktarda organizasyonel etkililiğe katkısı olduğundan da bahsedilmektedir (Gold vd., 2001: 185-214; Fan vd., 2009: 3346-3354). Her iki yeteneğin uyumlu bir kombinasyonu, günlük organizasyon faaliyetlerine tutarlı ve sistematik bir bilgi desteği sağlayıp organizasyonel bilgi yönetim yeteneklerini belirleyebilmektedir (Mills ve Smith, 2011: 156-171; Lee ve Sukoco, 2011: 549; Sandhawalia ve Dalcher, 2011: 313-328). Bazı araştırmacılar her iki yeteneği aracı ve ılımlaştırıcı olarak kullanırken (Ju vd., 2006: 855-877; Cepeda ve Vera, 2007: 426-437; Chen ve Fong, 2012: 431-453; Tseng ve Lee, 2014: 158-179; Wu ve Chen, 2014: 1141-1164), az sayıda çalışmada ise yapıların organizasyonel performans üzerindeki doğrudan etkisi test edilmiştir (Gold vd., 2001: 185-214; Liu vd., 2004: 971-977). Buna ek olarak, araştırmacıların bilgi yönetim yetenekleri bileşenlerinin direkt etkisi hakkındaki bulguları sonuçsuz kalmaktadır. Bazıları, bilgi

uygulamasını en önemli unsur sayarken (Mills ve Smith, 2011: 156-171; Liu ve Deng, 2015: 124-138), diğerleri kurum kültürü ve yapısının en önemli unsur olduğunu düşünmektedir (Pandey ve Dutta, 2013: 435-453).

Bilgi yönetim faaliyetleri ayrıca, organizasyon üyeleri arasında bir güven duygusunu da gerektirmektedir. Araştırmacılar, organizasyonları bir güven ortamı kurmaya çağırmaktadır (Sandhawalia ve Dalcher, 2011: 313-328; Abidin-Mohamed vd., 2014). Bunun sebebi; organizasyon üyelerinin bilgiyi paylaşmamalarındaki en önemli nedenin güven eksikliği olmasıdır (Currie ve Kerrin, 2003:1027-1045; Gharakhani ve Mousakhani, 2012: 35-49).

2.5.1.Bilgi Altyapı Yeteneği

Bilgi, organizasyonların rekabet üstünlüğünü elde etme ve sürdürmesinde önemli bir başarı faktörü olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte, organizasyon içinde uygun bir şekilde yönetilememesi halinde bilgi kolaylıkla geçersiz kılınabilip, işe yaramaz hale gelmektedir. Bu nedenle, bir organizasyonun bilgi varlıklarını daha iyi yönetebilmek için bir dizi süreç veya prosedür geliştirmesi çok önemlidir (Lee ve Lan,2011: 729-735). Bilgi altyapı yeteneği (BAY), organizasyonların daha az çaba ile bilgi işlemlerini sağlamak için kendileri tarafından sağlanan kolaylaştırıcı koşullar olarak tanımlanmaktadır. Bilgi altyapı yeteneği, bir organizasyondaki bilgi yönetimi faaliyetlerine imkân veren modüler ürünler ve organizasyon tasarımlarını ifade etmektedir (Sanchez ve Mahoney, 1996: 63-76). Alarj ve arkadaşları (2016: 729-738) organizasyonlarda bilgi yönetimi girişimlerine yardımcı olması için destekleyici bilgi altyapı yeteneklerine sahip olmanın önemini vurgulamaktadır. Krogh ve arkadaşları (2001: 421– 439), bilgi altyapı yeteneğini işletmelerde bilgiyi sürekli ve bilinçli şekilde oluşturan organizasyonel mekanizma olarak tanımlayıp, bilgi altyapı yeteneğinin beş faktörü olarak; bilgi oluşturma isteği, çalışanlar arasında sohbet, organizasyon yapısı, çalışanlar arasındaki ilişkiler ve insan kaynaklarını saymaktadır. Quin ve Finkelstein (1996: 71-81), işe uygun personel çalıştırma, çalışanların yeteneği ve teknoloji geliştirme, sistematik organizasyonel yapının geliştirilmesi, çalışanların performansı ile ilgili tazminat sistemi oluşturulması gibi faaliyetlerle bilgi varlığını etkili bir şekilde kullanmanın teşvik edilmesi gerekliliğinden bahsetmektedir. Altyapı, işletme fonksiyonlarının düzgün çalışması için gereken temel bir sistemdir. Madhok (1997: 39-61) işletmelerin, organizasyonel sınırlar içinde ya da işletme içinde bilgi birikimini aktarmak istediklerinde, yöneticilerin yapıyı bu transferleri destekleyecek şekilde yeniden düzenlemeleri gerektiğini gözlemlemiştir. Gomez (1992: 381-397),

organizasyonel etkililiği artırmak için altyapının organizasyonel süreci destekleyecek şekilde, strateji oluşturulması ve uygulanması sırasında şekillendirildiğine dikkat çekmektedir. Dyer ve Nobeoka (2000: 345-367), bilgi altyapı yeteneğinin tedarikçiler arasında koordinasyon oluşturarak bilgi işlem yeteneğini desteklediğini ileri sürmektedir. Worren ve arkadaşları (2002: 1123-1140), altyapının elektronik ağları ve veri tabanlarını kullanarak bilgi paylaşımını kolaylaştırdığını belirtmektedir. Buna ek olarak, King ve Zeithaml (2001: 75-99) altyapıların organizasyonel düzeyler arasında bilgi işlem yeteneğini kolaylaştırmak için tasarlandığına da dikkat çekmektedir. Davenport, De Long ve Beers (1998: 43-57) 24 işletmenin 31 bilgi yönetim projesini incelemiş ve bilgi yönetim projelerinin daha etkin teknik ve organizasyonel altyapıya sahip işletmelerde başarılı olma olasılığının daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Teknik altyapı, genellikle bilgi merkezli ve aşağıdakileri içerebilen teknolojilerden oluşmaktadır:

- Her masada ağa bağlı bir PC veya her evrak çantasında belgeleri hazırlama, düzenleme, biçimlendirme ve yazdırma görevini yerine getiren Word programı ve sunum yazılımı
- World Wide Web-tabanlı Internet
- Lotus Notes
- Video Konferans cihazları

Organizasyonel bilgi altyapısı açıkça belirlenmiş rolleri ve işletmelerde bilgi paylaşımı, kullanımı ve uygulamasını kolaylaştırmak için kaynak gruplarının oluşturulmasını içermektedir (Davenport, De Long ve Beers, 1998: 43-57). Gold (2001) bilgi altyapı yeteneğinin öncelikle şunları içerdiğini belirtir:

- İnsanları ve teknolojiyi dengelemek
- Bir bilgi ortamının kurulması
- Bir bilgi kültürünün yetiştirilmesi
- Teknoloji ve organizasyon tasarımını birleştirmek
- Saklı bilgiyi yönetme
- Esnek ve modüler organizasyonel yapıların kurulması

Gold (2001), teknoloji, yapı ve kültürün bu belirleyiciler üzerinde çalışan ve bilgi altyapı yeteneğinin kilit yapı taşları olan konular olduğu sonucuna varmıştır. Gold ve arkadaşlarının (2001: 185-214) bilgi altyapı yeteneklerinin üç bileşeni birçok araştırmacı (Chuang, 2004: 459-465; Chang ve Chuang, 2011: 6170-6178; Mills ve Smith, 2011: 156-171; Pandey ve Dutta, 2013: 435-453) tarafından kullanılmıştır. Bu durum tablo 2.4.

incelendiğinde de görülmektedir. Bu çalışmada ise bilgi altyapı yeteneklerinin bileşenleri olarak teknoloji altyapısı, organizasyon kültürü ve organizasyon yapısı kullanılmıştır.

2.5.1.1. Teknoloji

Organizasyonlar genellikle bilgi yönetimi çalışmalarının yaygınlaştırılmasına, kurumsal know-how'ı yakalama ve paylaşımlarına olanak tanıyan bir teknolojik yeteneğin uygulanmasıyla başlamaktadır (Ruggles, 1998: 87). Moffett ve arkadaşları (2003: 6-26), insan unsurunun ve kalite planlamasının genellikle hesaba katılmayarak teknolojiye aşırı vurgu yapılması nedeniyle bilgi yönetimi programlarının uygulanmasının engellendiğini öne sürmektedir. Ayrıca, bazı durumlarda, bilgi yönetimi uygulama girişimlerini kolaylaştıracak personel ve programlar bulunduğunu fakat yetersiz teknolojilerin kullanılması sebebiyle uygulamaların engellendiğini belirtmişlerdir. Ek olarak, bilgi yönetimi içindeki teknolojik kavramda karışıklık bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu karışıklığın, uygulamaların organizasyonel faaliyetlerin kolaylaştırılmasının, yenilik yoluyla sürekli iyileştirme ve büyümenin teşvik edilmesi bakımından bilgi teknolojileri ile ölçülemediği yerlerde temelde bazı yazılım uygulamalarının bilgi yönetim araçları olarak uygunsuz şekilde etiketlenmesinden kaynaklandığını ileri sürmektedirler.

Diğer bir deyişle bilgi yönetimi uygulamasının hızlandırıcısı olarak da düşünülen teknolojik gelişmeler bilgi yönetim uygulamalarına imkân vermekle beraber aynı zamanda bu konunun en heyecan verici yönünü de oluşturmaktadır (Zaim, 2006: 1-25). Teknolojik yetenek; donanım ve yazılım, iç ve dış sistem ağları ve veri tabanlarını da içeren organizasyonun temel bilgi teknolojisi alt yapısıdır. Birçok araştırmacı (Leonard, 1995: 112-132; Davenport ve Prusak, 1998: 129; Holsapple ve Joshi, 2001: 47-64.) teknolojik yeteneğin iletişim ve paylaşımın önündeki engelleri kaldırdığını ve aynı zamanda bölümler ve proje takımları ile departmanlar boyunca bilginin bütünleşmesine yardımcı olduğuna işaret etmektedir.

Yapısal boyutun önemli bir unsurunu içeren teknoloji, yeni bilginin oluşması için sosyal sermayenin harekete geçmesine ihtiyaç duymaktadır. Bir organizasyondaki enformasyon ve iletişim sistemlerinin birbirine bağlanması yoluyla öncelikle parçalanmış bilgi ve enformasyon akışı entegre edilebilir. Bu bağlantılar ayrıca organizasyonun farklı bölümleri arasında doğal olarak ortaya çıkan iletişim engellerini ortadan kaldırmaktadır. Teknoloji çok yönlü olduğundan organizasyonda iletişim ve bilginin çeşitli türlerini destekleyen bir altyapı yatırımının yapılması çok önemlidir (Gold vd., 2001: 185-214)

Turban ve Aronson (2001) başarısız olan teknoloji projeleri konusunda bu alandaki başarısızlığın genel nedeni olarak teknolojinin organizasyon kültürüyle uyumsuzluğundan bahsetmektedir. Savundukları bu nokta özellikle bilgi yönetimi projeleri için geçerlidir çünkü bu projeler güçlü bir şekilde insanların bilgisine bağımlıdır (Pandey ve Dutta 2013: 435-453).

2.5.1.2. Kültür

Organizasyon kültürü, organizasyonun vizyon ve değerleri ile onun bilgiyi aktarma ve öğrenmeye yönelik davranışlarını ifade etmektedir. İşbirliği, güven ve teşvik organizasyon kültürünün üç temel bileşenidir (DeTienne, vd., 2004: 26-43). Slater ve arkadaşları (2006), işbirliğinin şu bileşenleri içerdiğini savunmaktadır: ortak hedefler, ortak çalışma ve karşılıklı bağımlılık, ilişkilerde denklik veya eşitlik ve gönüllü işbirliği. İşbirlikçi bir çevre, çalışanlar için bilgiyi açıkça paylaşma ve daha başarılı bilgi yönetimi programlarına sahip olma fırsatları yaratmaktadır (Alavi ve Leidner, 2001: 36,107). Bu nedenle birçok organizasyon, kültürlerinin inovasyonu daha fazla teşvik etmesini ve uygun kişilerin en uygun zamanda gerekli bilgileri elde etmesini sağlamak için işbirliğine dayalı bir katılımı desteklemektedir (DeTienne vd., 2004: 26-43). Sonuç olarak organizasyonlar, üyelerine organizasyonun her alanındaki karar ve uygulamaları etkileyen özel bilgiye katkıda bulunma ve bilgidan öğrenme fırsatı verildiğinde bilgi paylaşımından en fazla fayda elde etmektedir.

İkinci kültürel faktör güvendir. Güven, karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Cook ve Wall (1980: 39-52) itimat ve inancı güvenin iki bileşeni olarak belirlemiştir. Güven, başkalarının niyetlerinin güvenilir olduğuna dair itimat ve başkalarının yeteneklerine olan inancı işaret etmektedir. Güçlü bir güven duygusu, aynı standartları, karşılıklı çıkarları ve organizasyondaki tüm çalışanlar için ortak bir hedef oluşturup, bağlılık ve sadakat üretebilir (Goffee ve Jones, 1996: 113-148). Bilgiye dayalı güvenin gelişimi için kritik olan, üyelerin birbirlerini tanıması ve çeşitli durumlarda karşı tarafın nasıl davrandığını tahmin etmesine olanak tanıyan yüz yüze etkileşimleri tekrarlamaktır (DeTienne vd., 2004: 26-43). Davenport ve Prusak (1998), işletmelerin teknoloji ve hitabetle ne derece desteklendiğini dikkate almadan ve güven ortamı yaratılmadan bilgi girişimlerinin başarısız olacağını belirtmektedir.

Peachey ve Hall (2005: 254), organizasyonların değişimi kolayca kabul ettikleri bir kültüre sahip olmadıklarında en iyi bilgi yönetimi girişimlerinin dahi başarısız olacağını ifade etmiştir. Ayrıca organizasyon kültürünün bilgi yönetim girişimlerini etkilediği ve

bilgi yönetim başarısının önündeki en büyük engellerden biri olduğu kabul edilmektedir. Kültürü, bilgi yönetim hedefleri ile uyumlu bir biçimde şekillendirmek esas olmakla beraber pratikte bu uyum özellikle hiyerarşik yapı ve bürokratik kontrollere sahip işletmelerde karmaşık bir süreçtir. Alt kültürlerin esnekliğinden dolayı kültürel değişimlerin, büyük organizasyonlardaki küçük gruplarda ve daha az çalışana sahip işletmelerde ve doğası gereği girişimci işletmelerde daha kolay kabul edilmesi olasıdır. Büyük organizasyonlarda bilgi yönetimi sosyal ağlar tarafından belirlenen takımlarda daha etkin bir şekilde uygulanabilmekte ve sonrasında takımları organizasyon içinde birbirine bağlamaktadır (Pandey ve Dutta 2013: 435-453). Hibbard (1998: 44-55), bu alanda yapılan araştırmaların çoğunda güçlü bir organizasyon kültürünün net gelir artışı, yatırım sermayesi getirisi ve artan hisse senedi fiyatları gibi organizasyonel etkililiğin bir belirleyicisi olduğunu savunmuştur. Politika ve süreçlerin yanı sıra, bir ödüllendirme veya teşvik sistemi de bilginin ulaşabileceği kanalları ve akışı belirleyebilmektedir (Leonard, 1995: 111-125). Somut ve soyut teşvikler, bilgi yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır ve çalışanları bilgiyi paylaşmaya motive etmek için kullanılabilmektedir (Hansen vd., 1999: 69-85). Bir organizasyondaki ödül sistemi, çalışanların davranışlarını etkileyerek bilgi yaratma ve bilgi aktarım faaliyetleri ile ilgili çalışan kararlarını etkilemek için kullanılması gereken kritik yapısal bir faktördür (Hurley ve Green, 2005: 170-184)

2.5.1.3. Yapı

Bir organizasyonun yapısı, formal ilişkiler ve faaliyetler ile kaynakların insanlar arasında dağılımı olarak tanımlanabilmektedir (McKenna, 1999: 188). Bilgi yönetim girişimleri yapısal olarak, ayrı organizasyonel birimler, projeler veya informal girişimler şeklinde organize edilebilmektedir (Maier ve Remus, 2002:103-118). Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısında, organizasyonların teknolojik, sosyal, kültürel ve entelektüel altyapısı kadar kurumsal altyapısı da rol oynamaktadır. Geleneksel bakış açısından organizasyonel yapı merkezileşme ve formalleşme gibi iki kritik yapısal boyuta sahiptir (Tata ve Prasad, 2004: 248-265). Merkezileşme, bir organizasyon içinde karar verme yetkisine sahip olan hiyerarşik bir düzeye ilişkindir. Formalizasyon, bilginin iletişimini etkileyen yazılı belgeler, kurallar ve prosedürleri ifade etmektedir (Schminke vd., 2000: 294-304). Merkezileşmenin genellikle bölümler arası iletişimi, fikirlerin paylaşılmasını ve bilgi uygulamalarını engellediği düşünülmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990: 1-18; Woodman vd., 1993: 293-321). Aksine, özerk bir yapı, çalışanların güçlendirilmesine ve bilgi paylaşımına yardımcı olan yapısal bir faktördür. Bununla birlikte, özerk bir yapı, kaos

ve tutarsızlıktan kaçınma gibi çabaları zorlaştırabilmektedir (Hurley ve Green, 2005: 41-44). Formalize edilmiş yapılar daha az esnek olup, bilginin edinilmesini ve kullanılmasını kısıtlamaktadır. Formal bir yapının olmaması, organizasyon üyelerinin bilgi oluşturmak için birbirleriyle iletişim kurmasına ve birbirleriyle etkileşime girmesine izin verme eğilimindedir (Jarvenpaa ve Staples, 2000: 129-154). Bu açıdan bilgi yönetimine uygun bir organizasyon yapısının oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Ancak bilgi yönetimi açısından uygun organizasyon yapısının hangisi olacağı ve söz konusu organizasyon yapısında bulunması gereken nitelikler konusunda belirli bir ölçüt yoktur. Buna karşın ileri derecede merkezi, kontrole dayalı, katı hiyerarşiler yerine daha esnek, özerk ve güvene dayalı organizasyon yapılarının bilgi yönetimi açısından daha uygun olduğunda bir görüş birliği vardır (Zaim, 2006: 52-67).

Sanchez ve Mahoney (1996: 63-76), sistem tabanlı yaklaşımlarında, modüler bir organizasyonel tasarımın modüler üretim dizaynı ile bir araya gelmesinin koordinasyon ve uyum maliyetlerini azaltacağını dolayısıyla stratejik esnekliği arttıracığını ileri sürmektedir. Nonaka ve Takeuchi (1996: 69), organizasyon içinde beş aşamalı bilgi oluşum sürecini etkili bir şekilde sağlayan hypertext organizasyon adlı yeni bir yapı geliştirmiştir. Genellikle bu kendi kendini düzenleyen organizasyonel yapı hiyerarşik olmayan bir yapı ile formal organizasyon yapısının bir karışımıdır. Yine de benzer etki formal hiyerarşik yapının sürdürülmesi yoluyla ve esneklik boyutunun eklenmesi ile başarılabılır (Gold vd.,2001:185-214). Beveren (2003: 91), birçok bilgi yönetimi araştırmacısının, işletmelerin bilgiyi oluşturup aktarabilmek için organizasyonların hiyerarşik bölümlendirilmiş yapılardan daha düz ağırlı formlara geçmesi gerektiğini ve geleceğin başarılı organizasyonlarının organizasyonel tasarımın basitliği ve esnekliği ile karakterize edileceğini öne sürdüklerini ifade etmiştir.

Ayrıca, bir organizasyonun ödül ve teşvik sistemleri bilgiye nasıl ulaşıldığını ve bilginin nasıl aktığını belirlemektedir. Bu sistemler etkin bilgi yönetim faaliyetlerini engelleyebilmektedir. Teşvik sistemleri yapılandırılırsa çalışanlar yeni bilgi üretmek için bilgisini paylaşarak bölüm ve departman dışındakilere de yardım etmeye zaman ayırmak için ödüllendirilmiş ve motive edilmiş olur. Organizasyonun genel bilgi yapısını oluşturan yapı ve teşvik sistemleri, bilgi yönetiminin yapısal boyutlarının kombinasyonudur. (Gold vd., 2001: 185-214)

2.5.2. Bilgi İşlem Yeteneği

Bilgi işlem yeteneği standart operasyon, prosedür ve rutinlerde bulunan saklı bilgiyi işletmenin tamamında organizasyonel bilgiye, deneyim ve uzmanlığa dönüştürmek için gerekli bir süreç yeteneğini ifade etmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 40-54). İşlem yetenekleri ve yetkinlikleri, başarı için en önemli kaldıraç noktalarıdır ve işletme stratejisinin sağlayacağı gelişmelerin birincil odak noktasıdır (Casella, 2002: 62-67). Bir organizasyon için içsel bilgiyi yönetmek önemli olmasına rağmen dışsal bilgiyi yönetmek de aynı derecede önemlidir. Bilgi altyapı yeteneğine destek olmak için bilgi yönetim süreçlerinin düzgün bir şekilde yerleştirilmesi gerekmektedir. Böylece bilgi, etkin bir şekilde elde edilip, depolanıp, paylaşılıp, uygulanmaktadır. Gold ve arkadaşlarına göre bilgi işlem yeteneği bilgi yönetim aktivitelerinin dört boyutunu oluşturmaktadır: bilgiyi elde etme, dönüştürme, uygulama ve koruma. Bu dört boyut bir organizasyonda yaygın bilgi yönetim sürecini yansıtacak şekilde gerekli bilgi yönetim faaliyetlerinin bir setidir. (Pandey ve Dutta, 2013: 435-453).

Tablo 2.4. incelendiğinde bu süreçlerin, araştırmacıların algı ve çalışmalarının niteliğine dayalı olarak literatürde farklılık arz ettiği görülecektir. Örneğin yetenekler; elde etme, dönüştürme, uygulama ve korumayı (Gold vd., 2001: 185-214; Fan vd., 2009: 3349-3354; Liu ve Deng, 2015: 971-977); elde etme, dönüştürme ve uygulamayı (Ju vd., 2006: 855-877); elde etme, rafine etme, depolama ve paylaşmayı (Liu vd., 2004: 971-977); oluşturma, transfer etme, entegrasyon, uygulamayı (Wu ve Chen, 2014: 1141-1164); transfer, dönüşüm, korumayı (Tseng ve Lee, 2014: 158-179; Tseng, 2014: 39-47); elde etme, paylaşma, uygulamayı (Gharakhani ve Mousakhani, 2012: 35-49); elde etme, yayma, kullanmayı (Chen ve Fong, 2012: 431-453) içerdiği görülmektedir. Bu çalışmada bilgi işlem yeteneğinin alt boyutları olarak Gold ve arkadaşlarının çalışmış olduğu; bilgiyi elde etme, dönüştürme, uygulama ve koruma boyutları kullanılmıştır.

2.5.2.1. Elde Etme

Bilgi yönetimi sürecinin ilk basamağı bilginin elde edilmesidir. Bilginin elde edilmesi fonksiyonel sınırlar arasında bilgi kaynaklarını geliştirme ya da oluşturma derecesi ile ilgilidir. Bilginin elde edilmesi, organizasyonun rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla bilgiyi kullanma yeteneği olarak görülmektedir. Çeşitli araştırmalar göstermektedir ki bilginin elde edilmesi ile organizasyonel etkililik arasında güçlü ve pozitif bağlar bulunmaktadır. Bilginin elde edilmesi sürecinin odağı mevcut bilginin daha etkin kullanılarak yeni bilginin daha etkin bir şekilde elde edilmesidir. Bu süreçte örnek

olarak kıyaslama ve işbirliği verilebilir. Kıyaslama ile bir organizasyon diğer organizasyonlarda mevcut en iyi uygulamaları bulup kendi eksik yönleri ve sorunlarını saptamak ve iyileştirmek için kullanmaktadır (Emadzade vd., 2012: 783).

Organizasyonel bilginin oluşturulması, kişisel deneyimlerin yayılması ve paylaşılmasını gerektirmektedir. Organizasyon içinde işbirliği iki düzeyde gerçekleşmektedir; bireyler arasında ve organizasyon ile paydaşları arasında. Bireyler arasındaki iş birliği beraberinde bireysel farklılıkları da getirmektedir. Bireysel farklılıklar da yaratıcı bilginin doğmasını ve öğrenmenin gelişmesini sağlamaktadır. Bilgi yaratmada iş birliğinin önemi büyüktür. Organizasyonda yer alan çalışma takımları bir işi yapmak için çeşitli bilgilerden faydalanıp bir sonuca ulaşmaktadır. Bu sonuçla yeni bilgiler sağlanmakta ve bu elde edilen yeni bilgiler, ortaya çıkan yeni sorunların çözümünde kullanılmaktadır. Bu durum bireyler arasındaki etkileşimin öğrenmeyi teşvik ettiğini varsaymaktadır. Bireyler arasındaki işbirliği ayrıca bilginin sosyalleşmesi için de temel bir husustur (Tiwana, 2003: 175-181). Organizasyonlar arasındaki iş birliği de bilginin elde edilmesinde önemli bir husustur. Teknoloji paylaşımı, personel hareketliliği, organizasyonlar arası anlaşma ve ortak girişimlerin bilginin elde edilmesinde ne derece etkili olduğu ortaya konulmuştur. Ancak bilgiyi elde etme yeteneği kısmen de organizasyonun özümseme kapasitesine bağlıdır (Gold vd., 2001: 190). Bilgi üretimi kavramına değindiğimizde organizasyon içinde geliştirilen bilgiden olduğu kadar organizasyon tarafından elde edilen bilgiden de bahsetmiş oluruz. Elde edilen bilginin mutlaka yeni yaratılmış olması gerekmez, organizasyon için yeni olması gerekmektedir. Bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle en etkili yolu onu satın almaktır, diğer bir ifadeyle bilgiye sahip olan bir organizasyonu satın almak ya da bilgili insanları işe almaktır (Davenport ve Prusak, 1998).

2.5.2.2. Dönüştürme

Çalışanların bilgisini harekete geçirerek kolektif bilginin oluşturulması organizasyonel bilgi yönetimi için çok önemlidir. Bilginin başarılı bir şekilde yönetilmesi, çalışanların bilgi değerlerini birleştirebilme ve bütünleştirebilmelerine bağlıdır. Bilgi organizasyonlar tarafından elde edildikten sonra, kullanım için hazırlanmalıdır. Dönüşüm odaklı süreç, organizasyonun mevcut bilgilerini yararlı hale getirme faaliyetlerini kastetmektedir (Gold vd., 2001: 85-214) Organizasyonlar bilgiyi ham olarak elde ettiğinde bu bilgi organizasyon içinde hemen kullanılacak durumda değildir. Organizasyon bilgiyi elde ettikten sonra bunu kendi kültürüne, yapısına ve içinde bulunduğu sektöre göre işleyip

sonrasında uygulama aşamasına geçmektedir (Çakar vd., 2010: 71-93). Armistead (1999: 143-154), dönüşüm sürecinin temel bir girdi-çıkıtı ve bilgi-dönüşüm süreci olduğunu öne sürmektedir. Girdiler (veri, enformasyon, bilgi, müşteri bilgisi ve organizasyon içinde gömülü bilgi materyalinden oluşur); çıktıları (entelektüel sermaye, geliştirilmiş bilgi ile ürün ve müşterilerde gömülü bilgi) üretmek için dönüştürülmektedir ve bu da sonrasında tekrar girdiye dönüşmektedir. Armistead'in (1999) modeli döngüsel bir bilgi dönüşüm sürecidir. Buna göre bilgi dönüşüm süreci, bilgi yaratma süreci olarak görülebilir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 40-54; Grant, 1996: 109-122). Gold ve arkadaşları (2001: 109-122), bilgi dönüşümünü mümkün kılacak süreçlerin işletmenin entegre olma (Porter-Liebskind, 1996: 93-107), organize olma (Davenport ve Klahr, 1998: 195-208; O'Dell ve Grayson, 1998: 154-174), yapıyı birleştirme, koordine etme (Sanchez ve Mahoney, 1996: 63,76-95), ya da bilgiyi dağıtma (Zander ve Kogut,1995: 76-92; Davenport vd., 1996: 53-65; Davenport vd., 1998:1 95-208) yeteneklerini içerdiğini ileri sürmüştür. Bilgi; arama, dizine ekleme, alma ve paylaşmaya izin verecek şekilde yapılandırılmalı ve depolanmalıdır, ancak bu şekilde dönüştürülebilmektedir (Alavi ve Leidner, 2001:107-136). Dönüşüm odaklı bilgi yönetim süreçleri mevcut bilgiyi yararlı hale getirmeye odaklanmıştır ve bu sebeple organizasyonların başarısı açısından bilginin doğru bir şekilde dönüştürülmesi kilit bir rol oynamaktadır (Çakar vd., 2010: 71-93).

2.5.2.3. Uygulama

Bilgi yönetim sürecinin belki de en önemli aşaması uygulama sürecidir. Bilgi dönüştürüldükten sonra rutin faaliyetlerde uygulanmaktadır. Bir organizasyon toplanmış olan bilgiyi kullanabilir hale getirebilir fakat bunu etkili bir şekilde uygulayamazsa daha önceki geçirilmiş süreçlerin hiçbir anlamı kalmamaktadır. Bilgiyi uygulama süreci, bilginin dönüştürüldükten sonra fiili kullanımına yönelik süreçleri ifade etmektedir (Verkasalo ve Lappalainen, 1998: 414-423; Gold vd., 2001: 185-214). Zack (1999: 45-58), bilginin bir süreç olarak kendi faaliyet uygulamalarından ayıramayacağını ileri sürmüştür. Daha önce bahsedilen bilgi tanımlarıyla desteklendiğinde; bilgi, bir sorunu çözmek için uygulanan enformasyon anlamına gelmekte ve bu da uygulama olmaksızın bilginin enformasyon olarak kabul edileceği anlamına gelmektedir. Bu da demek olur ki bilgi kullanımdaki enformasyondur (O'Dell vd. 1998: 154-174). Nonaka veTakeuchi (1995: 40-54) örtük bilgiyi uygulama sürecinin, tam da yeni bilginin edinildiği ve kullanıldığı anda gerçekleştiğini ifade etmektedir. Lee ve arkadaşları (2007: 677-693), bilgi

uygulamasını, bilgiye erişimi mümkün kılan etkili depolama ve geri alma mekanizmaları olarak tanımlamıştır.

Bilgiyi uygulama süreci depolama, düzeltme, katılım ve paylaşım gibi unsurları içermektedir. Etkili depolama ve düzeltme mekanizmaları organizasyonun bilgiye hızlı bir biçimde ulaşmasını sağlamaktadır. İşletmelerin etkin bir şekilde rekabet edebilmeleri için organizasyonel bilgiyi belirleyebilmeleri, oluşturmaları veya yakalamaları gerekmektedir. Ayrıca organizasyonel bilgi ve uzmanlık da paylaşılmalıdır (Gold vd., 2001: 185-214). İşletmeler açısından bilginin etkin bir şekilde uygulanması verimliliği arttırıp maliyetleri azaltmaktadır. Bilginin etkin bir şekilde depolanması ve bilgiye erişim mekanizmaları bilgiye hızla ulaşabilme olanağı sağlamaktadır. Bilginin uygulanmasında önemli bir diğer aşama, bilgi yönetimi ile organizasyonun iş amaçlarını birbirleriyle ilişkilendirmektir. Bunu başarmanın yolu olarak, organizasyonda bilginin önemini gösteren üst düzey bir bilgi paylaşımı doğrultusunda ortak vizyon ve değerlerin oluşturulması bilgi yönetimi sürecinin başarısında etkili olacaktır. Ayrıca unutulmamalıdır ki bilgiyi organizasyon süreçlerine uygulayacak yeni rol ve sorumlulukların belirlenmesi ve oluşturulması da uygulama sürecinde önem kazanmaktadır (Malthora, 1999).

2.5.2.4. Koruma Süreci

Güvenlik odaklı bilgi yönetim süreçleri organizasyon içindeki bilginin illegal ya da uygunsuz kullanılmasını ve çalınmasını önlemek için düzenlenmektedir. (Porter-Liebskind, 1996: 93-107). İşletmelerin rekabet avantajı sağlaması ve bunu sürdürebilmesi için bilginin korunması hayati derecede önemlidir. Appleyard (1996: 137-54)' a göre koruma, sermaye sınırlaması için düzenlenen yasal koruma politikalarını da içine alan bir işletmenin bilgi stokları ile ilgili mülkiyet haklarını korumaya çalışmayı da kapsamaktadır. İşletme ayrıca, örtüklük, özgünlük ve karmaşıklığı da içeren aynı zamanda kopyalama ve taklit etmeyi önleyici bilgi tabanı özelliklerini şekillendirmek için çeşitli faaliyetlerde bulunmanın yanı sıra yaşamsal bilgiye erişimi kısıtlayan veya izleyen teknolojiler de geliştirmektedir (Dierickx ve Cool, 1989: 1504-1511; Reed ve Defillippi, 1990: 73-89; Doz vd., 2001: 1504-1511; McEvily ve Chakravarthy, 2002: 285-305).

Bilgi, işletmenin mevcut amaçlarına uygulandığı zaman, bir işletmenin rekabet avantajının büyüklüğü ve sürdürülebilirliği, bilginin ne kadar iyi korunduğuna bağlıdır (Chakravarthy vd., 2005: 104-121). Çünkü bilgi bir varlık olarak yalnızca ender ve eşsiz olduğunda rekabet avantajı kaynağıdır. Bu nedenle, koruma süreci bu noktada bir organizasyon için çok önemlidir. (Barney, 1991: 99-121). Güvenlik olmadan bilgi,

kendisini rekabet avantajı haline getiren temel nitelikler olan nadirliğini ve taklit edilemezliğini kaybetmektedir (Porter-Liebskind, 1996: 93-107; Gold vd., 2001: 185-214; Lin ve Lee, 2005: 125-149). Bock ve arkadaşları (2005) bilgi paylaşımının bilinçli olarak sınırlamanın ancak endüstriyel casusluğun endişe kaynağı olduğu zamanlar meydana geldiğini ampirik olarak kanıtlamıştır. İşletmelerin çoğu bilgiyi patent, telif hakları ve buna benzer yollarla koruduğunu varsayabilir. Yine de, bütün bilgiler mülkiyet haklarına göre tanımlanamayabilir. Bu noktada iş birliğini teşvik etmek, çalışanlara yönelik davranış kuralları ve iş tasarımları gibi adımlar atılmalıdır. Bunun yanı sıra organizasyon içindeki gizli bilgilere ulaşmayı sınırlayan teknolojiler de geliştirilmektedir. Organizasyon kullandığı, elde ettiği ya da kullanmaya hazırlandığı bilgiyi korumadığı takdirde rekabet avantajını kaybetmekte hem de bilgi yönetimi için geliştirilen kültürel ve yapısal unsurlar etkin bilgi yönetiminin oluşumunu sağlamakta yetersiz kalmaktadır (Gold vd., 2001).

2.6. GİRİŞİMCİLİK STRATEJİSİ GELİŞTİRME YETENEĞİ

Girişimcilik stratejisi kavramına geçmeden önce bu kavramla ilişkili olan bazı tanımlamalara değinmek gerekmektedir. Yönetim biliminde strateji, “... *Bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar*” anlamında kullanılmaktadır (Miles vd., 1978: 546-562). Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir (Bryson, 1988: 5). Strateji geliştirme, işletmelerin stratejik misyon ve hedeflerini oluşturmak ve harekete geçirmek için girişimlerde bulundukları çeşitli faaliyetleri kapsamaktadır (Li ve Li, 2009: 264). Girişimci ise üretim faktörlerini bir araya getirerek kıymetli olduğu düşünülen bir malı üreten ve elde edeceği kâr için riski göze alan kişidir (Binks ve Vale, 1990: 119).

Çağdaş girişimcilik araştırması ekonomist Joseph Schumpeter tarafından başlatılmıştır. Schumpeter, girişimciliği, “... *Var olan ürünlerin veya üretim yöntemlerinin devamlı olarak yok edildiği veya yenileri ile değiştirildiği yaratıcı bir yıkım süreci*” olarak tanımlamaktadır. Ayrıca ekonomik büyümenin ana unsurlarını, yeni ürünleri, yeni üretim yöntemlerini ve girişimciliği teşvik edenin girişimciler olduğunu ileri sürmektedir (Sul, 2002: 1-187). Grant (1998), girişimciliği, “... *İşletmenin dış çevresindeki herhangi bir değişimden doğacak fırsatları belirleyen ve bunlara cevap veren yönetim yeteneği*” olarak tanımlamıştır. Low ve McMillan (1988: 139-161), girişimciliğin, bütün yeni girişimlerle ilgili olduğunu ileri sürmüştür. Burgelman (1984: 154) kurumsal girişimciliğin işletmenin yetenek alanını genişletmek ve yeni kaynak kombinasyonları aracılığıyla kendi imkânlarıyla üretim yapmasına karşılık gelen bir fırsatlar setini içermesi gerektiğini ifade etmiştir. Girişimcilik paradigması

genişledikçe, organizasyonların daha fazla girişimci tavır içinde davranabileceği kabul edilmektedir (Jennings ve Lumpkin, 1989: 485-502).

Girişimcilik stratejisi geliştirme, bir strateji oluşturma yöntemi olarak, işletmelerin stratejik kararlarını geliştirip uygularken kullandığı organizasyonel süreçleri, yöntemleri ve tarzları ele almaktadır. Özellikle, bir işletmenin stratejisini geliştirirken ve uygularken risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik konularına kendini ne derece adapte ettiğini yansıtmaktadır (Miller ve Friesen, 1983: 221-235) .

Günümüzde değişimin hızla yaşandığı yoğun tempolu rekabet ortamı işletmeler için hem fırsat hem de tehditleri barındırmakla beraber, işletmeler ana stratejik kararlarını alırken bu fırsat ve tehditleri iyi yorumlamalıdır (Dess vd. 1997: 677). Bunun sonucunda ortaya çıkan girişimcilik stratejisi geliştirme kavramı; bir işletmenin risk alma, inovasyon odaklılığı ile strateji geliştirmede ve uygulamada proaktifliğe ne kadar bağlı olduğunun bir yansıması olup bir organizasyonun başarısı için kritik önem taşımaktadır (Dess vd. 1997: 677-695; Li vd. 2005.) Organizasyonel davranış alanında girişimcilik stratejisi, yeni işletmeler için fırsatları tanımlama ve bunlara yanıt verme kararlarının bir örneği olarak tanımlanabilmektedir (Mintzberg, 1978; Miles ve Snow, 1978; Miller, 1983: 221-235; Low ve McMillan, 1988: 139-161; Covin ve Slevin, 1989: 75-81; Grant, 1998). Dess ve arkadaşları (1997: 677-695) girişimcilik stratejisinin bir organizasyonun sergilediği başlıca strateji oluşturma yöntemlerinde gömülü olabileceğini belirtmektedir.

Miller a göre (1983: 771), girişimcilik stratejisi geliştirmeye odaklanan bir işletme ürün pazarında inovasyona gidebilen, riskli girişimler üstlenebilen, proaktif yenilikler üretilen rakiplerinin ataklarına karşı koyabilen bir duruş sergilemektedir. Dolayısıyla, kavramsal olarak, girişimcilik stratejisi geliştirmenin üç unsuru vardır; bunlar, literatürde (Covin ve Slevin, 1989; Lumpkin ve Dess, 1996; Lee vd. 2001) inovasyon odaklılık, işletmenin yeni ürün veya teknolojik süreçlerle sonuçlanabilecek yenilikleri deneme (risk alma) ve Ar-Ge faaliyetlerine katılma eğilimini (Proaktiflik) ele almaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). İnovasyon sayesinde işletmeler kendilerini rakiplerinden ayırıp rekabet avantajı sağlamaktadır. Risk alma eğilimi bileşeni, yöneticilerin organizasyonun kaynaklarını riskli ve maliyetli, başarısızlıklarla sonuçlanabilme ihtimali olan yatırımlara ne ölçüde yatırım yapmaya istekli olduklarını ifade etmektedir (Miller ve Friesen, 1978: 923). Girişimci işletmeler, pazardaki fırsatları değerlendirerek yüksek getiri elde etmek adına riskli davranışlara girme eğilimi göstermektedirler (Lumpkin ve Dess, 1996: 1386-1407). Ar-Ge ile bağlantılı olan proaktiflik unsuru ise işletmenin yeni fırsatlar arayışıyla gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin etme ve bunlara tepki verme eğiliminde bulunması

anlamına gelmektedir (Miller ve Friesen, 1983: 221-235; Lumpkin ve Dess, 1996: 1386-1407).

Pascale (1984: 47-72) tarafından Honda'nın Amerika'da uyguladığı stratejisinin oluşumuna ilişkin yaptığı vaka çalışması girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği kavramının literatüre kazandırılmasında önemli katkı sağlamıştır. Bu alanda ciddi manada derinleşen Mintzberg, 1928-2007 yılları arasında Alcan işletmesinin stratejilerinin neler olduğunu, bu stratejilerin hangi anlayışla benimsendiğini incelemiştir (Kipping ve Cailuet, 2010: 102-104). Covin ve Slevin (1989) ile Dess ve arkadaşları (1997) girişimcilik stratejisi geliştirme ve performans arasında çok zayıf bir ilişki olduğunu; Lee ve arkadaşları (2001) ise pozitif bir ilişkinin mevcut olmadığını ortaya koymuştur. Bunun yerine araştırmacılar, bu ilişkinin çevresel rekabeti (Covin ve Slevin, 1989), işletme performansını (Covin ve Slevin, 1991) ve rekabet stratejilerini (Dess vd.,1997) de içeren kavramsal değişkenlere bağlı olduğunu bulmuşlardır. Lumpkin ve Dess (1996) girişimcilik stratejisi geliştirme ile performans ilişkisini incelerken çevresel ve organizasyonel faktörleri kavramsal değişkenler olarak ele almışlardır. Slevin ve Covin (1997: 189-209) planlanan ve oluşan strateji ayrımını ölçmeye yönelik bir ölçek belirlemişlerdir. Bu ölçekle yöneticilere bir anket uygulamışlardır. Janson ve Wrycza'nın (1999) yapmış olduğu bir diğer çalışmada ise girişimcilik faaliyetlerinin, bilgi teknolojilerinin kullanımıyla desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır (Aslan ve Özata, 2007: 15-28). Betz (2001) Apple ile IBM arasındaki rekabeti incelerken; Lowe ve Jones (2004: 1313-1337) strateji geliştirme ve stratejik kontrol faaliyetlerinin teorideki planlama mantığından farklı olduğunu ileri sürdükleri bir vaka araştırması yapmışlardır. Bhuian ve arkadaşları (2005) girişimcilikle pazarlama kapasitesi arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu kanıtlamıştır. Andersen ve Nielsen (2009: 94-106) de yaptıkları anket çalışması ile oluşan stratejilerin nasıl ortaya çıktıkları ile ilgili değişkenleri belirleyip, bunları ölçümlemişlerdir. Mirabeau (2009) yaptığı doktora tezi çalışmasında, konu ile ilgili az sayıda çalışmanın olmasını; “oluşan stratejileri” belirleyebilmenin zor olmasına bağlamıştır. Bu sebeple bir işletmenin belirli bir zaman diliminde izlediği stratejik hamleleri ele alarak incelemeler yapmayı tercih etmiştir. Rose (2010) da yaptığı doktora tezinde konuyu nicel olarak araştırmıştır. Li ve Li (2007: 263-283) üst yönetim ekibi arasındaki çatışmanın yeni girişimleri ve girişimcilik geliştirme stratejilerini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Çin'de teknoloji endüstrisindeki yeni girişimci işletmelerde üst yönetim ekibi arasında bilişsel ve duygusal çatışmanın girişimcilik stratejisi oluşturma ile ilişkili olduğu koşulları incelemişlerdir. Pekin Yüksek Teknoloji Deneysel Bölgesinde faaliyet gösteren 500 yeni girişimci işletmeden 300'ü

rastgele seçilip araştırmanın örneklemini oluşturulmuştur. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Çalışmada kullanılan modelde bilişsel çatışma ve girişimcilik stratejisi geliştirme arasındaki pozitif ilişki disfonksiyonel rekabet ve takım becerileri değişkenlerinin moderatörlük (ılımlaştırıcı) etkisiyle ele alınıp, hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda üst yönetim ekibi arasındaki bilişsel çatışmanın girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ülkemizde ise bu alanda Ağca ve Uğurlu (2008) işletmelerde stratejik eğilimin, strateji geliştirme yeteneği ile işletme performansı arasındaki ilişkiye odaklandıkları çalışmalarında 381 imalat işletmesinden elde ettikleri sonuçlarda stratejik eğilimin, strateji geliştirme yeteneğinin bazı boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişkiler üzerinde anlamlı etkisi olduğunu bulmuşlardır. Yapılan bir diğer çalışmada ise Ağca ve Kızıldağ (2009: 73-88) ilgili kavramı doğrudan dille getirmese de konuya ilişkin yaptıkları vaka analizi ile bir işletmenin başarısızlığının ne şekilde başarılı bir stratejiye dönüştüğünü yazmışlardır. Özevren ve Agras (2010) bilindiği kadarıyla ülkemizde konuyu ilk kez dille getirerek strateji geliştirme yeteneği ile ilgili ilk araştırmayı da literatürümüze kazandırmışlardır. Araştırmacılar çoklu vaka çalışması yöntemi ile beş işletme belirleyip, bu işletmelerin strateji geliştirme yaklaşımlarına dair bakış açılarını değerlendirmişlerdir.

2.7. GİRİŞİMCİLİK STRATEJİSİ GELİŞTİRME YETENEĞİ ve BİLGİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Mevcut literatür incelendiğinde bir işletmenin stratejisi ile bilgi teknolojisinin uyumlaştırılmasının önemli olduğu kanıtlanmıştır (Henderson ve Venkatraman, 1993:472-484; Sabherwal ve Chan, 2001: 11-33). Aynı şekilde, bilgi yönetiminin rolü söz konusu olduğunda, bilgi yönetim kaynaklarının başarılı bir şekilde konuşlandırılmasının işletme stratejisi ile olan uyumluluğa bağlı olduğu düşünülmektedir (Zack, 1999: 125-145; Clarke, 2001: 189-196; Maier ve Remus, 2002: 103-118). Örneğin, Lam ve Chua (2005: 723-745) başarısız beş bilgi yönetimi projesi ile ilgili bir çalışmada, başarısızlığın en önemli nedeninin, bilgi yönetimi girişimiyle organizasyon stratejisi arasındaki uyum eksikliğinden kaynaklandığını bulmuştur.

Literatürde ayrıca bilgi yönetim stratejisinin genelde organizasyon stratejisi ile bütünleştirilmesi gerekliliği de kabul edilmektedir (Zack, 1999:125-145; Cook, 1999:101; Maier ve Remus, 2002: 103-118). Açık ve iyi planlanmış bir strateji, bilgi yönetiminin başarısı için önemli kabul edilir (Liebowitz, 1999: 37-40). İşletmelerin rekabet avantajının, bilgiyi oluşturma, paylaşma ve kullanmaya dayandığı konusunda artan bir farkındalık

vardır (Desouza, 2003: 63-74). Etkili bir bilgi yönetimi uygun bir strateji ile başlar. Bilgi yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasını etkileyen önemli bir husus da işletmelerin faydalı bir bilgi yönetim stratejisini nasıl daha iyi değerlendirebilecekleridir.

Daha önce yapılmış araştırmalara dayanan sonuçlar bir organizasyonun stratejisi ile bilgi yönetimi arasında olumlu ilişkiler olduğunu ileri sürmüştür. Örneğin, Pedler ve arkadaşları analitik bir strateji yaklaşımının öğrenmeye olan katkısını vurgulamıştır. Senge, geleceği tasavvur yeteneğinin öğrenen organizasyonlar için çok önemli olduğunu vurgulamıştır (Zheng vd., 2010: 763-771). Maier ve Remus (2002: 103-118), organizasyonlardaki bilgi yönetimi girişimlerini araştıran ampirik çalışmaların incelenmesinde bazı araştırmacıların bilgi yönetimini organizasyon stratejisi içine entegre ettiklerini, bazılarının ise bilgi yönetimini ayrı bir iş stratejisi olarak diğer stratejilerle paralel olarak ele aldığını ortaya koymuştur. Bilgi - strateji bağlantısında işletmeler tarafından görülen en yüksek faydanın, müşteri memnuniyetinin artması ve inovasyon geliştirme hızı alanında olduğunu da savunmuşlardır. Öte yandan, maliyet düşürme ve organizasyon büyüklüklerini geliştirme çabalarının bilgi stratejisinden daha az etkilendiğini belirtmişlerdir. Maier ve Remus (2002) çalışmalarında, Berlin'de bulunan Fraunhofer Enstitüsü tarafından Almanya'nın ilk 1000 ve Avrupa'nın en iyi 200 işletmesi ile yürütülen bir araştırmayı gözden geçirmişlerdir. Çalışmanın sonuçları, strateji (öz yetenekler ve temel süreçler olarak operasyonel hale getirilmiş) ve bilgi yönetimi faaliyetleri arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermiştir. Zack (1999: 45-58), işletmelerin bilgi yönetimine rehberlik eden en önemli kavramın stratejileri olduğunu bulmuştur. İşletme stratejisi, işletmenin amacını veya misyonunu destekleyen, rekabetçi konumunu güçlendiren ve paydaş değeri yaratan bilgi yönetimi girişimlerini tanımlamak için bir araç olarak görülmektedir. Zack, her stratejik konumun, bir takım fikri kaynaklara ve yeteneklere bağlı olduğunu ve işletmenin rekabet etmek için ne yapması gerektiğine inandığı (strateji) ve bunların nasıl yapılması gerektiğini bilmek anlamına gelen bir dizi şey olduğunu (bilgi yönetimi) ileri sürmüştür. Zack (1999: 45-58), bilgi stratejisini, bir organizasyonun bilgi kaynak ve yeteneklerini kendi stratejisinin rasyonel gereklerine uyarlamak için kullanması olarak tanımlamıştır. Daha basit olarak bilgi yönetimi stratejisi, bir organizasyon içinde açık ve örtük bilginin oluşturulması, kodlanması ve aktarılması ve doğru bilginin doğru zamanda doğru kişiye ulaştırılması işlemidir.

2.8. ORGANİZASYONEL ETKİLİLİK

Organizasyonel etkililik kapsamlı olarak araştırılan bir konudur (Rojas, 2000: 97-104). Karagoz ve Öz'e (2008: 18-20) göre organizasyonel etkililik üzerine yapılan çalışmalar 1930'larda başlamış ve 1970'li yıllar ve sonlarına doğru tekrar ele alınıp daha sonra birçok kuramla genişletilmiştir. Temel olarak organizasyonel etkililik güçlü ve aynı zamanda sorunsal bir kavram olmakla beraber organizasyonların çalışmalarını değerlendirmek ve güçlendirmek bakımından yararlı bir araç olması açısından ise güçlüdür; farklı kişiler tarafından değişik şekilde anlaşılması açısından ise sorunludur (Forbes, 1998: 183-202).

Organizasyonlarla ilgili olarak performans, etkililik, etkinlik ve verimlilik kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir (March ve Sutton, 1997: 698-706). Bu sebeple bu kavramlarının her birini ayrı ayrı tanımlamak gerekmektedir. Organizasyonel performans (OP), uzun vadede kârlılık, gelirlerin büyüme hızı, iş tatmini, çalışanların verimliliği, işletmenin itibar, hizmet veya ürün kalitesi ile ilgili organizasyonel hedeflerinin başarılması demektir. Schermerhorn ve arkadaşları (2002), performansın, bireysel ya da grup düzeyindeki iş başarısının niteliğini ve miktarını ifade ettiğini belirtmektedir. Performans, bir yöneticinin önceden belirlenen standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların iş yerindeki performansını değerlendirme sürecidir (Taego vd., 2012: 683-704). Organizasyonel performans, bir organizasyonun hedeflerine ne derece ulaştığını ölçen bir göstergedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 801-814; Hamon, 2003: 4). Organizasyonel performans bir organizasyonun başarı hedefinin etkinliği ve etkililiği ile değerlendirilebilir (Robbins ve Coulter, 2002).

Etkinlik, bir organizasyonun kar, verimlilik, çalışanların tatmini, sosyal sorumluluk, finansal istikrar vb. gibi karmaşık amaçlarına ulaşma ve değişen çevre şartlarına adapte olma ve varlığını sürdürme yeteneğidir (Yükçü ve Atagan, 2009: 1-4). Organizasyonlar açısından etkinlik; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinde saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli etkin ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme ölçütüdür. Etkinlik, bir işletmenin üretim faktörleri ya da üretimin kendisi için önceden saptadığı programın gerçekleştirilme derecesini göstermektedir. Bir başka deyişle, fiili (gerçekleşen) performans, önceden saptanan standart (olması gereken) performans ile karşılaştırıldığında gerçekleşen performansın standart performansa ne ölçüde yaklaşıp yaklaşmadığını göstermektedir (Prokopenko, 2005: 19).

Verimlilik, en genel anlatımıyla, üretim sürecine sokulan girdilerle bu sürecin sonunda elde çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade edip, savurganlıktan uzak durarak kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek demektir (Yükçü ve Atağan, 2009: 1-4). Organizasyonel etkililik ise, belirli kaynaklar ve araçlar göz önüne alındığında bir organizasyonun araçlarını ve kaynaklarını atıl bırakmadan ve üyelerine aşırı yük bindirmeden sosyal bir sistem olarak amaçlarını ne ölçüde yerine getirdiğidir (Georgopoulos ve Tannenbaum, 1957: 535,536). Etkililik, organizasyonların gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur (Horngren, vd., 2000: 229). Etkililik kavramı, daha çok organizasyonun istediği sonuçlara ulaşma düzeyi ve derecesini ifade etmektedir. Andersen (2006) etkililik kavramının bu kavramı tanımlayıp ölçerken ihtiyaç duyulan iki varlığı ifade eden bir oran olduğunu ileri sürmektedir (yatırım getirisi gibi). Ayrıca etkililiğin, hedef kazanım derecesi olarak kavramsallaştırıldığında karlılık hedeflerinin başarılması anlamına geldiğini de ileri sürmektedir.

Etkinlik, mevcut kaynakların kullanımı ile ve araçlarla ilgili bir kavram olmasına karşın etkililik amaçlarla yani çıktılarla ilgili bir kavramdır. Etkililik kavramı, ulaşılmak istenen bir çıktıyı, yeni bir performans standardının başarılması veya bütün kısıtlamalar kaldırıldığında mümkün olan ideal potansiyeli içine almaktadır (Özdevecioğlu, 1999: 402-403).

Daft (1995) *“Organizasyonun amaçlarının farkında olma derecesidir”* diyerek organizasyonel etkililiğin en kısa tanımını yapmıştır. Organizasyonel etkililik, özellikle sosyal psikoloji alanında; organizasyonel başarı, organizasyonel başarıma, organizasyonel sağlık ve sağlamlık başlıkları altında incelenmektedir. Bu başlıklardan da anlaşılacağı üzere, genel anlamı ile organizasyonel etkililik, organizasyonun; başarı, sağlamlık ve başarıma derecesini belirten bir kavramdır (Georgopoulos ve Tannenbaum, 1957: 534-540). Georgopoulos ve Tannenbaum (1957: 535) organizasyonel etkililiği *“... organizasyonun bir sosyal sistem olarak; belli kaynak ve vasıtalarla, bu kaynak ve vasıtaların üretim kabiliyetini azaltmadan ve organizasyon mensupları üzerinde baskı yaratmadan amaçlarını başarıma derecesi”* olarak tanımlamışlardır. Öte yandan Gaertner ve Ramnarayan (1983: 97-107), etkililiği *“... bir organizasyonun çıktılarını ve operasyonlarını başarıyla hesaplama yeteneği”* olarak tanımlamıştır.

Quinn ve Rohrbaugh (1981: 40,122) organizasyonel etkililiği oluşturan üç değer grubundan bahsetmişlerdir: Yüksek esneklik ve kontrol (*yapı*), insanın ve organizasyonun gelişimine odaklanma (*süreç*) ve nihai sonuçlar (*sonuçlar*) (Herman ve Renz, 1999: 107-126). Yankey ve McClellan (2003), organizasyonel etkililiğin, bir organizasyonun

belirlenen amaç ve hedeflerini ne ölçüde yerine getirdiğini, bunu yerine getirirken ne derece iyi performans göstermesi olduğunu ileri sürmüştür.

Georgopoulos ve Tannenbaum (1957)'a göre "etkililik tanımını geliştirecek ya da genel bir kavramsal çerçeve içerisinde anlamlı bir biçimde yer almasını sağlayabilecek, organizasyonlar arasında geçerli olacak kriterler ve faaliyet alanlarının farklı olduğu doğruysa da genel beklenti; organizasyonların hedeflerini gerçekleştirirken misyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmeleridir (Selden ve Sowa, 2004: 395-416). Diğer taraftan Georgopoulos ve Tannenbaum (1957) organizasyonel etkililiği, çalışanlarını bunaltmadan, kaynaklarını ve varlıklarını sekteye uğratmadan verilen belirli kaynaklarla amaçlarını gerçekleştirmektir diye tanımlarına devam etmişlerdir. Bu tanım, organizasyonel etkililiği bir organizasyonun kaynaklarını zayıflatmadan hedefleri tatmin etme süreci olarak tanımlayan Taego ve arkadaşları (2013: 683-704) tarafından desteklenmektedir. Etkililik ölçüsü organizasyonların başarısı için gerekli olan bir şeydir. Abston ve Stout, (2006: 748) organizasyonel etkililik tanımı ile ilgili karmaşıklığa rağmen, organizasyonel etkililiğin objektif olayların gözlemlenmesiyle tanımlanıp belirlenmesi nedeniyle bir fikir değil, bir yapı olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca, organizasyonel etkililiği bir yapı olarak düşünmenin bu fikrin ruhuna uymadığını da belirtmişlerdir (Abston ve Stout, 2006: 748-749).

Cameron (1980: 66-80), organizasyonların etkililiğini değerlendirirken uygun kriterlerin seçilmesini gerekliliğini belirtmiştir. Bu konuda birçok yaklaşım mevcuttur. Ancak en faydalı yaklaşımı bulmak için önce bunu değerlendirecek kişinin bazı soruları cevaplaması gerekmektedir. Temel olarak, organizasyonu tanımlayıp, değerlendirmek için amaçlar, sistemin kaynağı, iç süreç ve operasyon ile stratejik seçim bölgeleri olmak üzere dört temel yaklaşım kullanılmıştır (Cameron, 1980: 66-80; Cameron ve David, 1983: 23-27). Araştırmacılar, organizasyonel etkililiği tanımlarken kullanılan en yaygın yaklaşımın bir organizasyonun amaçlarını ne derece ifade etmesi gerekliliğinin altını çizmişlerdir (Cameron, 1980: 66-80; Lusthaus, 2002). Amaçlar, bu yaklaşımın ana unsurudur. Bu sebeple, organizasyonel etkililiği değerlendirirken operasyonel amaçların açıkça tanımlanabilirliği, ulaşılabilirliği, değerlendirilebilirliği ve zamanaşımı kavramlarının üzerinde durulması gereken en önemli hususlar olduğu belirtilmiştir (Price, 1972: 3-15). Bu anlatılanlara göre etkililik, bir organizasyonun fonksiyonel amaçlarını ne ölçüde yerine getirmesidir. Organizasyonel etkililiği değerlendirmede ilk öncelik amaçları belirlemektir. Etkililiği tanımlamak ve ölçmek yanı sıra bazı sorunları beraberinde getirir;

ilki amaç üzerinde tek taraflı bir karar verip vermeyeceğiniz ya da bu konuda belirlenmiş birden fazla amaç hakkında uzlaşıp uzlaşamayacağımızdır. (Brown, 1994: 28-32). İkincisi, nereye gideceği ve kimlere gideceği belli olamayan amaçları belirlemek ve bu konuda fikir birliğine varmaktır. Bu zorluklara rağmen organizasyonlar, amaçlarına ulaşma derecesini yansıtan etkililiklerini kendini oluşturan unsurlarla paylaşmak için amaçları, hedefleri ve sistemleri belirleyecek çeşitli süreçler yürütmektedirler (Lusthaus vd., 2002).

Jian ve Triandis (1997), inovasyon ile ilgili organizasyonlar arasında, “etkililik” teriminin kendileri için gerçekten ne anlama geldiği, inovasyon uygulayan bir organizasyonda nasıl etkili olunacağı ve etkililiğin nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda çok az bulgu olduğunu belirtmiştir. Endüstriyel bir operasyonun verimliliği genellikle miktar ve kalite çıktısını içermektedir. Bununla birlikte, inovasyon uygulayan organizasyonlarda, doğası gereği birçok çıktı birimi soyut ve öznedir. Verimliliğin, organizasyonun amacı ve hedefleri ile de ilişkili olması gerekmektedir. Organizasyonel etkililik genel verimlilik kavramının yerine de kullanılır ancak verimlilikte her zaman bulunmayan kalite ve fayda gibi öğeleri de içermektedir. Organizasyonlar yalnızca verimli olmamalı aynı zamanda bu süre boyunca uygulanabilir de olmalıdır. Bu da çalışanlarının organizasyondan memnun olmalarını gerektirmektedir (Jian ve Triandis, 1997).

Gold ve arkadaşları (2001: 185-214) organizasyonel etkililikteki bu muğlak kavramı operasyonel hale getirmek için hem uygulayıcıların görüşlerini hem de genel literatürü kullanmıştır. Organizasyonel etkililiğin, inovasyona odaklanma yetenek ve çabalarının koordinasyonunun geliştirilmesi ile yeni ürünün hızla ticarileştirilmesi gibi faaliyetleri içermesi gerektiğini; ayrıca genel ekonomik büyüme, sanayi büyümesi ve karlılık, rekabetin seviyesi ve yoğunluğu, tüketici tercihleri gibi harici faktörlerin yanı sıra, maliyet yapısı, gelir, firma büyüklüğü, etkinlik gibi işletme içi faktörlerin de etkililiğe katkıda bulunabileceğine dikkat çekmişlerdir. Gold ve arkadaşları (2001: 185-214) organizasyonel etkililiğin üç önemli unsurunun; etkinlik, uyum ve inovasyon olduğunu belirtmiştir. Ekonomistler “etkinliği” atığın yokluğu olarak tanımlayarak etkin bir ekonominin varlığını açıklamaktadır (Baumol ve Blinder, 1994). Uyumluluk, temel bir işletme stratejisi ya da çevresel değişime bir tepki olarak organizasyonel yapı gibi önemli organizasyonel nitelikteki bir değişiktir. İnovasyon ise, organizasyonel etkililiğin bir ölçüsü olup, organizasyona uyum için gerekli ürünün nadir olma derecesi, genel olarak değiştirilmiş veya yeni bir cihaz, sistem, program ve süreçleri yansıtmaktadır.

Yüksek düzeyde etkililiğe ulaşmak organizasyonların nihai amacıdır. Yine de birden farklı hedefin takip edildiği organizasyonlar farklı ve parçalanmış faaliyetlere sahip

olduklarından organizasyonel etkililiği ölçmek zordur. Organizasyonel etkililiği objektif ya da algısal bir perspektifle ayırt etmek için kullanılabilir bir sınıflandırma söz konusudur. Objektif bakış açısı; yönetim tarafından işletmenin varlıklarına değer eklenmesidir. Geleneksel olarak organizasyonlar kendi etkililiklerini hesaplamada objektif finansal ölçümleri kullanmaktadırlar. Buna rağmen organizasyonlar bugün bir alanda uzmanlaşmak için çaba harcadıklarından, yapılan objektif ölçümlerin birden fazla beceri ve yeteneği yansıtmadığı gerçeği de göz önünde bulundurulması gereken bir durumdur. (Kaplan ve Norton,1992: 71-79) Algısal bakış açısı, karlılık, pazar payı, müşteri memnuniyeti, öğrenme ve büyüme, organizasyon içi süreçler, çalışan ilişkileri algıları gibi amaçlarını sürdürmede bir organizasyonun nasıl etkili olduğunun insanlar tarafından algılanışını içermektedir (McAdam ve Bailie, 2002: 972-996). Deshpande ve arkadaşları (1993: 23-37) gibi bilim adamları finansal ölçümlerin kullanışlılığını bir yana bırakıp organizasyonların en önemli rakipleriyle ilişkilerinde organizasyonların büyüklüğü, büyüme oranı, karlılık, pazar payı algılarını da eklemişlerdir.

2.9. BİLGİ YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONEL ETKİLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Günümüz bilgi ekonomisinde, bilgiye hızlı erişim birçok organizasyonun başarısı için kritik önem taşımaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisinin altyapısı, veri alışverişi, faaliyetleri koordine etme, bilgi paylaşımı, özel ve kamu alanında kullanılması ve küresel ticaretin gelişmesini desteklemesi gibi unsurlar hep güçlü bilgi işlem ve ağ teknolojisine dayalıdır (Liao, 2003: 155-164). Bilindiği gibi bilişim teknolojilerini geliştirme, organizasyonların ürün ve hizmetlerini daha iyi sunmalarını ve böylelikle rekabet avantajı ve kâr elde etmelerini sağlamaktadır. Bilgi paylaşımı ve enformasyon, tüm organizasyonlarda önemli bir faktördür. Bilgi iletişim teknolojileri, işbirlikçi kararlara, bilgi paylaşımına, organizasyonel öğrenme ve organizasyonel hafıza için gereken bilgi yönetim faaliyetlerinin tümüne imkân vermektedir (Liao,2003: 155-164). Organizasyonel düzeyde teknoloji transferi, bilim ve teknolojinin bir bireyden veya bir gruptan diğerine aktarılmasıyla, yeni sahip olunan bilgiyi organizasyonun faaliyetlerine dahil eden süreçtir. Oldukça önemli avantaja sahip olan yeni bir teknoloji geniş kullanıcı topluluğu tarafından benimsenmeden önce müşteriye önemli bir değer sunmak zorundadır (Jain ve Triandis, 1997). Yeni teknolojiyi kullanmanın yanı sıra, bir organizasyon için gelecekteki rekabet avantajının temelini oluşturacak bu teknolojinin sürekli geliştirilmesi gerekliliği gibi sayısız yönetim zorlukları da bulunmaktadır. Bu sebeple de organizasyon yönetimi aynı

zamanda, işletmenin mükemmelliği ve rekabet üstünlüğünün ana belirleyicisi olan bilgi yönetimi ve teknolojiye odaklanmaktadır (Sher ve Lee, 2004: 933-945). Bilgi ne kadar iyi yönetilirse organizasyonel etkililiğe o derece katkı sağlamaktadır. Bir organizasyonun nereden geldiğini bilmek onun etkililiğini de açıklamaktadır. Bazı ampirik çalışmalar bilgi yönetimi ve organizasyonel etkililik arasında önemli bir bağlantı olduğu sonucunu ortaya koymuştur.. Örneğin; bilgiyi yaratma ve paylaşmanın organizasyonel etkililiği geliştirme ve inovasyon için katkıda bulunduğu ortaya konmuştur. Bilgi entegrasyonu, ürün geliştirme etkililiğine, hata yoğunluğunun azalmasına, garanti kusurlarının azaltılmasına ve yazılım geliştirme etkinliğinin artmasına yol açabilmektedir (Zheng vd., 2010: 763-771).

Bilgi yönetimi kavramında, işletmelerin bilgi kaynaklarını yönetmek için uygun yetenekler geliştirmeleri gerekliliği uzun zamandır bilinmektedir. Bilgi; değerli, nadir, benzersiz ve yerine koyulamayan niteliklere sahip olduğu durumlarda, rekabet avantajı sağlayacak potansiyele sahip bir varlıktır (Grant,1996: 111). Bu nedenle, bir işletmenin bilgi yönetim yetenekleri, organizasyonel etkililiğe doğrudan katkıda bulunma potansiyeline sahip olabilmekte ya da organizasyonel etkililik ile bağlantılı çıktılar veya diğer kaynaklara dolaylı olarak etki etmektedir (Stein ve Zwass, 1995: 96; Gold vd., 2001: 185-214; Wade ve Hulland, 2004: 107-142). Bu teorik perspektifler bir arada ele alındığında, bilgi yönetim kaynaklarının uygun bir şekilde desteklendiği zaman organizasyonel etkililiği arttırabileceği ileri sürülebilir. Hlupic ve arkadaşları (2002: 90-102) bilgi yönetiminin organizasyonların etkililiği ve rekabet gücü için bir araç olduğunu ileri sürmektedir. Gold ve arkadaşları (2001: 185-214) ise bilgi yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasının bir işletmenin daha inovasyonel olma, çabalarını daha uyumlaştırma, yeni ürünleri hızlı bir şekilde ticarileştirme, fırsatları öngörme ve pazar değişimine daha duyarlı olma gibi yararlar sağladığını belirtmektedir.

Günümüzde organizasyonlar, başarılı olmak için bilgiyi bir varlık olarak görmek ve etkili bir şekilde yönetmek zorunda olduklarını fark etmiştir. Bilgi yönetimi, işletmelerin daha hızlı, daha etkin ve daha inovatif olmasını kolaylaştırmaktadır. Etkili bilgi yönetimi, organizasyonel etkililik üzerindeki oluşturan sonuçlarından dolayı değerli bir faaliyettir (Lim vd., 1999: 21,615). Günümüzde birçok organizasyon, etkililiklerini arttırmak için bilgi yönetimi oluşturmaktadır. Bilgi yönetimi girişimleri kullanarak organizasyonel etkililiğin iyileştirilmesi bir tür yatırımdır. Bilgi yönetimi, inovasyon geliştirmeye olan katkısı, faaliyetlerin eşgüdümünün artırılması, daha yerinde kararlar verme ve daha iyi finansal sonuçlar elde edilmesi hususunda önemlidir (Holsapple ve Wu,

2008: 61,235). Bu nedenle, çoğu organizasyon bugün bilgi yönetimini, kendileri için kritik bir başarı faktörü olarak tanımlamıştır.

Etkili bir bilgi yönetimi, inovasyon ve daha iyi mali performans gibi istenilen sonuçlar alınabilmesi için kaynakların doğru bir şekilde kullanılması anlamına da gelmektedir (Darroch, 2005: 101-115). Ernest Young Merkezi'nin iş yeniliği araştırması, bilgi varlığının değerini ve performansını ölçmenin, organizasyonların insan davranışlarını değiştirme faaliyetinden sonra önem vermesi gereken ikinci önemli etkinlik olduğunu ileri sürmektedir (Van Buren, 1999: 71-77). Gloet ve Barrell (2003: 78), organizasyonların bilgi yönetimini, rekabet avantajı sağlamak ve kendilerine katkıda bulunmanın bir yolu olarak gördüğüne inanmaktadır. ABD'de 40 üst düzey yönetim danışmanlığı ile yapılan bir araştırma, katılımcıların yüzde 60'tan fazlasının bilgi yönetiminin işlerinin önemli bir başarı faktörü olduğuna inandığını ortaya koymuştur (Ofek ve Saravay, 2001: 1441-1456). Bilgi yönetimi, işletmenin karının sürekli olarak artmasını sağlayacak stratejik bir silah olduğundan son derece önemlidir. Organizasyonlar, yalnızca doğru ve önemli bilgiler dönüştürüldüğünde, dağıtıldığında ve bütünleştirildiğinde rekabet avantajı elde etmektedir (Probst, vd., 1998: 240-252). Yeni bilgiler üreten ve bunu geniş çapta organizasyona dağıtan ve bunu yeni teknolojilere ve ürünlere hızla uygulayan işletmeler başarılı sayılmaktadır. Skyrme (1997: 27-37), başarılı bilgi yönetimi programlarının maliyetleri düşüreceğini, müşteri odaklılığı sağlayacağını, çalışan ilişkilerini geliştireceğini, inovasyonu arttırıp rekabet avantajı sağlayacağına inandığını belirtmektedir.

Yapılan çalışmalarda lojistik süreçler içinde bilgi yönetimi süreçlerinin organizasyonel etkililik üzerinde etkili olduğu ortaya koyulmuştur. Araştırmalarda organizasyonel öğrenmenin, organizasyonun etkililiğine olan etkisi de incelenmiştir. Bilgi tabanlı ekonomilerde organizasyonel öğrenme ve yeniliklerin çok kritik değerler olduğu ve organizasyonel öğrenmenin, organizasyonun etkililiği ile doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Yeung vd., 2007: 2459-2477; Fugate vd., 2009: 247-264). McEvily ve Chakravarthy (2002: 285-305) özellikle bilimsel ve teknolojik bilgi oluşturup bunu paylaşarak bir organizasyonun rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini ifade etmiştir. Argote ve Ingram (2000: 150-169) organizasyonun departmanları arasında bilgiyi iletebilme yeteneğinin organizasyonel etkililiği de geliştirdiğini ifade etmiştir. Gold ve arkadaşları (2001) bilgi yönetiminin organizasyonel etkililiği sağlamada önemli katkılar sağladığını söylemiştir. Bülbül (2008: 161-180) bilgi temelli organizasyonların üretim performanslarının daha fazla olmakla birlikte; bilgiye gereken değeri vermeyen organizasyonların ise üretim performanslarının daha düşük olacağını ortaya koymuştur.

Yönetim literatüründe bilgi yönetim sürecinin başlangıcı sayılan bilgiyi elde etmek, organizasyonel etkililik açısından önemli bir durum olarak ifade edilmektedir. Elde edilen bilgi, bilgi yönetim süreçleri kapsamında kullanılabilecek hale getirilip kullanılmadıkça organizasyonel etkililiğe etkisinden söz edilemez. Bilginin organizasyonel etkililiğe anlamlı bir etkisinin olabilmesi için öncelikle bu bilginin organizasyonun kullanabileceği özelliklere sahip olması gerekmektedir. Daha sonraki uygulama aşaması ise diğer bütün faaliyetlerin etkililiğini doğrudan desteklemektedir. En son aşama olan bilgiyi koruma aşaması ise rekabet avantajı açısından önem taşımaktadır. Sonuç olarak organizasyonun rekabet ortamında avantajını sürdürmesi organizasyonel etkililiğini sağlamlaştırabilir.

2.10. BİLGİ YÖNETİMİ, GİRİŞİMCİLİK STRATEJİSİ GELİŞTİRME YETENEĞİ ve ORGANİZASYONEL ETKİLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bilgi yönetimi, bireysel bilgiyi organizasyonel bilgiye dönüştüren bir süreçtir (Rasula vd., 2012: 147). Etkili yönetim ise büyük oranda uygun bir strateji ile başlamaktadır. Bilgi yönetimi destekleyici olabilir, fakat işletmede çalışan ve işletmenin nasıl yönetildiği konusunda her gün tazelenmiş bilgilere sahip olan insan unsurunun yerini alamamaktadır. Sistemler düşünemezler ve insan düşüncesinin üzerinde tutulmaya başladıklarında, düşünmeyi fiilen engelleyebilirler. Mintzberg'e göre stratejik rekabet, doğru cevapları bulmakla değil, ancak doğru soruları sorabilmekle mümkündür. İşte, bilgi yönetimi bu doğru soruların sorulabilmesini sağlamayı amaçlamaktadır (Tiwana, 2003: 176).

Günümüzde işletmeler arasında ürüne dayalı rekabetin yerini, inovasyona dayalı rekabet avantajı sağlayan “öz yetenekler” almıştır. Öz yeteneklerin kaynağı ise bilgidir (İnce ve Oktay, 2006: 15-29). Rakiplerine kıyasla daha üstün performansla sahip bir işletme rekabet avantajına da sahip demektir. Genel olarak, böyle bir işletme mevcut ya da gelecekteki rakiplerince eş zamanlı olarak uygulanamayan bir değer yaratma stratejisi uygulamaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı, işletmenin mevcut ve gelecekteki rakiplerinin taklit çabalarına karşın farklı kalmayı başarabilen bir değer yaratma stratejisi uygulaması anlamına gelmektedir. Yeni bilgi, yeni teknolojiler ve yeni ürünler; mevcut bilgi, teknoloji ve ürünlerin rekabet potansiyelini bir gün mutlaka aşındıracaktır. Bu sebeple işletme stratejilerinde bilginin oynadığı rol çok önemli olup, yöneticiler örtük bilginin potansiyelini anlamış durumdadır. İş ortamında bilgi genelde iki kategoride ele alınabilir: işletmeye özgü bilgi ve rakip birkaç işletmenin de sahip olduğu herkese açık bilgi. İşletmeye özgü bilginin sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilmesi için ise üç

özelliğe sahip olması gerekir: değerli olmalı, rakiplerce taklidi güç olmalı ve ikkarme edilmesi güç olmalıdır. (Krogh vd., 2002: 91-94)

Teknik imkânlar, rekabetten kaynaklanan tehditler ve gündelik kontrollerin bir birleşimi olan rekabet ortamı; bir taraftan işletmenin stratejik yapılanmasını, diğer taraftan da işletmenin bilgi yönetim stratejisini etkilemektedir. Bilgi yönetim teknolojisi, işletmenin tercih ettiği bilgi stratejisinin gerçekleştirilebilmesini de mümkün kılmaktadır. Buna karşın, bilgi yönetim stratejisi de, bilgi yönetimi tasarımına yol açmaktadır. Bilgi yönetim stratejisinin öncülü, işletmenin iş stratejisidir. Bu da vizyonun üzerine inşa edilen ve ardından fiilen uygulanabilir hedef ve amaçlara dönüştürülen bir stratejiden başka bir şey değildir; bunun tersi ise mümkün değildir. Aynı şekilde, bilgi yönetim teknolojisinin seçimi de stratejik yapılanmayı mümkün kılmakta ve daha sonra da ondan etkilenmeye başlamaktadır (Tiwana, 2003: 186).

Bilgi yönetim stratejisinin seçimi genellikle öznel ve nitel bir yargıyı içermektedir. Özellikle, bilgi yönetim stratejilerinin belirlenmesi; kaynak ve destek ihtiyacı, zaman gereksinimleri ve beklenen sonuçlara veya iş amaçlarına uygunluk ile kısıtlanmış stratejik bir konudur. Bu anlamda, bilgi yönetim stratejisinin belirlenmesi, karmaşık bazı faktörleri objektif ve mantıklı bir şekilde ele almak için gereklidir. Günümüzde bilgi yönetimi ve ilgili strateji kavramları, organizasyonların hayatta kalmaları için önemli unsurlar olarak desteklenmelidir (Martensson, 2000: 204).

Bilgi yaratma süreci başarıyla yönetilmişse, işletmenin stratejisi ile bilgi yönetim stratejisi arasında vazgeçilmeyecek bir bağ olması gerekmektedir. Çoğu bilgi yönetim projesinin öncelikle odaklandığı nokta, yeni enformasyon teknolojisi araçlarının geliştirilmesidir. Bunu dijital yakalama, depolama, yeniden gözden geçirme ve bir organizasyonun açık bilgisel belgelerinin dağıtımını sağlamak ve desteklemek için yapmaktadırlar. Daha az sayıda işletmenin yöneticisi asıl değerli olan bilginin insanların beyninde saklı olan ve ancak karşılıklı görüşme, tartışma ve sosyal ilişkiler sonunda aktarılıp, işletme bünyesinde ve işletmeler arasında hali hazırda mevcut olan örtük bilgi olduğunun farkındadır. Etkin bir bilgi yönetim stratejisi, sadece bir teknolojiden ibaret değildir. Bu strateji; teknolojinin, kültürel değişimin, yeni bir ödüllendirme sisteminin ve işletmenin iş stratejisine uyum sağlamasına yönelik bir odaklanmanın dengeli bileşimidir. İyi uyarlandıkları ve entegre edildikleri takdirde, teknik ve kurumsal girişimler, bilgi yönetimi sürecini destekleyecek bir adım olmaktadır (Tiwana, 2003: 175-181).

Bilgi tabanlı görüş; işletmeleri bir dizi bilgi varlığı olarak görüp, işletmenin rolünün bu varlıkları oluşturup, dağıtarak değer yaratmak olduğunu savunmaktadır. O

halde organizasyon stratejisi de organizasyon planını meydana getirip dağıtan bilgi varlıkları olarak algılanabilmektedir. Bilgi yönetimi, neyin stratejik bilgi olduğunu belirleyerek, kritik bilgi aktarımını koordine ederek ve temel bilgi kullanma çabalarına rehberlik ederek stratejinin etkisini kısmen taşıyabilmektedir. Bilgi yönetimi, yönetimden başka stratejiyi ve organizasyonel etkililiği, kontrol sistemleri ve kaynak paylaşım sistemleri gibi diğer kanallar yoluyla etkilemektedir. (Zheng vd.,2010: 763-771)

Sadece bilgi yönetimine odaklanan işletmeler iş stratejisi ve bilgi stratejisi arasındaki hayati bağı göz ardı etme hatasına düşmekten kurtulamamaktadır. Çoğu zaman teknolojiden olan beklentilerimizi çok yüksek düzeyde tutmaktayız. Günümüzde teknolojinin sınırlarını bilmek ve teknolojinin nerede bilgi yönetimine uyum sağlayacağını anlayabilmek, işletmeler için çok daha akıllıca bir yaklaşım olacaktır (Davenport ve Prusak, 1998)

Bilgi yönetimi ve stratejinin organizasyonel etkililik üzerindeki etkisini değerlendirmeye çalışan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Venkatraman ve Prescott (1990: 1-23) strateji ve işletmenin içinde bulunduğu durum arasındaki uyumun organizasyonel etkililik için önemli ve olumlu etkilere sahip olduğunu öne sürmektedir. Çalışmada çevre ve strateji arasında uygun bir eşleşme sağlanmasının organizasyonel etkililik üzerinde belirgin ve olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bilgi ve strateji arasındaki bu bağlantı “ *...Bilgi yönetimini yönlendirmede en önemli kavram işletmenin stratejisidir*” diyen araştırmacılar tarafından da desteklenmektedir (Zack, 1999:125). Gold ve arkadaşları (2001) organizasyonel etkililiği finansal sonuçlar üzerinde de ölçen bir diğer çalışma yapmışlardır. Çalışma bir anket kullanılarak yürütülmüş ve 12 bilgi yönetimi uygulaması ve bunların organizasyonel etkililik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonuçları, bu uygulamaların doğrudan organizasyonel etkililik ile ilişkili olduğunu ve bunun sonucunun da doğrudan mali performanstaki büyümeyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Bazı araştırmacılar ise bilgi yönetim girişimleri ile işletme stratejisini uyumlu hale getirmenin ek avantajlar sağlayacağını bulmuşlardır (Clarke, 2001:189-196; Maier ve Remus, 2002). Thompson tarafından yapılan kapsamlı bir araştırmada (2009) ise, teknolojinin ve bilginin organizasyonel etkililiğe etkisi araştırılmıştır. Araştırma, organizasyonlarda performansa dayalı ölçümlerdeki bilgi alanlarına odaklanmıştır. Bilgi, bilgi teknolojisi, bilgi stratejileri ve organizasyonel etkililik arasındaki ilişkiyi araştırmak için üç değişik kaynaktan veri toplanmıştır. Thompson, performansa dayalı ölçümlerde teknoloji ile önemli bir ilişki bulunmasına rağmen organizasyonel etkililiği optimize edecek etkin bilgi yönetim stratejileri için hala bazı engeller olduğu sonucuna varmıştır. Diğer bir çalışmada, bilgi

yönetimi altyapısı üzerinde durulmuştur. Gold ve arkadaşlarının yaptığı bu çalışma (2001) teknoloji ve süreç mimarisini içeren bilgi altyapısının organizasyon yeteneklerini geliştirdiğini bulmuştur. Araştırmacılar, 300 üst düzey yöneticiye uyguladıkları çalışmalarını, bilgi stratejilerinin arkasındaki itici gücü ampirik olarak göstermek üzere gerçekleştirmiştir. Bulgular, bilgi yönetimi teknolojisi altyapısı ile organizasyonel etkililik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bilgi yönetimi araçlarının akışkan bir özelliğe sahip olmaları nedeniyle, bilgi yönetiminin organizasyonel etkililiğe olan etkisi farklı perspektiflerden incelenmiştir. Terry ve arkadaşları (2013: 683-714) tarafından yürütülen çalışmada bilgi paylaşımının beşeri sermayeyi etkinleştirme üzerindeki yararı ölçülmüştür. Çalışma, beşeri sermayenin bilgi paylaşım süreçleri üzerindeki etkisini ve bunların organizasyonel etkililik üzerindeki sonuçlarını araştırmıştır. Çalışmanın sonunda, beşeri sermayenin bilgi süreçlerini etkilediği ve çalışanların bilgiyi paylaşma ve yayma eğilimindeki artış nedeniyle bilgi paylaşımının organizasyonel etkililiği arttırdığı ampirik kanıtlarla ispatlanmıştır. Bilgi değer zinciri, rekabet avantajı ve organizasyonel etkililik arasındaki ilişkiler üzerine yazılı literatürü desteklemek için yapılan bir çalışmada bilgi yönetim stratejilerinin iki alanı olan örtük bilgi uygulaması ve organizasyon kültürü değerlendirilmiştir (Jasimuddin ve Zhang, 2014: 1490-1500). Çalışmada, organizasyon kültüründe örtük bilgi uygulanmasına karma bir yaklaşımla bakılmış ve bilginin bir organizasyonun rekabet avantajı sağlayan değerlerine kolayca aktarılabilirliği gösterilmiştir. Çalışmanın odak noktası, araştırmacılara organizasyonel bilgiyi etkili bir şekilde kullanabilmek için gereken bir bilgi tabanını sağlamaktır. Organizasyon kültürü, bir organizasyon içindeki bilgi paylaşımının etkililiğini içermektedir. Bilgi yönetimi ve stratejinin, organizasyonel etkililik üzerindeki etkisini değerlendirdikleri çalışmalarında Valmohammadi ve Ahmed (2015: 131-159); liderlik, organizasyon kültürü, bilgi stratejisi, bilgi süreçleri, eğitim, bilgi teknolojisi ve teşviklerin organizasyonel etkililiği etkileyen yedi faktör olduğunu belirtmiştir. Araştırmacılar, ilişkiyi değerlendirmek için dengeli performans değerlendirme modelini kullanmışlardır. Çalışmanın sonuçları değişkenlerin organizasyonel etkililik üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ve büyümenin organizasyonel öğrenme boyutlarından kaynaklandığını göstermiştir.

Yukarıdaki çalışma sonuçları ışığında yöneticilerin ve işletmelerin ihtiyacı olan hem yumuşak içsel düşünce ve deneyimlerden, hem de sert piyasa verilerinden yararlanmak olup; bunu yaptıktan sonra da organizasyonun izlemesi gereken yön konusunda geliştirdikleri vizyonlarının sentezine odaklanmaları gerekmektedir. Böylesine stratejik bir oryantasyon, işletmenin de içinde olduğu karmaşık çevre konusundaki bilgiye

ve bunun işleyebilmesi için gerekli çok yönlü kompleks süreci kavrayabilmeyi gerektirmektedir. Bu ihtiyaç da, bilginin ve bilgi yönetiminin rollerinin başlayacağı nokta olacaktır. Tüm bu anlatılanlar göz önünde tutulduğunda, işletmenin geleceği için yeni ufuklar açılacaktır (Krogh vd., 2002: 91-94).

Bu çalışma bu motivasyonla girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği, bilgi yönetim yeteneği ve organizasyonel etkililik arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Daha özel olarak bu çalışma Gold ve arkadaşlarının (2001) bilgi yönetim yetenekleri ve organizasyonel etkililik arasındaki ilişkiyi inceledikleri bilgi yönetim yetenekleri modelini örnek almaktadır. Uyarlanan modelde girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ve bilgi yönetim yetenekleri, organizasyonel etkililiğin birer öncülü olarak ele alınıp ayrıca girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin bilgi yönetim yetenekleri ve organizasyonel etkililik arasındaki ilişkideki aracılık etkisi incelenmiştir.

2.11. KONU İLE İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILMIŞ AMPİRİK ÇALIŞMALAR

Literatürde bilgi yönetimi, organizasyonel etkililik ve strateji arasındaki ilişkiyi ele alan birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan; Nonaka ve Takeuchi'nin (1995) SECI modeline dayanılarak Laupase (2003), organizasyonel yapı, kültür ve bilgi teknolojilerinin bilgi dönüşüm süreçlerini ne şekilde desteklediğine odaklanarak örtük bilginin organizasyonel açık bilgiye dönüşüm süreçlerini araştırmıştır. Sorunu belirlemek için Avustralya'daki yönetim danışmanlık firmalarında üç vaka incelemesi yapılmıştır. Bunlardan, ikisi uluslararası kabul görmüş yönetim danışmanlık firması, diğeri ulusal bir danışmanlık firmasıdır. İki üst düzey yönetici ve bir orta kademe yönetici ile görüşülmüştür. Her görüşme 45-60 dakika sürmüştür. Üç görüşme (her işletmeden birer kişi) kayıt edilip daha sonra kopyalanmıştır. Çalışmada, resmi bir toplantı dolayısıyla organizasyon üyelerini bir araya getirmenin, örtük bilgilerin katılımcılar arasında kesin olarak paylaşılmasını sağlamayacağı sonucuna varılmıştır. Hiçbir organizasyonun, üyeleri tarafından erişilebilir durumdaki bilgiyi geliştirmeye yarayacak yazılı prosedürler oluşturmadığı görülmüştür. Dönüşüm sürecini desteklemek için önerilen melez yapıya rağmen, çalışma sırasında gevşek bir yapı ve bir organizasyon ağı yapısı ortaya çıkmış, bunun da yönetim danışmanlığı firmalarındaki bilgi dönüşüm süreçlerini desteklediği görülmüştür. Ödüllendirme sistemlerinin, organizasyon kültürünün destekleyici bir parçası olarak, dönüşüm sürecini teşvik ettiği sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, kullanılan bu teknoloji danışmanlık uygulaması faaliyetlerini hızlandıran bir etken olarak kabul edildiği için enformasyon teknolojisinin bu süreci kısmen

kolaylaştırdığı görülmüştür. Bu bulgulara dayanarak, yazar, yönetim danışmanlarına, değer arz eden örtük bilgiyi organizasyonel açık bilgi haline dönüştürmede yardımcı olabilecek yönergeler hazırlamıştır.

Gold ve arkadaşları (2001) organizasyonel yetenekler teorisini ve olasılık teorisini birleştiren bir bilgi yönetimi- etkililik modeli uyarlamıştır. Yapısal eşitlik modeli bilgi yönetimini iki ana yapı; bilgi altyapısı yeteneği (bilgi yönetimi sağlayıcıları) ve bilgi işlem yeteneği açısından tanımlamıştır. Bilgi altyapı yeteneği, bilgi kaynakları ile kullanıcılar arasındaki ilişkileri temsil etmekte olup, teknoloji, yapı ve kültüre ile işlerlik kazanmaktadır. Bilgi işlem yeteneği, bilgi işlemlerinin organizasyona entegrasyonunu temsil eder ve elde etme, dönüştürme, uygulama ve koruma ile operasyonelleştirilir. Modeli test etmek için araştırmacılar, 1.000 üst düzey yöneticiden veri toplamışlardır. Analiz edilen 322 işletmenin % 58'i finans ve imalat sanayinde faaliyet göstermektedir. Ankete katılanlar üst düzey yönetici olup, bunların% 86'sı işletme şef sorumlusu, finans departmanının başkanı, başkan yardımcısı veya genel müdür görevlerindedir. 1000 anketin 323'ü geçerli sayılmıştır. Elde edilen sonuçlar, bir işletmenin başarısı için uygun koşulların yaratılmasında, uyumlu bir şekilde entegre edilen işlem ve altyapı yeteneklerinin öneminin altını çizmiştir. Bu araştırma, bilgi yönetimi yeteneklerinin organizasyonel etkililik üzerindeki etkileri ile ilgili güçlü kanıtlar sunmasına rağmen sonuçlar çalışmanın kısıtları da göz önüne alınarak yorumlanmalıdır. Kısıtlar bir taraftan, bilgi yönetimi faaliyetlerinin çeşitliliğini ve dolayısıyla ilgili değişkenlerin farklılığını artırırken diğer taraftan bu kısıtlar sonuçların genellenebilirliğini azaltmıştır. Gelecek araştırmacılara, hem organizasyonel bilginin (açık-örtük) içeriğini hem de bilgiyi destekleyen yeteneklerin (sağlayıcılar ve işlemler) dengelendiği yapıyı sürdürürebilmek için belirli stratejileri ve organizasyonel programların anlaşılmasını sağlayacak araştırmalara ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. Ayrıca, çalışmanın, bilgi altyapı yeteneği ve bilgi işlem yeteneği arasındaki bağlantıyı da araştırmadığı görülmektedir.

Choi (2002), bilgi yönetimi stratejisi, bilgi oluşturma süreci ve organizasyonel performans arasındaki ilişki üzerine deneysel ve uzun süreli bir araştırma yapmıştır. Çalışma, bir organizasyonda bilgi yönetim stratejisinin benimsenmesi ile bu durumun bilgi oluşturma süreci ve organizasyonel performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışmada, bilgi yönetimi stratejisinin insan ve sistem odaklı olduğu düşünülmüştür. Bilgi oluşturma süreci, sosyalizasyon, dışa dönük olma, bütünleştirme ve içselleştirme olmak üzere dört kategoriye ayrılmıştır. Çalışmada başlıca rakiplere altı alanda, yani pazar payı, kârlılık, büyüme oranı, inovasyon, başarılı olma durumu ve iş dünyası ile karşılaştırmalar

yapılmasına karşılık performans ölçümü, finansal göstergeler ile birlikte mali göstergeleri içermediği görülmektedir. Faktör yüklemesi .4'ten düşük olduğu için işletme boyutunun silindiği görülmüştür. Bu modeli test etmek için, Maeil Business Gazetesi tarafından yayımlanan yıllık işletme raporlarından elde edilen veriler kullanılıp, 441 şirket rastgele seçilip, öncelikli olarak orta kademe yöneticiler cevaplayıcı olarak tespit edilmiştir. İletişime geçilen 441 işletmeden 58'inden cevap alınmıştır. Sonuçlar, sistem odaklı stratejinin ve insan odaklı stratejinin, bilgi oluşturma süreci ve organizasyonel performans ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, insan odaklı stratejinin sosyalleşme için, sistem odaklı stratejinin ise bütünleştirme için daha uygun olduğu görülmüştür. Araştırmanın kısıtı olarak örneklemin nispeten daha büyük ve karlı şirketlerle sınırlandırılması ve çalışmada uygulanan anketin çok düşük bir yanıt oranı alması görülmektedir.

Keskin (2005: 169-175), bilgi yönetimi stratejisi ile organizasyonel etkililik arasındaki ilişki üzerine ampirik bir çalışma yürütmüş ve teorik bir model geliştirmiştir. Keskin'in modelinde, bilgi yönetimi stratejileri; açık odaklı bilgi yönetim stratejisi ve örtük odaklı bilgi yönetim stratejisi olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır. Başarı, pazar payı, büyüme, kârlılık, inovasyon ve büyüklük olmak üzere kilit rakiplerle karşılaştırıldığında organizasyonel etkililik altı bileşene göre sınıflandırılmıştır. Araştırmacının hipotezlerinde, açık ve örtük odaklı bilgi yönetimi stratejilerinin organizasyonel etkililiği olumlu yönde etkileyeceği ileri sürülmüştür. İşletmenin çevresindeki rekabet ve pazardaki rekabetin yoğunluğunun, açık ve örtük odaklı bilgi yönetim stratejileri ile organizasyonel etkililik arasındaki ilişkiyi daha da etkileyeceğinden bahsedilmektedir. Hipotezleri ampirik olarak araştırmak için Gebze çevresinde bulunan küçük-orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) araştırılmıştır. Gebze Ticaret Odası ve Kocaeli Sanayi Odasından edinilen veriler kullanılarak 1000 firmanın 600'ü araştırmanın hedef grubu olarak tespit edilmiştir. Orta kademe yöneticiler, veri kaynağı olarak belirlenmiştir. İletişim sağlanan 600 firmanın 128'inden, % 21'lik bir cevap oranı elde edilmiştir. Ölçekler yeni bir örnekleme kullanıldığından, açıklayıcı faktör analizi için 13 madde belirlenmiştir. Araştırmacı regresyon analizini kullanarak, açık ve örtük bilgi stratejilerinin birlikte ele alındığında organizasyonel etkililik üzerindeki etkisini araştırmıştır. Regresyon analizlerinin sonuçları hem açık hem de örtük bilgi stratejilerinin organizasyonel etkililiğin önemli açıklayıcı değişkenleri olduğunu göstermiştir. Açık odaklı bilgi stratejisinin etkisinin, organizasyonel etkililik üzerinde örtük odaklı stratejiden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Araştırmada ayrıca çevresel türbülans ve pazar rekabetinin yoğunluğunun daha fazla olduğu durumlarda

organizasyonel etkililik ve bilgi yönetim stratejileri arasında daha güçlü bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları öncelikle bilgi yönetim stratejisinin bir organizasyonun etkililiğinin önemli bir unsuru olduğunu ortaya koymaktadır. Aslında, etkili bir bilgi yönetim stratejisinin oluşturulmasının, organizasyonların da daha etkili olmalarına yol açabileceği ifade edilmiştir.

Li ve arkadaşları (2005) tarafından “işletmelerin girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneklerinin organizasyonel performans sonuçları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması için gerekli kaynaklar nelerdir?” sorusunu araştırdıkları bir çalışma yapılmıştır. Pekin çevresinde üretim alanında faaliyet gösteren 223 işletmeden elde ettikleri verileri kullanarak yaptıkları regresyon analizi sonuçlarında; işletmelerin girişimcilik stratejisi geliştirme yetenekleri ile performansları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu kanıtlanmıştır.

Park (2006), bilgi yönetimi sağlayıcıları (altyapı yeteneği), bilgi işlem yeteneği ve bilgi yönetim performansı arasındaki bağlantıyı inceleyen ampirik bir çalışma yürütmüştür. Park'ın (2006) modeli, bilgi yönetim yetenekleri, bilgi işlem yeteneği ve bilgi yönetim performansı hakkında net bir çerçeve ve yapı oluşturmuştur. Park'ın (2006) modelinde, bilgi altyapı yetenekleri, organizasyon kültürü, teknoloji ve yapı olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır. Bilgi işlem yeteneği; bilgi edinimi, bilgi dönüşümü, bilgi uygulaması ve bilginin korunması olmak üzere dört bileşenle sınıflandırılmıştır. Bilgi yönetim performansı odaklılığının iki boyutu vardır: bilgi yönetim etkinliği ve bilgi yönetimi memnuniyeti. Bu modeli test etmek için Park (2006), KOTRA (Kore Ticaret Yatırım Promosyon Ajansı) tarafından güncellenmiş Kore bilgi yönetimi uzmanlarının mevcut olduğu listeden veri toplamıştır. Listelere dayanarak, 128 organizasyondan toplam 162 bilgi yönetimi uzmanının araştırma için uygun olacağına karar verilmiştir. Bu çalışmada; teknolojinin, bilgi edinme, bilgiyi dönüştürme ve koruma konularında önemli ve olumlu açıklayıcı bir değişken olduğu; organizasyon kültürünün, bilgi yönetim performansının ve bilgi uygulamasının önemli ve olumlu açıklayıcı değişkeni olduğu; organizasyon yapısının bilgi yönetim performansı, bilgi edinimi, bilginin dönüşümü, bilginin uygulanması ve bilginin korunması üzerinde önemli bir olumlu ve açıklayıcı değişkeni olduğu; bilgi edinme, bilginin uygulanması ve bilginin korunmasının bilgi yönetim performansının belirgin bir şekilde olumlu açıklayıcı değişkenleri olduğu sonuçlarına varılmıştır. Bu ampirik çalışma tüm endüstri dallarında yapılmasına rağmen 128 Koreli işletmeden alınan 162 yönetici gibi küçük bir örneklem sayısı bu araştırmadan elde edilen bulguların genellenmesini kısıtlamaktadır. Park (2006), gelecek araştırmacılara finansal performans

için bilgi yönetim performansı ile bağlantılı ROI (Yatırım Getirisi), ROE (Öz kaynak Kârlılığı) veya net gelir gibi gerçek verilerin kullanması önermiştir. Dahası, yazar, bilgi yönetim yetenekleri ve bilgi işlem yetenekleri ile bilgi yönetim performansının bağımlı değişkenler olduğunu savunmuştur. Bilgi yönetim performansının, geri bildirim yoluyla bilgi yönetim yeteneklerini ve işlem yeteneklerini etkileyebileceği belirtilmiştir. Müşteri memnuniyetinin artmasının, yetenek ve işlemlerin her ikisinde de yeteneklerin geliştirilmesini teşvik edebileceği sonucuna varılmıştır.

Smith (2006), bilgi yönetim yetenekleri, organizasyonel etkililik ve işletme stratejisi arasındaki ilişkiyi ele alarak yapısal eşitlik modellemesini kullandığı bir çalışma yapmıştır. Çalışma, Jamaika'da faaliyet gösteren MBA, EMBA ve Yüksek Lisans (işletme seçmeli) programlarına kayıtlı katılımcılar arasından tam gün çalışan 500 yöneticiden oluşan bir örneklem üzerine uygulanmıştır. Sonuçta, teknoloji, yapı ve kültürün bilgi altyapı yeteneğinin önemli bileşenleri olduğu; bilgiyi elde etme, uygulama, dönüştürme ve korumanın ise bilgi işlem yeteneğinin önemli bileşenleri olduğu sonucuna varılmıştır. Ek olarak, hem bilgi altyapı yeteneği hem de bilgi işlem yeteneğinin organizasyonel etkililiği önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte, işletme stratejsinin aracılık etkisi ile bilgi yönetim yeteneklerinin organizasyonel etkililiği daha da geliştireceğini gösteren ampirik bir kanıt bulunamamıştır.

Öte yandan, Mills ve Smith (2011: 156-171), bilgi yönetimi yeteneği ve organizasyonel etkililik arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Jamaika'da bir araştırma yapmışlardır. Çalışmalarında bilgiyi elde etme, bilgiyi uygulama ve bilgiyi korumanın organizasyonel etkililikle pozitif ilişkili olduğunu, ancak bilgiyi dönüştürmenin ilişkili olmadığını bulmuşlardır. Araştırmacılar bir bileşik model ile etkililik arasında ilişki olduğunu bulsalar dahi aslında her bilgi yönetim sürecinin etkililikle doğrudan ilişkili olmadığını, buradan yola çıkarak da bilgi yönetimi ve etkililik arasında karmaşık bir ilişkinin olduğunu açıklamışlardır

Reisi ve arkadaşları (2013: 4159-4167) tarafından yürütülen bir çalışmada, İrlanda'dan seçilen spor organizasyonları arasında bilgi işlem yeteneği ve organizasyonel etkililiğin bireysel boyutları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çok değişkenli regresyon analizinin kullanıldığı çalışmanın sonuçlarında, bilgi işlem yeteneklerinin tüm boyutlarının (bilgiyi elde etme, bilgiyi dönüştürme, bilgiyi uygulama ve bilgiyi koruma) organizasyonel etkililik ile doğrudan ve önemli bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca çalışma sonucunda, organizasyonların etkililiklerini geliştirebilmeleri için bilgi ve öğrenme faaliyetlerinin gerekli olduğu da ileri sürülmüştür.

Ayrıca Liu ve Deng (2015: 124-138), bilgi işlem yeteneğinin her boyutunun işletmenin dış kaynaklardan yararlanma süreci üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuştur. Bilgi uygulaması boyutunun, işletmenin dış kaynaklardan yararlanma süreci ile ilişkili en önemli boyut olduğu bulunmuştur. Araştırmanın sonunda organizasyonlara rakipleri tarafından taklit edilmesi zor rekabet avantajları sağladığından bilgi yönetim yeteneğinin, etkililiği artırmak için etkili bir araç olduğuna karar vermişlerdir.

Buna ek olarak, Kimaiyo ve arkadaşları (2015: 207-216), bilgi yönetiminin tüm süreçlerinin organizasyonel etkililiği arttırmada çok önemli bir özellik olduğunu belirtmiştir. Organizasyonların etkililiği sağlamak için, yeni bilgi oluşturarak, önceki deneyimlerinden öğrenerek, bilgiyi yeniden düzenleyerek veya stratejik hale getirerek bilgi yönetimini sürekli uygulayabilecekleri ve bu bilgilerini de korumaları gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL ve YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma organizasyonların bilgi yönetim yetenekleri ile organizasyonel etkililikleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin aracılık etkisini incelemektedir. Gold ve arkadaşlarının (2001) çalışmasında kullandıkları model; teknoloji, organizasyonel yapı, organizasyon kültürü, bilgiyi elde etme, bilgiyi dönüştürme, bilgiyi uygulama ve bilgiyi korumanın etkili bilgi yönetimi için gerekli ön koşullar olduğunu ve etkili bilgi yönetim yeteneğinin de organizasyonel etkililiğin öncülü olduğunu ileri sürmektedir. Birçok araştırmacı bilgi yönetim programlarının işletme stratejisi ile yakın bağlantılı olmadığı takdirde başarısız olacağını savunmaktadır. Bilgi ve strateji arasındaki bu bağlantı ‘‘bilgi yönetimine rehberlik eden en önemli kavram işletmenin stratejisidir’’ şeklindeki araştırmayla da desteklenmektedir (Zack,1999:125).

İşletmelerde bilgi yönetim girişimlerinin başarıya ulaşmasını sağlamada işletme stratejisinin önemi ile ilgili birçok araştırma olmasına rağmen, işletme stratejisinin, bilgi yönetimi yeteneği ve organizasyonel performans ile ilişkili rolünün az sayıda ampirik değerlendirmesi yapılmıştır (Zheng, 2005; Smith, 2006; İnce ve Oktay, 2006; Zheng, Yang ve Mc Lean, 2010).

Bilgi ve strateji arasındaki ilişkinin temelinde bu çalışma, organizasyonel etkililiğin artırılmasını amaçlayarak organizasyonların girişimcilik stratejisi geliştirme yetenekleri ile bilgi yönetim yeteneklerini birleştirerek Gold ve arkadaşlarının (2001) modeline yeni bir boyut eklemektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bilgi yönetimi son 20 yıl boyunca işletme ve ekonomiler için en önemli yönetim uygulamalarından biri olarak kabul edilmiştir (Saeed vd., 2010: 1027-1036). Türk iş dünyasında da bilgi yönetimi her yıl daha çok önem kazanarak yayılmakta ve bilgi yönetiminin yararları işletme sahiplerinin ilgisini çekmektedir.

Bilginin bilinçli ve sistemli bir şekilde yönetilmesine yönelik olarak organizasyonların etkililiğini ve rekabet gücünü artırarak onları geleceğe hazırlayacak çalışmaların sayısı hızla artmakta olup, yönetim alanında en çok ele alınan konuların başında bilgi yönetimi gelmektedir (Wiig, 1999: 155-165). Türkiye’de de bilgi yönetimine duyulan ilgi son yıllarda büyük ivme kazanmıştır. Buna karşın ülkemizde bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik ampirik çalışmaların sayısı son derece az olmakla beraber serbest bölgeler üzerinde bu konu ile ilgili yapılmış bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle Türkiye’deki işletmeler açısından bilgi yönetimi uygulamalarının durumunu görmek ve geleceğe yönelik bir bakış açısı oluşturmak oldukça zorlaşmaktadır. Bu çalışma, yapısal eşitlik modelini (YEM) kullanarak bilgi yönetim yeteneğinin organizasyonel etkililikle ilişkisinin modellendiği Gold ve arkadaşlarının (2001) çalışmasını model olarak almaktadır. Modele, girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ilave edilerek, bilgi yönetimi yeteneği ve girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin organizasyonel etkililik üzerindeki birleştirilmiş etkisini belirlemek amacıyla daha ileri düzeyde istatistiksel tahminlemeler yapılmıştır.

Earle (2001), bilgi yönetimi üzerine yaptığı taksonomide, bilgi yönetimi girişi ve yatırımlarında kurumsal yönetime rehberlik edecek çerçeve, model ya da metodolojilere ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Earl’ün iddiasını destekleyen Maier ve Ramus (2002) stratejik model eksikliğinden dolayı bilgi yönetimini işletme stratejisine bağlama çabalarının pratikte de yaygın olarak uygulanmadığına işaret etmektedir. Bu çalışma, bu araştırma alanında çerçeve ve model ihtiyacı sebebiyle Gold ve arkadaşlarının modeline girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğini ilave ederek bilgi yönetim yetenekleri ve organizasyonel etkililik arasındaki aracılık etkisini test etmektedir.

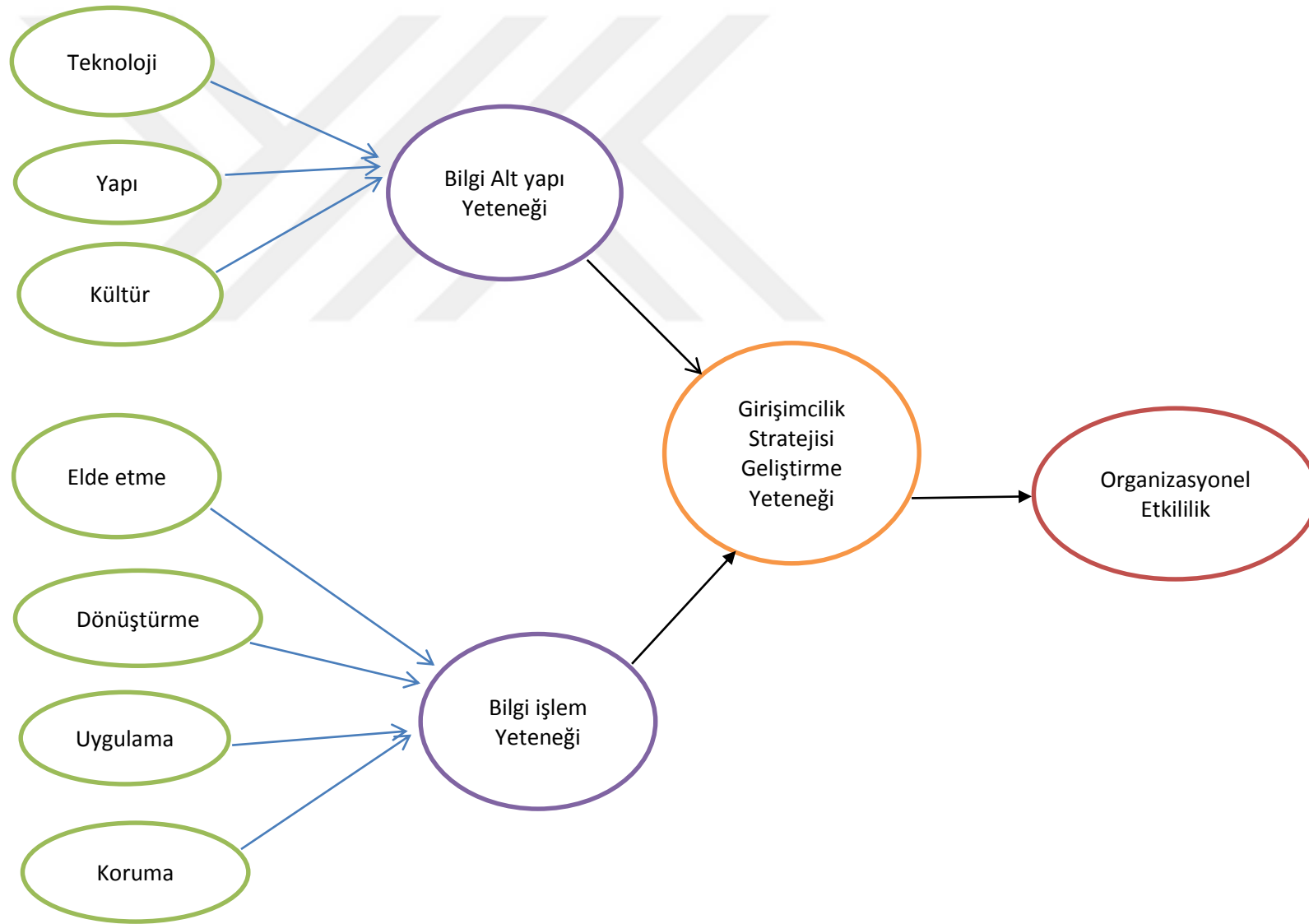
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Literatürde, bilgi yönetimi girişimlerinin başarılı olabilmesi için, işletme stratejisi ve bu girişimlerin ekonomik değeri ve rekabet avantajı gibi boyutlarıyla organizasyonel etkililiğe bağlı olması konusunda bir görüş vardır (Maier ve Remus, 2002; Lam ve Chua

2005). Bilgi yönetimi ve organizasyonel etkililik arasındaki ilişkiye dayanan bu çalışma bilgi yönetimini organizasyonun girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğine bağlayıp organizasyonel etkililiği daha da geliştirmeyi amaçlayarak Gold ve arkadaşlarının (2001)'nin çalışmasına yeni bir boyut eklemeyi amaçlamıştır.

Bu bölüm, oluşturulan kavramsal modelin nasıl tasarlandığını, kavramlar arasında var olduğu ileri düşünülen ilişkilerin nasıl açıklandığını ve hipotezlerin nasıl ortaya konduğunu göstermektedir.





Şekil 3. 1. Bilgi Yönetim Yeteneği, Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği ve Organizasyonel Etkililik

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bilgi yönetiminin rolü söz konusu olduğunda, bilgi yönetim kaynaklarının başarılı bir şekilde düzenlenmesinin işletmenin takip ettiği girişimcilik stratejisi ile olan uyuma bağlı olduğu düşünülmektedir (Zack, 1999; Clarke, 2001: 186-196; Maier ve Remus, 2002: 103-118). Lam ve Chua (2005:723-743) başarısız beş bilgi yönetimi projesini ele aldıkları bir çalışmada başarısızlığın ana nedeni olarak, bilgi yönetim girişimiyle işletme stratejisi arasındaki uyum eksikliğini işaret etmiştir. Maier ve Remus (2002:103-118) organizasyonlardaki bilgi – girişimcilik stratejisi bağlantısından elde edilebilecek en büyük faydanın, müşteri memnuniyetinin geliştirilmesi ve inovasyon hızının artması alanlarında görüleceğini ileri sürmüşlerdir. Maier ve Remus (2002:103-118) bazı araştırmacıların bilgi yönetim girişimlerini işletmenin girişimcilik stratejisi ile paralel olarak ayrı bir iş stratejisi olarak görürken diğerlerini ise bilgi yönetimini işletmelerin rekabet avantajı kazanmak için benimsedikleri bir işletme stratejisi türü olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Zack (1999: 56), bilgi yönetimine rehberlik eden en önemli kavramın işletmenin girişimcilik stratejisi olduğunu belirtir. Zack (1999: 58) ayrıca, her stratejik durumun, işletmenin rekabet etmek için ne yapması gerektiğine inandığı şeylere ve bir takım fikri kaynak ve yeteneklere bağlı olduğunu, bilinmesi gerekenin ise bunların nasıl yapılacağını bilmesi olduğunu belirtmiştir. Afiouni (2007: 124-130) organizasyonel etkililiğin ve değerinin, organizasyonel kaynak ve yetenekleri kullanan stratejilerin oluşturulması ile ortaya çıkacağını bulmuştur. Lo ve Wang (2007: 174-183) yöneticilerin, uygulanmakta olan işletme stratejisinin organizasyonel etkililiği artıracağından emin olmak için endüstriyel ortamı daha yakından analiz etmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Bu açıklamalara dayanılarak aşağıdaki hipotez üretilmiştir:

H₁: Girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin bilgi altyapı yeteneği ve bilgi işlem yeteneği ile organizasyonel etkililik arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

H1 hipotezinde ileri sürüldüğü üzere girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin aracılık etkisi ile ilgili olarak şunlar söylenebilir: Öncelikle bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için dört temel kriteri sağlaması gerekmektedir:

- i) Bağımsız değişken, bağımlı değişkeni doğrudan anlamlı bir biçimde etkilemelidir.
- ii) Bağımsız değişken, aracı etkisi beklenen değişkeni anlamlı bir biçimde etkilemelidir.

iii) Aracı etkisi beklenen değişken, bağımlı değişkeni anlamlı bir biçimde etkilemelidir.

iv) Son kriter ise aracı değişken, bağımsız değişken ile birlikte tahmin edilen regresyon modeline dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. İlişki tamamen ortadan kalkarsa “tam aracı değişken”, ilişkinin azalması durumunda ise “kısmi aracı değişken” özelliği ortaya çıkmaktadır (Baron ve Kenny, 1986; 1176). Buradan hareketle aşağıdaki alt hipotezler üretilmiştir:

H_{1a}: Bilgi altyapı yeteneğinin organizasyonel etkililik üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Bilgi işlem yeteneğinin organizasyonel etkililik üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Bilgi altyapı yeteneğinin girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Bilgi işlem yeteneğinin girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1e}: Girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin organizasyonel etkililik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Türkiye’deki mevcut ve faal durumda olan 18 serbest bölgedeki üretim, patent ve Ar-Ge çalışması yapan hali hazırda faaliyetlerine devam eden inovatif-girişimci işletmeler bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. İşletmeler arasında Ar-Ge departmanı olamamakla birlikte inovatif faaliyetlerde bulunan işletmeler de araştırma örneklemine dahil edilmiştir. Serbest bölge faaliyet ruhsatına sahip olmakla beraber faaliyetine devam etmeyen üretici işletme statüsüne sahip işletmeler ve serbest bölgelerde alım-satım, kiralama ya da depolama yapan işletmeler araştırmanın örneklemine dahil edilmemiştir. Çalışmanın serbest bölgelerde uygulanma sebebi, serbest bölgelerin bulundukları ülkelerin ekonomilerine ve makroekonomik durumlarına yadsınamayacak derecede olumlu katkılar sağlamaları, ülke ekonomilerine doğrudan yabancı sermayeyi çekmede önemli yararlar sağlamaları ve bazı vergi ve teşvik avantajları sunmaları sebebiyle girişimci işletmeleri çeken cazibe merkezleri olmalarıdır (Tufan, 2009 : 4).

Serbest bölgelerde hangi işletmelerin üretim yaptığı ile aynı zamanda girişimci-inovatif işletmelerden olup olmadığı serbest bölgelerin kurucu işletici firmalarının

pazarlama departmanları ile yapılan görüşmeler ile ve aynı zamanda örnekleme dahil edilen her bir işletmenin tek tek telefonla aranıp üretim müdürleri veya asistanları ile görüşülmesiyle tespit edilmiştir. Anket, örnekleme dahil edilen tüm işletmelere gönderildiğinden pilot çalışma yapılmamıştır. Bu sebeple, pilot çalışmanın uygulanmamasının olası eksikliklerinin ortadan kaldırılması amacıyla anketin uygulanmasından önce Ekonomi Bakanlığı Serbest Bölgeler, Yurtdışı Yatırımlar ve Hizmetler Genel Müdürlüğü personeline danışılmıştır. Ayrıca anket çalışması öncelikle Atatürk Havalimanı Serbest Bölgesi, Bursa Serbest Bölgesi ve Antalya Serbest Bölgesi ile Trakya Serbest Bölgesinin kurucu işletici firmalarının genel müdürlerine mail yoluyla gönderilerek konu hakkındaki görüş ve önerileri de dikkate alınmıştır. Katılımcıların sayısını arttırabilmek amacıyla örnekleme dahil edilen işletmelerin telefon numaraları kurucu işletici firma ile iletişime geçilerek elde edilmiş ve akabinde işletmelerin serbest bölge kurucu işletici firmalarında kayıtlı, irtibatla görevli personeli ile iletişime geçilerek çalışma hakkında bilgi verilmiş ve anketi cevaplayabilecek yöneticiler bu personelle birlikte belirlenmiştir. Öte yandan, Mardin Serbest Bölgesi'nde aktif olarak faaliyet gösteren bir işletme bulunmadığı için bu bölgeye anket uygulanmamıştır. Aşağıda örnekleme dahil edilen serbest bölgeler ve 2016 yılı sonu itibari ile ticaret hacim ve oranları gösterilmiştir.

Tablo 3. 1. Araştırmaya Dahil Edilen Serbest Bölgeler ve Dış Ticaret Oranları (Serbest Bölgeler Yurt Dışı Yatırım ve Hizmetler Genel Müdürlüğü (18.04.2017))

OCAK-ARALIK 2016 DÖNEMİ SERBEST BÖLGE TİCARET HACİMLERİ VE DEĞİŞİM ORANLARI (1000 \$)			
SERBEST BÖLGE	OCAK-ARALIK 2015	OCAK-ARALIK 2016	DEĞİŞİM (%)
EGE SERBEST BÖLGESİ	3.878.767	4.075.581	5.07
MERSİN SERBEST BÖLGESİ	3.389.099	2.856.284	-15.72
İSTANBUL ENDÜSTRİ VE Tİ CARET SERBEST BÖLGESİ	2.939.480	2.768.535	-5.82
AVRUPA SERBEST BÖLGESİ	2.338.770	1.972.380	-15.67
BURSA SERBEST BÖLGESİ	1.746.803	1.835.456	5.08
İSTANBUL TRAKYA SERBEST BÖLGESİ	1.320.836	1.121.674	-15.08
AHL SERBEST BÖLGESİ	1.271.014	1.096.455	-13.73
KAYSERİ SERBEST BÖLGESİ	737.563	752.559	2.03
ANTALYA SERBEST BÖLGESİ	682.537	661.597	-3.07
ADANA YUMURTALIK SERBEST BÖLGESİ	570.263	602.455	5.65
KOCAELİ SERBEST BÖLGESİ	419.707	482.237	14.90
TRABZON SERBEST BÖLGESİ	375.695	365.860	-2.62
İZMİR SERBEST BÖLGESİ	242.664	208.802	-13.95
SAMSUN SERBEST BÖLGESİ	120.920	80.897	-33.10
GAZİANTEP SERBEST BÖLGESİ	86.296	69.575	-19.38
TÜBİTAK MARMARA SERBEST BÖLGESİ	76.052	63.774	-16.14
DENİZLİ SERBEST BÖLGESİ	61.012	17.821	-70.79
RİZE SERBEST BÖLGESİ	3.185	1.136	-64.33
MARDİN SERBEST BÖLGESİ	0	0	0
TOPLAM	2.205.295	4.011.960	20.260.661

Tablo 3. 2. Araştırma sonucu ankete dönüş sağlayan işletmelerin serbest bölge ve sektörlere göre dağılımı

Serbest Bölge	Dönüş Alınan Anket Sayısı	Sektörlere Göre Dağılım
Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi	8	Endüstri (1) Kimya (5) Yat (2)
Antalya Serbest Bölgesi	32	Elekt.ve Elektronik (1) Endüstri (4) Gıda (1) Medikal (5) Otomotiv (1) Tekstil (2) Yat (18)
Atatürk Havalimanı Serbest Bölgesi	13	Bilişim (8) Endüstri (3) Medikal (1) Otomotiv (1)
Avrupa Serbest Bölgesi	27	Endüstri (3) Elekt. ve Elektronik (3) Kimya (10) Otomotiv (5) Yat (1) Tekstil (3) Medikal(2)

Tablo 3.2.' nin devamı

Bursa Serbest Bölgesi	7	Endüstri (1) Kimya (1) Otomotiv (4) Tekstil (1)
Denizli Serbest Bölgesi	1	Endüstri (1)
İstanbul Endüstri ve Ticaret Serbest Bölgesi	11	Endüstri (1) Gıda (1) Otomotiv (5) Kimya (3) Medikal (1)
Ege Serbest Bölgesi	37	Bilişim (2) Elekt. ve Elektronik (5) Endüstri (1) Gıda(3) Kimya (7) Medikal (6) Otomotiv(10) Tekstil (3)
Gaziantep Serbest Bölgesi	2	Endüstriyel (1) Tekstil (1)
İzmir Serbest Bölgesi	7	Bilişim (2) Tekstil (3) Otomotiv (2)
Kayseri Serbest Bölgesi	10	Endüstri (7) Tekstil (3)
Kocaeli Serbest Bölgesi	4	Yat (4)
Mersin Serbest Bölgesi	11	Gıda (1) Kimya (2) Elekt. ve Elektronik (2) Otomotiv (2) Tekstil (2) Medikal (2)
Samsun Serbest Bölgesi	Üretici İşletme Bulunmamaktadır	Üretici İşletme Bulunmamaktadır
Rize Serbest Bölgesi	Üretici İşletme Bulunmamaktadır	Üretici İşletme Bulunmamaktadır
Trabzon Serbest Bölgesi	1	Gıda (1)
Trakya Serbest Bölgesi	20	Elekt. ve Elektronik (7) Endüstri (7) Gıda (2) Kimya (1) Medikal (3)
TÜBİTAK-MAM Teknoloji Serbest Bölgesi	15	Bilişim (10) Kimya (5)
Mardin Serbest Bölgesi	Mardin Serbest Bölgesi Fiilen Faaliyet Göstermemektedir.	
TOPLAM	206	206

Tablo 3.2’ de görüleceği üzere Türkiye’deki 18 serbest bölgede faal olarak üretim yaptığı tespit edilen 342 işletme bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu işletmelerden 31 tanesinin iletişim bilgisine (telefon, mail adresi, web adresi gibi) ulaşamadığından anket gönderilememiştir. Mail yoluyla anket gönderilen 311 işletme arasındaki 206 işletmeden yanıt elde edilmiştir. Bu 206 işletme çalışmanın örneklemini oluşturur. Böylelikle ankete geri dönüş sağlama oranı %66 dır.

3.6. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Ankette toplamda dokuz farklı ölçüm aracı kullanılmıştır. Tanımlayıcı sorular hariç tüm ögeler 5 puanlı Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. Bilgi Altyapı Yeteneğini (BAY) oluşturan ögeler olan yapı, kültür ve teknoloji ile Bilgi İşlem Yeteneğini (BİY) oluşturan ögeler olan elde etme, dönüştürme, uygulama ve koruma ile Organizasyonel Etkililik (OE) ile ilgili ölçekler Smith (2006) ten uyarlanmış olup; Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği (GSGY) ölçeği ise Li vd. (2005) den uyarlanmıştır. Smith (2006) tarafından 7’li likert ölçeği kullanılarak ölçülen ve uygulanan pilot çalışma sonrası ölçeklerin güvenirliğini test etmek için elde edilen cronbach alpha katsayıları: Bilgi altyapı yeteneğinin bir bileşeni olan *Teknoloji* (0.8742), *Yapı* (0.8742), *Kültür* (0,8968); *BİY nin bileşeni olan bilgi Elde Etme* (0.8910) , *Bilgiyi Dönüştürme* (0,9606), *Bilgiyi Uygulama* (0,7712), *Bilgiyi Koruma* (0,9332), *Organizasyonel Etkililik (OE)* (0.908) olarak ölçülmüştür. Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği (GSGY) ölçeği Li vd., (2005)’ nin çalışmasından uyarlanmış olup 5li likert ölçeğinin kullanıldığı çalışmada cronbach alpha katsayısı (0,75) olarak ölçülmüştür. Cronbach alpha katsayılarına bakıldığında, bu çalışmada model olarak uyarlanan ölçeklerin daha önce kullanıcıları tarafından yapılan güvenirlik testlerini geçtiği görülmektedir

Tablo 3.3.’de bilgi altyapı yeteneği, bilgi işlem yeteneği, girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ve organizasyonel etkililik ölçeklerinin faktör (madde) ortalamaları, standart sapma ölçüleri incelenmiştir.

Tablo 3.3. Bilgi Altyapı Yeteneği, Bilgi İşlem Yeteneği, Organizasyonel Etkililik ve Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği Ölçeklerinin Faktör Ortalamaları, Standart Sapma Ölçüleri

Ölçek	Ort	Ss
BAY	3,90	0,65
Yapı	3,77	0,73
Kültür	4,15	0,70
Teknoloji	3,76	0,77
BIY	3,96	0,66
Elde etme	3,94	0,66
Dönüştürme	3,88	0,74
Uygulama	4,02	0,69
Koruma	3,99	0,85
OE	3,81	0,75
GSGY	3,89	0,69

Tablo 3.3.'e göre, Bilgi Altyapı Yeteneği ölçeğinden elde edilen faktör (madde) ortalaması $3,90 \pm 0,65$, olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.3.'e göre,, Yapı alt ölçeğinden elde edilen faktör (madde) ortalaması $3,77 \pm 0,73$, olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.3.'e göre, Kültür alt ölçeğinden elde edilen faktör (madde) ortalaması $4,15 \pm 0,70$, olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.3.'e göre, Teknoloji alt ölçeğinden elde edilen faktör (madde) ortalaması $3,76 \pm 0,77$, olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.3.'e göre, Bilgi İşlem Yeteneği ölçeğinden elde edilen faktör (madde) ortalaması $3,96 \pm 0,66$, olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.3.'e göre, Elde etme alt ölçeğinden elde edilen faktör (madde) ortalaması $3,94 \pm 0,66$, olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.3.'e göre, Dönüştürme alt ölçeğinden elde edilen faktör (madde) ortalaması $3,88 \pm 0,74$, olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.3.'e göre, Uygulama alt ölçeğinden elde edilen faktör (madde) ortalaması $4,02 \pm 0,69$, olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.3.'e göre, Koruma alt ölçeğinden elde edilen faktör (madde) ortalaması $3,99 \pm 0,85$, olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.3.'e göre, Organizasyonel Etkililik ölçeğinden elde edilen faktör (madde) ortalaması $3,81 \pm 0,75$, olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.3.'e göre, Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği ölçeğinden elde edilen faktör (madde) ortalaması $3,89 \pm 0,69$, olarak hesaplanmıştır.

Çalışmada dört büyük yapı, Bilgi Altyapı Yeteneği, Bilgi İşlem Yeteneği, Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği ve Organizasyonel Etkililik incelenmiştir. Bilgi altyapı yeteneği; yapı, kültür ve teknoloji gibi gizli altyapılara ayrılmıştır. Benzer şekilde, bilgi işlem yeteneği; elde etme, dönüştürme, uygulama ve koruma gibi gizli altyapılara ayrılmıştır. Gizli yapılar ve altyapılar, bu yapıları tanımlayan gözlenen değişkenlerle bağlantılıdır.

3.7. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ (YEM)

Araştırma modelini test etmek amacıyla YEM yöntemi kullanılmıştır. YEM, birçok bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesi ile çok değişkenli bir araştırma problemini tek bir süreçte, kapsamlı bir şekilde ele almayı sağlamaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988). YEM ile analiz edilen bir model geleneksel regresyon yöntemiyle analiz edilebilse de değişkenler arasındaki ilişkileri gösterebilmek için birden fazla regresyon modeli gerekebilmektedir. Bu nedenle, araştırma modelinde yer alan Bilgi Altyapı Yeteneği (BAY), Bilgi İşlem Yeteneği (BİY), Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği (GSGY) ve Organizasyonel Etkililik (OE) arasındaki ilişkileri tek bir süreçte belirlemek amacıyla YEM yöntemine başvurulmuştur.

Literatürde, işletmelerde bilgi yönetimi, organizasyonel performans veya organizasyonel etkililik ve strateji arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla YEM'den yararlanılan çalışmalar mevcuttur. Gold ve arkadaşları (2001), bilgi yönetimini oluşturan unsurlar ile organizasyonel etkililik arasındaki ilişkiyi; Smith (2006) bilgi yönetimi unsurları ve strateji ile organizasyonel etkililik arasındaki ilişkiyi; Anderson (2009) bilgi yönetimi ve organizasyonel etkililik arasındaki ilişkiyi; Nguyen (2016) bilgi yönetim değerlerini, beşeri sermayeyi ve organizasyonel performans ölçümlerini kullanarak değerlendirdiği çalışmalarında yapısal eşitlik modellemesi kullanmışlardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve TARTIŞMA

4.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırma soruları LISREL 8.8 programı ile yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sorularının analizi öncesinde, veri kontrolü, veri geçerliliği, tanımlayıcı analizler ile araştırmada kullanan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirlik kontrollerinde SPSS 20.0 istatistik paket programı ve LISREL 8.8 programı kullanılmıştır. Ana yapılar; (Bilgi Altyapı Yeteneği (BAY), Bilgi İşlem Yeteneği (BİY), Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği (GSGY) ve Organizasyonel Etkililik (OE)) için ölçüm modelleri belirlenmiştir. Yapısal modeller, kurulan hipotez ve alt hipotezler üzerinden test edilmiştir.

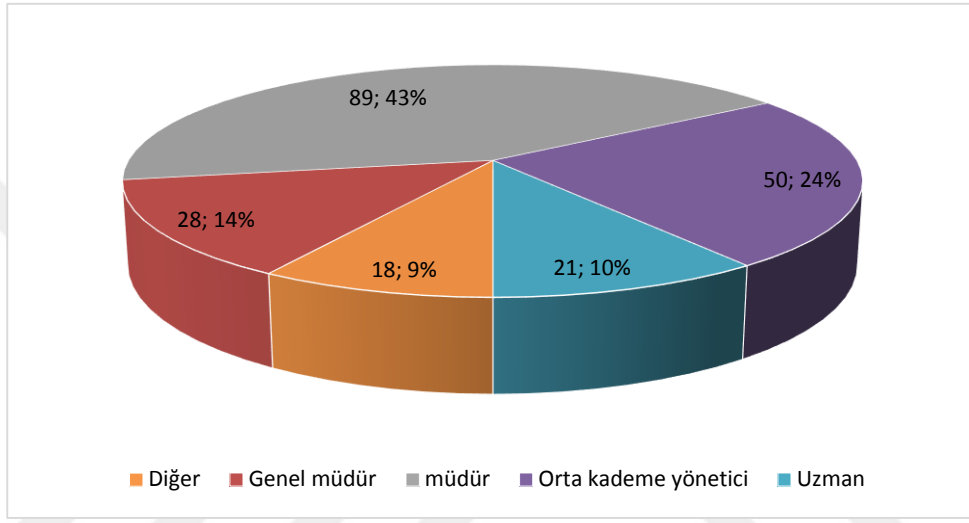
Bu bölümde, ilgili istatistiksel analizlerin bulgularına yer verilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği test edilerek yapısal modellerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Tablo 4.1’ de Araştırmaya katılan katılımcıların tanımlayıcı bilgilerine ait dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırma Örneklemine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

Betimsel Bilgiler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Erkek	153	74,3
	Kadın	53	25,7
Yaş	25 den az	4	1,9
	25-35	57	27,7
	36-45	98	47,6
	45 üzeri	47	22,8
Eğitim Durumu	Lise	21	10,2
	Üniversite	144	69,9
	Yüksek Lisans/Doktora	41	19,9
TOPLAM		206	100

206 kişinin katıldığı araştırmada, katılımcıların tanımlayıcı bilgileri Tablo 4.1’de verilmiştir. Tablo 4.1’e göre, çalışmaya katılanların %74,3’ü erkek, %25,7’si kadın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun (% 47,6) 36-45 yaş grubunda ve üniversite mezunu (% 69,9) olduğu görülmektedir.

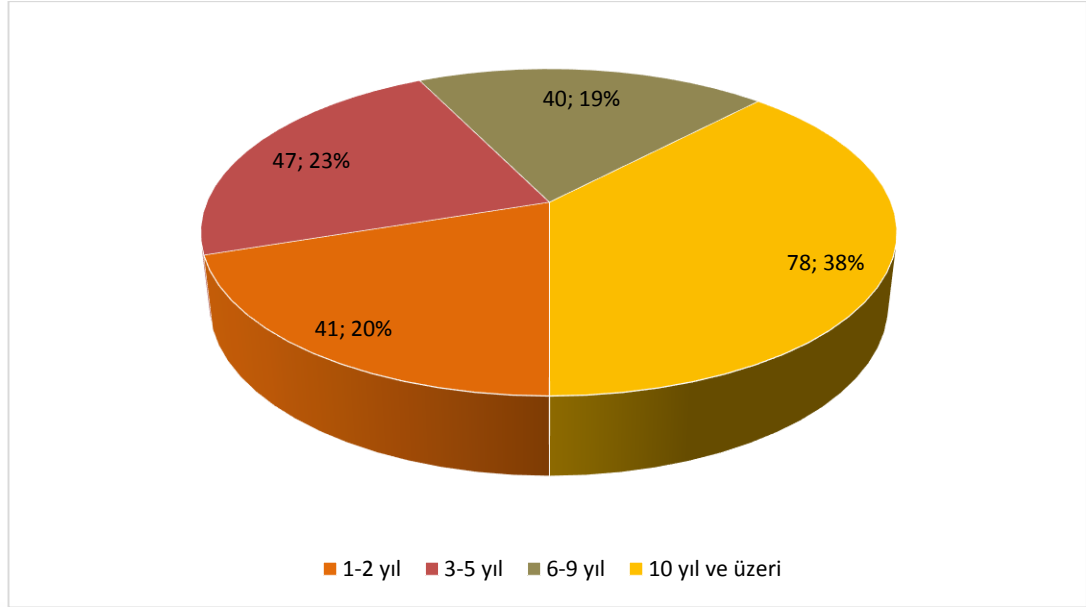
Katılımcıların iş yerindeki görev dağılımları Şekil 4.1.’de verilmiştir.



Şekil 4. 1. Katılımcıların İş Yerindeki Görev Dağılımı

Şekil 4.1.’e göre, katılımcıların % 43’ü müdür, % 24’ü orta kademeli yönetici, % 10’u uzman, % 14’ü genel müdür ve % 9 u diğer görevlerde çalışmaktadır.

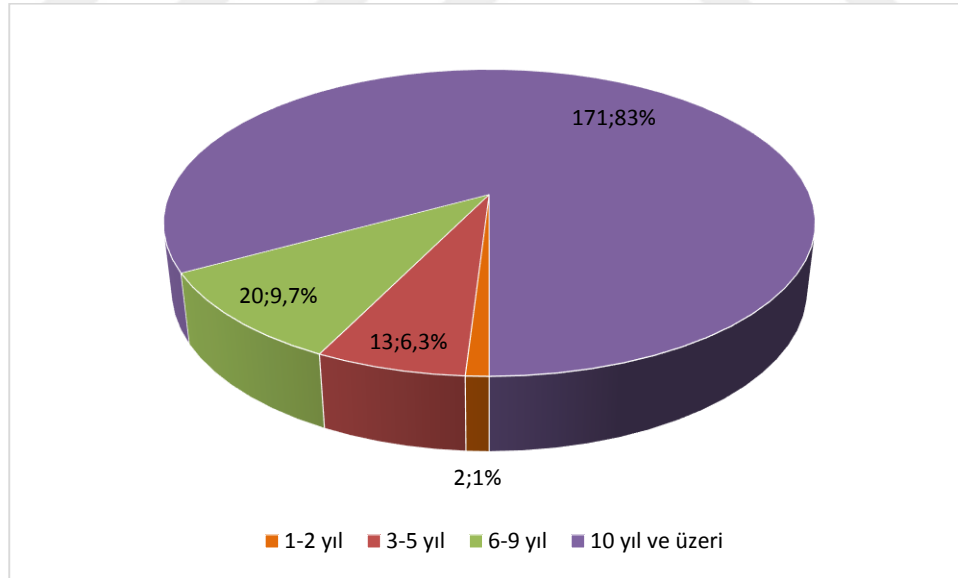
Katılımcıların iş yerindeki çalışma süresine ait dağılım Şekil 4.2.’de verilmiştir.



Şekil 4. 2. Katılımcıların İş Yeriindeki Çalışma Süresi

Şekil 4.2.'ye göre, katılımcıların % 20'si 1-2 yıldır, % 23'ü 3-5 yıldır, % 19'u 6-9 yıldır, % 38'i ise 10 yıldan daha fazla bir süredir, mevcut iş yerlerinde çalıştıkları görülmektedir.

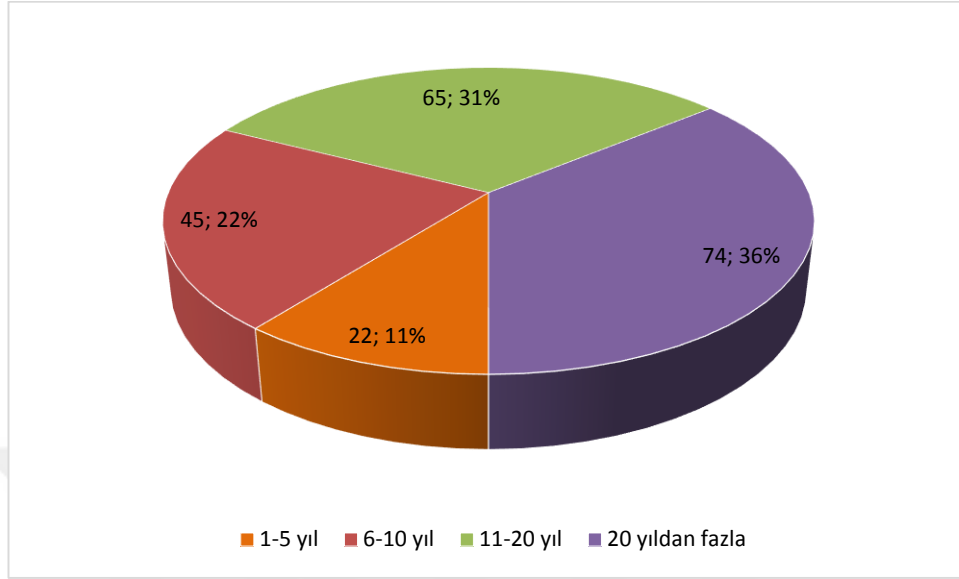
Katılımcıların toplam iş yaşam deneyimlerine ait dağılım Şekil 4.3.'te verilmiştir.



Şekil 4. 3. Katılımcıların Toplam İş Yaşam Deneyim Süreleri

Şekil 4.3.' e göre, katılımcıların % 1'i 1-2 yıldır, % 6,3'ü 3-5 yıldır, % 9,7'si 6-9 yıldır, % 83'ü ise 10 yıldan daha fazla bir sürelik, toplam iş yaşam deneyimlerine sahip oldukları görülmektedir.

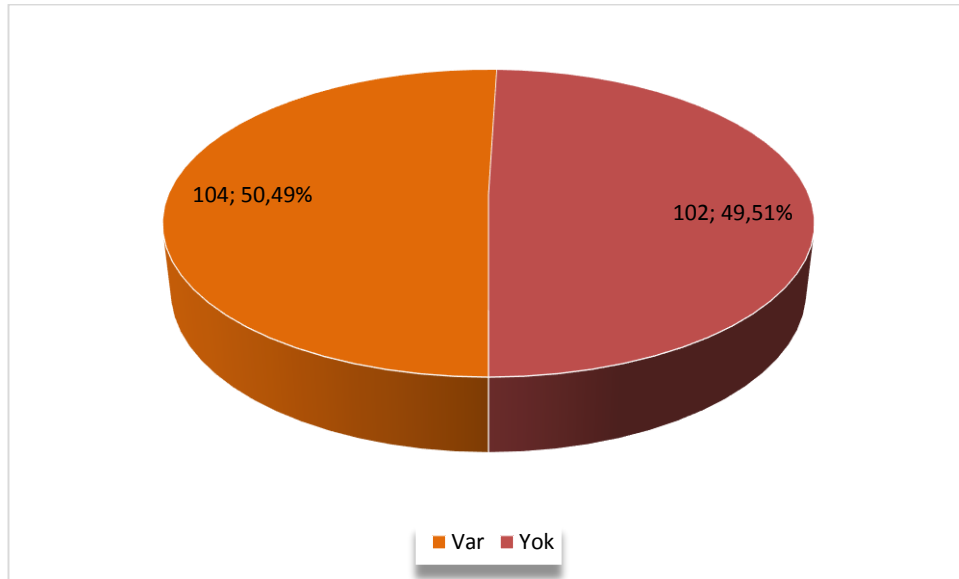
Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin bulundukları sektörde kaç yıldır faaliyet gösterdiklerine ait dağılım Şekil 4.4.'te verilmiştir.



Şekil 4. 4. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerinin Bulundukları Sektörde Kaç Yıldır Faaliyet Gösterdiği

Şekil 4.4.'e göre, çalıştıkları işletmelerin % 10,7'si 1-5 yıldır, % 21,8'i 6-10 yıldır, % 31,6'sı 11-20 yıldır ve % 35,9'u 20 yıldan daha fazla bir süredir, bulundukları sektörde faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları işletmelerde mevcut faaliyet gösteren AR-GE departmanı bulunup-bulunmama durumu Şekil 4.5.'te verilmiştir.



Şekil 4. 5. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmede AR-GE Departmanı Bulunup Bulunmama Durumu

Şekil 4.5.'e göre, Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin % 50,49'unda, mevcut faaliyet göstere AR-GE departmanı bulunmaktadır.

4.2. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ ve GEÇERLİLİĞİ

4.2.1. Ölçek Modellerinin AFA (Açıklayıcı Faktör Analizi) ve Güvenirlik Analizleri

Katılımcıların, Bilgi Altyapı Yeteneği, Bilgi işlem Yeteneği, Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği ve Organizasyonel Etkililik ile ilgili olarak 5'li likert ölçeklerine verdikleri cevaplar SPSS paket programı kullanılarak, faktör yük değerlerini belirlemek amacıyla AFA'dan yararlanılmıştır.

Analizler üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada örneklem büyüklüğü ve küresellik testleri için Bartlett Sphericity testi; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri ve temel bileşenler analizi (principal component analysis) yapılarak kaç faktörün ölçülen özellikteki değişmeyi açıklamaya yeterli olduğuna karar verilmiştir. İkinci aşamada, Varimax rotasyon çözümü metodu ile faktörlerin hangi değişkenlerden oluştuğu belirlenmiştir. Son aşamada da elde edilen faktörler, yüklerine göre adlandırılmış ve yorumlanmıştır.

Katılımcıların Bilgi Altyapı Yeteneğini ölçen 17 madde için AFA gerçekleştirilmiştir. Bu analizde elde edilen bulgular;

Kullanılacak açıklayıcı değişkenlerin faktör analizini uygulamaya elverişli olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile test edilmiştir.

Tablo 4. 2. Bilgi Altyapı Yeteneği Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem	
Ölçüm Değer Yeterliliği = 0,925	
Bartlett's Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri = 2296,146	sd=136 p=0,000

Tablo 4.2. incelendiğinde; AFA uygulamasından önce örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygunluğunun test edilmesi amacıyla Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. KMO değerinin 0,925 çıkması örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için mükemmel düzeyde yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca Bartlett küresellik değeri değerinin $X^2 = 2296,146$, $p = 0,000 < 0,05$ olduğu görülmektedir. Bu sonuç ise, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini kabul etmemizi sağlar (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Gerçekleştirilen AFA sonucunda, analize temel alınan 17 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan ölçekte beklenen alt boyutlar göz önüne alınarak, üç faktörün uygun

olduğuna karar verilmiştir. Kabul edilen üç faktörlü yapı, varyanstaki değişimin % 66,33'ünü açıklamaktadır.

Birinci faktör olan Yapı alt faktörü varyanstaki değişimin % 24,86'sını, ikinci faktör olan Kültür alt faktörü, varyanstaki değişimin % 20,93'ünü, üçüncü faktör olan Teknoloji alt faktörü, varyanstaki değişimin % 20,55'ini açıklamaktadır (Tablo 4.6).

Katılımcıların Bilgi İşlem Yeteneğini ölçen 26 madde için AFA gerçekleştirilmiştir. Bu analizde elde edilen bulgular;

Kullanılacak açıklayıcı değişkenlerin faktör analizini uygulamaya elverişli olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile test edilmiştir.

Tablo 4. 3. Bilgi İşlem Yeteneği Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett's Test Sonuçları

Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem	
Ölçüm Değer Yeterliliği = 0,953	
Bartlett's Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri = 4968,311	sd=325 p=0,000

Tablo 4.3. incelendiğinde; AFA uygulamasından önce örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygunluğunun test edilmesi amacıyla Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. KMO değerinin 0,953 çıkması örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için mükemmel düzeyde yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca Bartlett küresellik değeri değerinin $X^2 = 4968,311$, $p = 0,000 < 0,05$ olduğu görülmektedir. Bu sonuç ise, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini kabul etmemizi sağlar (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Gerçekleştirilen AFA sonucunda, analize temel alınan 26 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan ölçekte beklenen alt boyutlar göz önüne alınarak, dört faktörün uygun olduğuna karar verilmiştir. Kabul edilen dört faktörlü yapı, varyanstaki değişimin %73,28'ini açıklamaktadır.

Birinci faktör olan Elde Etme alt faktörü, varyanstaki değişimin % 12,42'sini; ikinci faktör olan Dönüştürme alt faktörü, varyanstaki değişimin % 16,34'ünü; üçüncü faktör olan Uygulama alt faktörü varyanstaki değişimin % 21,85'ini; dördüncü faktör olan Koruma alt faktörü varyanstaki değişimin % 22,67'sini açıklamaktadır (Tablo 4.6).

Katılımcıların Organizasyonel Etkililiğini ölçen 6 madde için AFA gerçekleştirilmiştir. Bu analizde elde edilen bulgular;

Kullanılacak açıklayıcı değişkenlerin faktör analizini uygulamaya elverişli olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile test edilmiştir.

Tablo 4.4. Organizasyonel Etkililik Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett's Test Sonuçları

Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem	
Ölçüm Değer Yeterliliği = 0,849	
Bartlett's Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri = 730,472	sd=15 p=0,000

Tablo 4.4. incelendiğinde; AFA uygulamasından önce örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygunluğunun test edilmesi amacıyla Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. KMO değerinin 0,849 çıkması örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için iyi düzeyde yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca Bartlett küresellik değeri değerinin $X^2 = 730,472$, $p = 0,000 < 0,05$ olduğu görülmektedir. Bu sonuç ise, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini kabul etmemizi sağlar (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Gerçekleştirilen AFA sonucunda, analize temel alınan 6 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan ölçekte beklenen alt boyutlar göz önüne alınarak, tek faktörün uygun olduğuna karar verilmiştir. Kabul edilen tek faktörlü yapı, varyanstaki değişimin % 64,66'sını açıklamaktadır (Tablo 4.6).

Katılımcıların Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneğini ölçen 6 madde için AFA gerçekleştirilmiştir. Bu analizde elde edilen bulgular;

Kullanılacak açıklayıcı değişkenlerin faktör analizini uygulamaya elverişli olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile test edilmiştir.

Tablo 4. 5. Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett's Test Sonuçları

Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem	
Ölçüm Değer Yeterliliği = 0,853	
Bartlett's Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri = 506,680	sd=15 p=0,000

Tablo 4.5. incelendiğinde; AFA uygulamasından önce örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygunluğunun test edilmesi amacıyla Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. KMO değerinin 0,853 çıkması örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için iyi düzeyde yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca Bartlett küresellik değeri değerinin $X^2 = 506,680$, $p = 0,000 < 0,05$ olduğu görülmektedir. Bu sonuç ise, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini kabul etmemizi sağlar (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Gerçekleştirilen AFA sonucunda, analize temel alınan 6 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan ölçekte beklenen alt boyutlar göz önüne alınarak, tek faktörün uygun olduğuna karar verilmiştir. Kabul edilen tek faktörlü yapı, varyanstaki değişimin %58,91'ini açıklamaktadır (Tablo 4.6).

Bir maddenin faktör yük değerinin düşük olması, o maddenin söz konusu faktörle yeterince güçlü bir şekilde ilişkili olmadığının göstergesi olduğundan (Büyüköztürk, 2006; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010) faktör yük değerlerinin 0.40'tan düşük olmamasına dikkat edilmiştir (Hair vd., 2010).

Yapılan analiz sonucunda ölçeklerde yer alan ifadelerin faktör yükleri ile ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin hesaplanan cronbach alfa katsayıları Tablo 4.6.'da sunulmuştur.

Tablo 4. 6. Arastırırnada Kullanılan Ölçeklerin ALFA Analizi Bulguları

Sorular	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa
BAY	66,325	0,939
Yapı	24,864	
İşletmemizin yapısı yeni bilginin keşfedilmesini kolaylaştırır.	0,803	
İşletmemizin yapısı yeni bilginin oluşturulmasını kolaylaştırır.	0,767	
İşletmemizde bilgi yaratma konusundaki performansımız temel alınır.	0,769	
İşletmemizde bilgi paylaşımı için standartlaştırılmış bir ödöl sistemi vardır.	0,495	
İşletmemiz fonksiyonel sınırlar boyunca bilgi değişimini kolaylaştıracak süreçler tasarlar.	0,6	0,875
İşletmemizin yöneticileri hatalara ve yanlışlıklara karşı bilgiyi sıklıkla inceler.	0,573	
İşletmemizin yapısı yeni bilginin kendi bünyesi içinde transferini kolaylaştırır.	0,679	
Kültür	20,928	
İşletmemizde çalışanlar bilgiyi kurumsal başarının anahtarı olarak görürler.	0,407	
İşletmemizdeki çalışanların bilgiyi toplama ve transfer etmeye yüksek düzeyde katılım sağlayacakları beklenir.	0,454	
İşletmemizde iş yerinde eğitim ve öğrenim değerli görölmektedir.	0,711	0,881
İşletmemizin vizyonu açıkça belirtilmiştir.	0,786	
İşletmemizin amaçları açıkça belirtilmiştir.	0,859	
İşletmemizde üst düzey yönetim işletmenin başarısı için bilgiyi desteklemektedir.	0,791	
Teknoloji	20,553	
İşletmemizin kullandığı teknoloji çalışanların dış bölümlerle işbirliği yapmalarına imkan verir.	0,716	
İşletmemizin kullandığı teknoloji bir tek kaynaktan / periyottan birden fazla yerde grup olarak öğrenmeye imkan verir.	0,803	
İşletmemizin kullandığı teknoloji birden çok kaynaktan / periyottan birden fazla yerde grup olarak öğrenmeye imkan verir.	0,765	0,862
İşletmemizin kullandığı teknoloji bilginin yerinin belirlenmesine imkan verir.	0,737	

BİY	73,281	0,969
Elde Etme	12,424	
İşletmemiz müşterileri hakkında bilgi edinmeye yarayan süreçlere sahiptir.	0,798	
İşletmemiz mevcut bilgilerden yeni bilgiler üretmeye yarayan süreçlere sahiptir.	0,516	
İşletmemiz tedarikçiler hakkında bilgi edinmeye yarayan süreçlere sahiptir.	0,722	
İşletmemiz bilgiyi firma genelinde dağıtmaya yarayan süreçlere sahiptir.	0,463	0,871
İşletmemiz yeni ürünler/ hizmetler hakkında bilgi edinmeyi sağlayan süreçlere sahiptir.	0,583	
İşletmemiz bireyler arasında bilgi alışverişini sağlayacak süreçlere sahiptir.	0,479	
Dönüştürme	16,335	
İşletmemiz bilgiyi filtre edebilecek süreçlere sahiptir.	0,731	
İşletmemiz organizasyonel bilginin bireylere aktarılması için gerekli süreçlere sahiptir.	0,645	
İşletmemiz bireylerdeki bilgiyi almayı sağlayan süreçlere sahiptir.	0,499	0,915
İşletmemiz bilgi kaynaklarını/ türlerini bütünleştirici süreçlere sahiptir.	0,619	
İşletmemiz bilgiyi organize edebilecek süreçlere sahiptir.	0,615	
İşletmemiz modası geçmiş bilgilerin yerini alabilecek süreçlere sahiptir.	0,419	
Uygulama	21,850	
İşletmemizin süreçleri yeni ürün / hizmet geliştirmek için bilginin kullanılmasını sağlar.	0,648	
İşletmemizin süreçleri yeni ortaya çıkan sorunları çözmede bilginin kullanılmasını sağlar.	0,697	
İşletmemizin süreçleri bilgi-sorun eşleştirilmesini sağlar.	0,742	
İşletmemizin süreçleri etkililiği arttırmak için bilginin kullanılmasını sağlar.	0,770	0,935
İşletmemizin süreçleri işletmenin stratejik yönünü belirlemek için bilginin kullanılabilmesini sağlar.	0,672	
İşletmemizin süreçleri bilginin rekabet koşullarına göre tanımlanmasını/ uygulanmasını sağlar.	0,615	
İşletmemizin süreçleri yeni bilginin en iyi şekilde kullanılabilmesini sağlar.	0,623	
Koruma	22,673	
İşletmemiz bilgiyi işletme içinde uygunsuz kullanımdan koruyacak süreçlere / politikalara sahiptir.	0,692	
İşletmemiz bilgiyi işletme dışından uygunsuz kullanımdan koruyacak süreçlere / politikalara sahiptir.	0,754	
İşletmemiz bilgiyi işletme içinden çalınmaktan koruyacak süreçlere / politikalara sahiptir.	0,825	
İşletmemiz bilgiyi işletme dışından çalınmaktan koruyacak süreçlere / politikalara sahiptir.	0,831	0,950
İşletmemiz ticari sırları koruyacak süreçlere / politikalara sahiptir.	0,856	
İşletmemiz bireylerde saklı bulunan bilgileri koruyacak süreçlere / politikalara sahiptir.	0,794	
İşletmemiz bilginin korunmasını önemini açıkça ifade eden süreçlere / politikalara sahiptir.	0,817	
OE	64,671	0,886
Son iki yılda işletmemiz yeni ürün / hizmet yenileme becerisini geliştirdi.	0,682	
Son iki yılda işletmemiz beklenmedik olayları ve krizleri ön görme becerisini geliştirdi.	0,823	0,886
Son iki yılda işletmemiz amaçlarını ve hedeflerini endüstri / piyasa değişikliklerine uyarlama becerisini geliştirdi.	0,898	

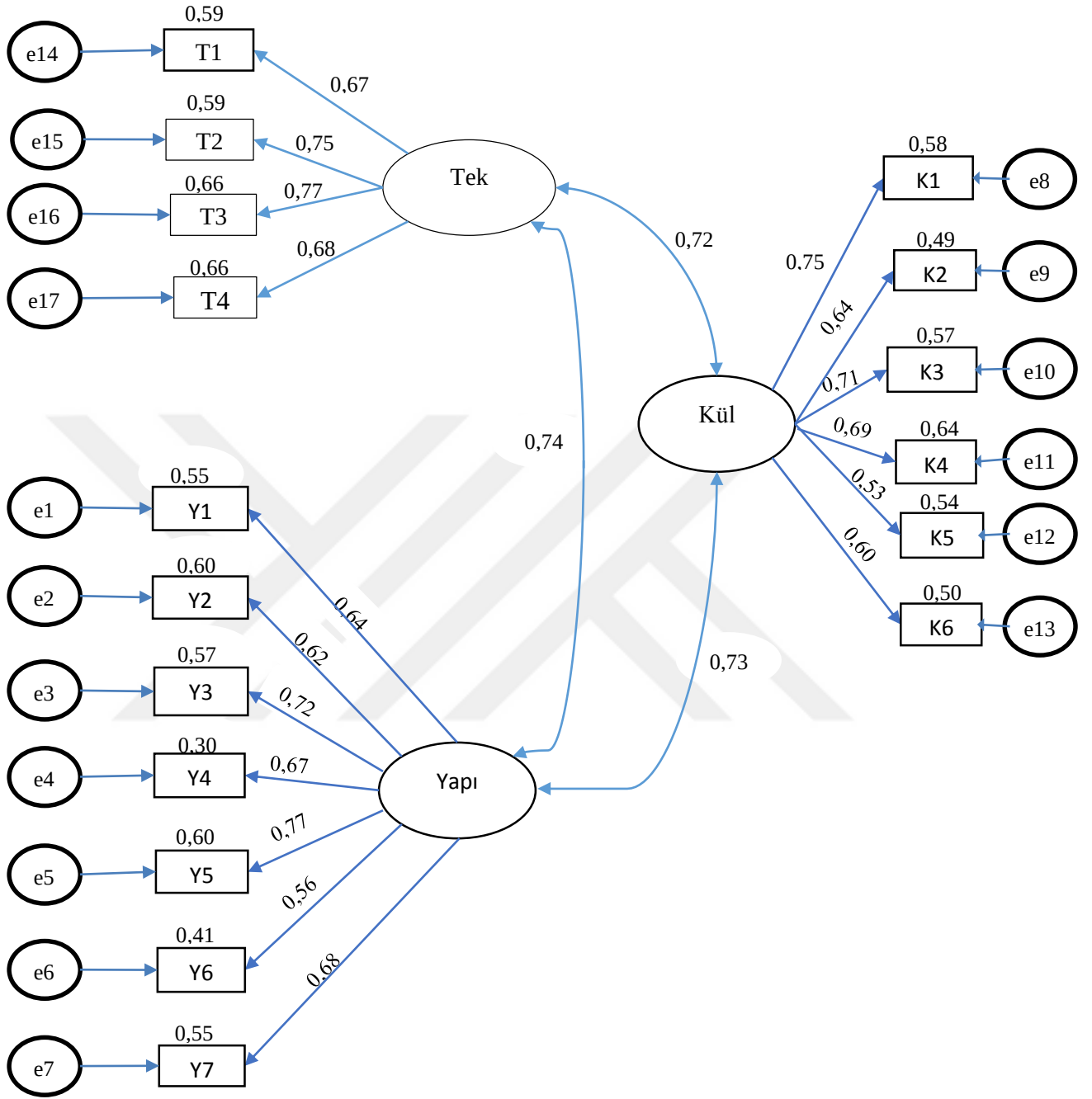
Son iki yılda işletmemiz kurumsal girişimlerin gelişiminin örtüşmesini önleme becerisini geliştirdi.	0,859	
Son iki yılda işletmemiz iç süreçleri düzene sokma becerisini geliştirdi.	0,812	
Son iki yılda işletmemiz bilgi fazlalığını azaltma yeteneğini geliştirdi.	0,731	
GSGY	58,909	0,859
İşletmemizdeki üst düzey yöneticiler sorunları çözmede kaynakları dağıtmadan önce bir sorunu derinlemesine inceler.	0,816	
İşletmemiz kendine ait benzersiz üretim yöntemlerini ve yeni süreçleri tercih eder.	0,804	
İşletmemiz bize iyi bir kazanç sağlayacağını düşündüğümüz fırsatları yakalamakta hızlıdır.	0,78	
İşletmemiz yüksek getiri şansına sahip riskli projeler için güçlü bir eğilime sahiptir.	0,727	0,859
Belirsizliği içeren karar verme durumlarıyla karşılaştığında işletmemiz maliyetli kararlar alma ihtimalini en aza indirmek için tipik olarak temkinli, bekle ve gör tarzı bir duruş benimser.	0,683	
İşletmemizdeki üst düzey yöneticiler sorunları çözmek için deneyimi ve özgün yaklaşımları destekler.	0,786	

Ölçme araçlarının güvenilirliğini tespit amacıyla en yaygın kullanılan yöntem cronbach alfa katsayısıdır. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve güvenilirlik için kabul edilebilir değerin en az 0,7 olması arzu edilir (Gefen, Straub ve Boudreau, 2000). Tablo 4.6'daki alfa katsayıları incelendiğinde bütün katsayıların 0,70'in üstünde olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu gösterir.

4.2.2. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

4.2.2.1. Bilgi Altyapı Yeteneği Ölçeği

Bilgi Altyapı Yeteneği Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda ölçek yapısına ilişkin elde edilen bulgular Şekil 4.6.'da gösterilmiştir.



Şekil 4. 6. Bilgi Altyapı Yeteneği Ölçüm Modeli

Şekil 4.6.'da göstergeler dikdörtgen; gizil değişkenler elips ile gösterilmiştir. Tek yönlü oklar gizil değişkenlerden göstergelere giden nedensel, doğrusal etkileri; gizil değişkenler arasındaki çift yönlü oklar ise analiz edilmeyen ilişkileri, diğer bir ifade ile Pearson korelasyonları ifade etmektedir. Ayrıca e'ler, gizil değişkenler tarafından göstergede açıklanmayan varyansı, başka deyişle hata varyansını yansıtmaktadır.

Gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki yol katsayı değerleri Tablo 4.7.'de verilmiştir.

Tablo 4. 7. Bilgi Altyapı Ölçeğine İlişkin Yol Katsayıları

Yol Katsayıları (λ)							
Y1	←	Yapı	0,64	K3	←	Kültür	0,71
Y2	←	Yapı	0,62	K4	←	Kültür	0,69
Y3	←	Yapı	0,72	K5	←	Kültür	0,53
Y4	←	Yapı	0,67	K6	←	Kültür	0,60
Y5	←	Yapı	0,77	T1	←	Teknoloji	0,67
Y6	←	Yapı	0,56	T2	←	Teknoloji	0,75
Y7	←	Yapı	0,68	T3	←	Teknoloji	0,77
K1	←	Kültür	0,75	T4	←	Teknoloji	0,68
K2	←	Kültür	0,64				

Tablo 4.7.'ye göre, kurulan Bilgi Altyapı Yeteneği için yol katsayıları: Teknoloji boyutu için, 0,67 ile 0,77 arasında, Kültür boyutu için 0,53 ile 0,75 arasında, yapı boyutu için, 0,62 ile 0,77 arasında değişmektedir. Bu bulgulara göre, gizil yapıların, gözlenen yapıların yeterli göstergesi olduğu söylenebilir (Kline, 2005:54)

Korelasyon katsayıları -1 ile +1 arasında değişirken, yol katsayıları bu sınırların dışına çıkabilmektedir (Karaaslan, Oktay ve Akıncı, 2012:70).

Yol katsayısının değeri $|0.10|$ dan küçük ise zayıf, $|0.10|$ ile $|0.50|$ arasındaysa orta ve $|0.50|$ den büyük ise güçlü bir etkinin varlığından bahsedilebilir (Suhr, 2008: 4).

Boyutlar arasındaki korelasyon kat sayıları Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8. Bilgi Altyapı Ölçeğinin Boyutlararası İlişkisi

Korelasyon			
Teknoloji	←	Kültür	0,72
Teknoloji	←	Yapı	0,74
Yapı	←	Kültür	0,73

Tablo 4.8.'e göre, boyutlar arasındaki ilişkinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Tablo 4. 9. Teknoloji, Kültür ve Yapı boyutları Üzerinde Varyans Tahmini

Varyans Değerleri			
Y1	0,55	K3	0,57
Y2	0,60	K4	0,64
Y3	0,57	K5	0,54
Y4	0,30	K6	0,50
Y5	0,60	T1	0,59
Y6	0,41	T2	0,59
Y7	0,55	T3	0,66
K1	0,58	T4	0,66
K2	0,49		

Tablo 4.9'a göre, teknoloji, kültür ve yapı boyutlarının madde varyans tahminleri 0,41 ile 0,66 arasında değişmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 4.10.' da verilmiştir.

Tablo 4. 10. Bilgi Altyapı Ölçeği Uyum Değerleri

Uyum Değerleri	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Modifikasyondan Önce	442,98	116	3,82	0,80	0,95	0,73	0,117
Modifikasyondan Sonra	184,32	107	1,72	0,90	0,99	0,90	0,059
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,95	≥0,95	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,90	≥0,90	0,06-0,08

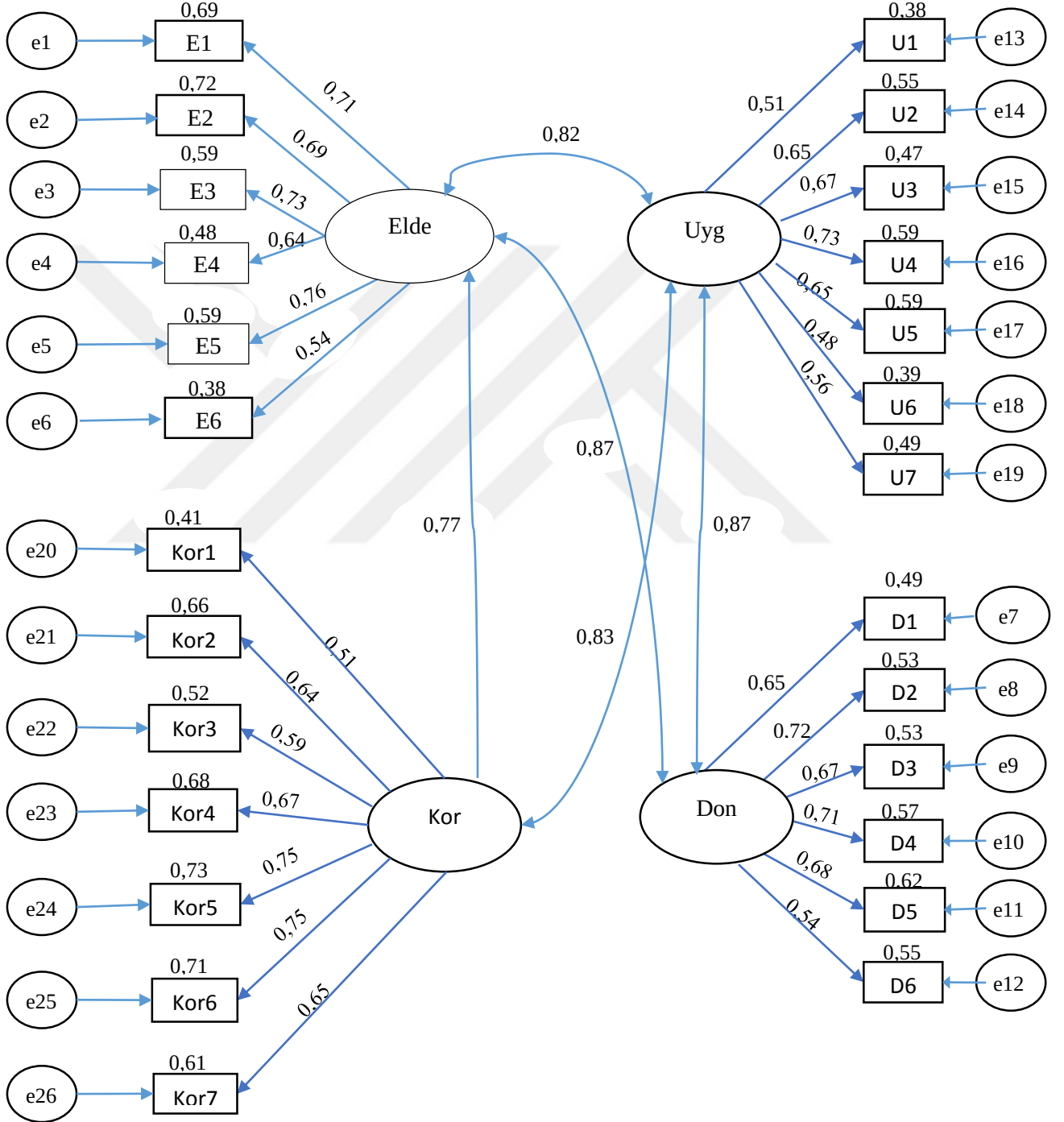
p>.05, X² =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index (Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

* Kaynak: Schumacher ve Lomax (1996) ; Tabachnick vd.(2001) ; Hooper vd.(2008) ; Çokluk vd.(2010) ; Meydan ve Şeşen, (2011) ; Kline, (2015)

Tablo 4.10'daki değerler incelendiğinde modifikasyon sonrası; X²/df'nin 1,72; GFI değerinin 0, 90; CFI değerinin 0,99; AGFI değerinin 0,90 ve RMSEA değerinin 0, 059 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan Bilgi Altyapı Yeteneği ölçeğinin 3 faktörlü yapısı doğrulanmıştır (Byrne,2010:80). Yani, altyapı, teknoloji ve kültür Bilgi Altyapı Yeteneğinin unsurlarıdır.

4.2.2.2. Bilgi işlem Yeteneği Ölçeği

Bilgi İşlem Yeteneği Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda ölçek yapısına ilişkin elde edilen bulgular Şekil 4.7. 'de gösterilmiştir.



Şekil 4. 7. Bilgi işlem Yeteneği Ölçüm Modeli

Gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki yol katsayı eğerleri tablo 4.11.'de verilmiştir.

Tablo 4.11. Bilgi İşlem Yeteneği Ölçeğine İlişkin Yol Katsayıları

Yol Katsayıları ($\hat{\lambda}$)							
E1	←	Elde	0,71	U2	←	Uyg	0,65
E2	←	Elde	0,69	U3	←	Uyg	0,67
E3	←	Elde	0,73	U4	←	Uyg	0,73
E4	←	Elde	0,64	U5	←	Uyg	0,65
E5	←	Elde	0,76	U6	←	Uyg	0,48
E6	←	Elde	0,54	U7	←	Uyg	0,56
D1	←	Donst	0,65	Kor1	←	Kor	0,51
D2	←	Donst	0,72	Kor2	←	Kor	0,64
D3	←	Donst	0,67	Kor3	←	Kor	0,59
D4	←	Donst	0,71	Kor4	←	Kor	0,67
D5	←	Donst	0,68	Kor5	←	Kor	0,75
D6	←	Donst	0,54	Kor6	←	Kor	0,75
U1	←	Uyg	0,51	Kor7	←	Kor	0,65

Tablo 4.11'e göre, kurulan Bilgi İşlem Yeteneği yapısı için yol katsayı değerleri; Elde etme boyutu için, 0,54 ile 0,73 arasında, Dönüştürme boyutu için 0,54 ile 0,72 arasında, Uygulama boyutu için, 0,48 ile 0,73, Koruma boyutu için, 0,51 ile 0,75 arasında değişmektedir. Bu bulgulara göre, gizil yapıların, gözlenen yapıların yeterli göstergesi olduğu söylenebilir (Kline, 2005:54).

Boyutlar arasındaki korelasyon kat sayıları Tablo 4.12.'de verilmiştir.

Tablo 4.12. Bilgi İşlem Yeteneği Ölçeğinin Boyutlararası İlişkisi

Korelasyon			
Elde etme	←	Uygulama	0,82
Elde etme	←	Dönüştürme	0,87
Elde etme	←	Koruma	0,77
Uygulama	←	Koruma	0,83
Koruma	←	Dönüştürme	0,75
Uygulama	←	Dönüştürme	0,87

Tablo 4.12.'ye göre, boyutlar arasındaki ilişkinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Tablo 4. 1. Elde Etme, Dönüştürme, Uygulama ve Koruma Boyutları Üzerinde Varyans Tahmini

Varyans Değerleri			
E1	0,69	U2	0,55
E2	0,72	U3	0,47
E3	0,59	U4	0,59
E4	0,48	U5	0,59
E5	0,59	U6	0,39
E6	0,38	U7	0,49
D1	0,49	K1	0,41
D2	0,53	K2	0,66
D3	0,53	K3	0,52
D4	0,57	K4	0,68
D5	0,62	K5	0,73
D6	0,55	K6	0,71
U1	0,38	K7	0,61

Tablo 4.13.'e göre, teknoloji, kültür ve yapı boyutlarının madde varyans tahminleri 0,38 ile 0,75 arasında değişmektedir.

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 4.14.'te verilmiştir.

Tablo 4. 14. Bilgi İşlem Yeteneği Ölçeği Uyum Değerleri

Uyum Değerleri	X ²	Df	X ² /df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Modifikasyondan Önce	934,79	293	3,19	0,74	0,96	0,69	0,100
Modifikasyondan Sonra	529,45	283	1,87	0,86	0,98	0,90	0,065
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,95	≥0,95	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,90	≥0,90	0,06-0,08

p>.05, X²=Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index (Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

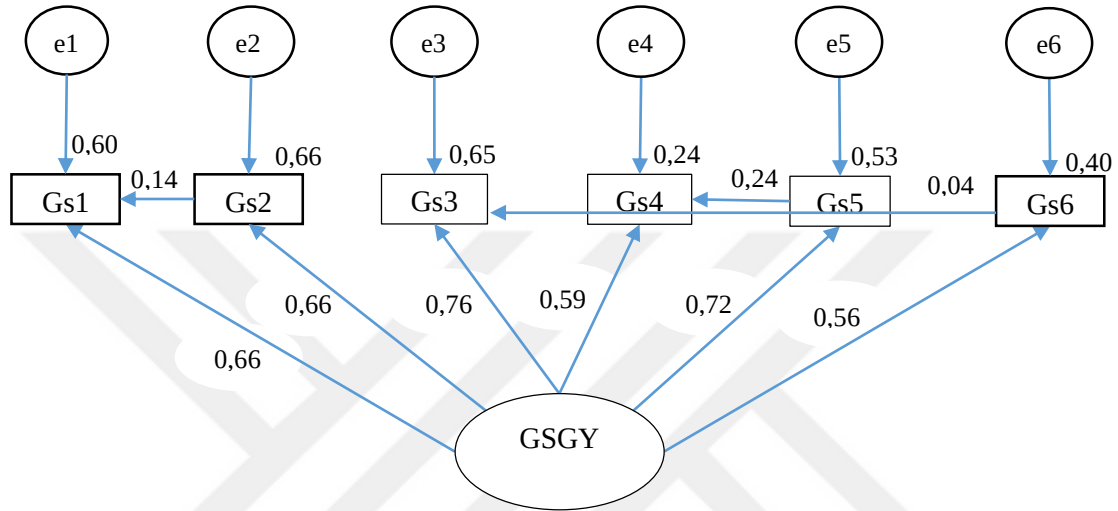
* Kaynak: Kaynak: Schumacher ve Lomax (1996) ; Tabachnick vd.(2001) ; Hooper vd.(2008) ; Çokluk vd.(2010) ; Meydan ve Şeşen, (2011) ; Kline, (2015)

Tablo 4.14.'deki değerler incelendiğinde modifikasyon sonrası; X²/df'nin 1,87; GFI değerinin 0,86; CFI değerinin 0,98; AGFI değerinin 0,90 ve RMSEA değerinin 0,065

olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan Bilgi İşlem Yeteneği ölçeğinin 4 faktörlü yapısı doğrulanmıştır (Byrne,2010:80). Böylece elde etme, dönüştürme, uygulama ve koruma Bilgi İşlem Yeteneğinin unsurlarıdır.

4.2.2.3. Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği Ölçeği

Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda ölçek yapısına ilişkin elde edilen bulgular Şekil 4.8.'de gösterilmiştir.



Şekil 4. 8. Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği Ölçüm Modeli

Gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki yol katsayı değerleri tablo 4.15.' de verilmiştir.

Tablo 4. 2. Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği Ölçeğine İlişkin Yol Katsayıları

Yol Katsayıları (λ)							
Gs1	←	GSGY	0,66	Gs1	←	Gs2	0,14
Gs2	←	GSGY	0,66	Gs4	←	Gs5	0,24
Gs3	←	GSGY	0,76	Gs3	←	Gs6	0,04
Gs4	←	GSGY	0,59				
Gs5	←	GSGY	0,72				
Gs6	←	GSGY	0,56				

Tablo 4.15'e göre, kurulan Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği yapısı için yol katsayı değerleri; 0,04 ile 0,76 arasında değişmektedir. Bu bulgulara göre, gizil yapıların, gözlenen yapıların yeterli göstergesi olduğu söylenebilir (Kline, 2005:54).

Tablo 4. 16. Girişimcilik Stratejisi geliştirme Yeteneği Boyutu Üzerinde Varyans Tahmini

Varyans Değerleri	
Gs1	0,60
Gs2	0,66
Gs3	0,65
Gs4	0,24
Gs5	0,53
Gs6	0,40

Tablo 4.16'ya göre, teknoloji, kültür ve yapı boyutlarının madde varyans tahminleri 0,23 ile 0,66 arasında değişmektedir.

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 4.17.'de verilmiştir.

Tablo 4. 17. Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği Ölçeği Uyum Değerleri

Uyum Değerleri	X ²	Df	X ² /df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Modifikasyondan Önce	86,58	9	9,62	0,88	0,92	0,71	0,205
Modifikasyondan Sonra	3,10	5	0,62	0,99	1,00	0,98	0,000
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,95	≥0,95	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,90	≥0,90	0,06-0,08

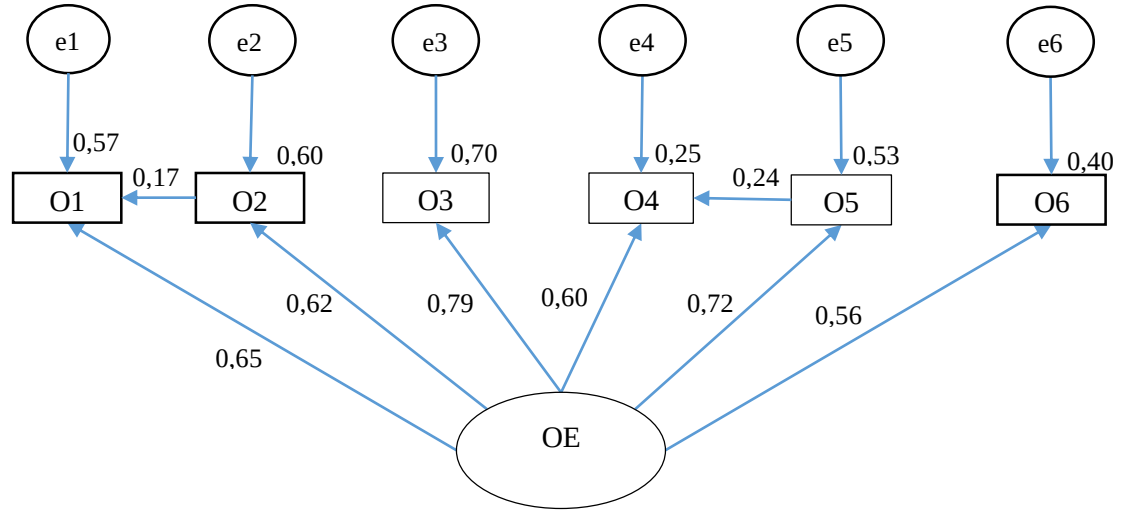
p>.05, X² =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index (Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

* Kaynak: Kaynak: Schumacher ve Lomax (1996) ; Tabachnick vd.(2001) ; Hooper vd.(2008) ; Çokluk vd.(2010) ; Meydan ve Şeşen, (2011) ; Kline, (2015)

Tablo 4.17.'deki değerler incelendiğinde modifikasyon sonrası; X²/df'nin 0,62; GFI değerinin 0,99; CFI değerinin 1; AGFI değerinin 0,98 ve RMSEA değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan bilgi işlem yeteneği ölçeğinin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır (Byrne,2010:80).

4.2.2.4. Organizasyonel Etkililik Ölçeği

Organizasyonel Etkililik Ölçeği için doğrulamalı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda ölçek yapısına ilişkin elde edilen bulgular Şekil 4.9.'da gösterilmiştir.



Şekil 4. 9. Organizasyonel Etkililik Ölçüm Modeli

Gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki yol katsayı değerleri tablo 4.18.'de verilmiştir.

Tablo 4. 18. Organizasyonel Etkililik Ölçeğine İlişkin Yol Katsayıları

Yol Katsayıları ($\hat{\lambda}$)							
O1	←	OE	0,65	Gs1	←	Gs2	0,17
O2	←	OE	0,62	Gs4	←	Gs5	0,24
O3	←	OE	0,79				
O4	←	OE	0,60				
O5	←	OE	0,72				
O6	←	OE	0,56				

Tablo 4.18'e göre, kurulan organizasyonel etkililik yapısı için yol katsayı değerleri; 0,17 ile 0,79 arasında değişmektedir. Bu bulgulara göre, gizil yapıların, gözlenen yapıların yeterli göstergesi olduğu söylenebilir (Kline, 2005:54).

Tablo 4. 19. Organizasyonel Etkililik Boyutu Üzerinde Varyans Tahmini

Varyans Değerleri	
Gs1	0,57
Gs2	0,60
Gs3	0,70
Gs4	0,25
Gs5	0,53
Gs6	0,40

Tablo 4.19'a göre, teknoloji, kültür ve yapı boyutlarının madde varyans tahminleri 0,25 ile 0,70 arasında değişmektedir.

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 4.20.'de verilmiştir.

Tablo 4. 20. Organizasyonel Etkililik Ölçeği Uyum Değerleri

Uyum Değerleri	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Modifikasyondan Önce	85,80	9	9,53	0,886	0,92	0,82	0,123
Modifikasyondan Sonra	13,30	7	1,9	0,98	0,99	0,94	0,066
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,95	≥0,95	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,90	≥0,90	0,06-0,08

p>.05, X² =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index (Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

* Kaynak: Kaynak: Schumacher ve Lomax (1996) ; Tabachnick vd.(2001) ; Hooper vd.(2008) ; Çokluk vd.(2010) ; Meydan ve Şeşen, (2011) ; Kline, (2015)

Tablo 4.20'deki değerler incelendiğinde modifikasyon sonrası; X²/df'nin 0,62; GFI değerinin 0,99; CFI değerinin 1; AGFI değerinin 0,98 ve RMSEA değerinin 0,066 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan organizasyonel etkililik ölçeğinin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır (Byrne,2010:80)..

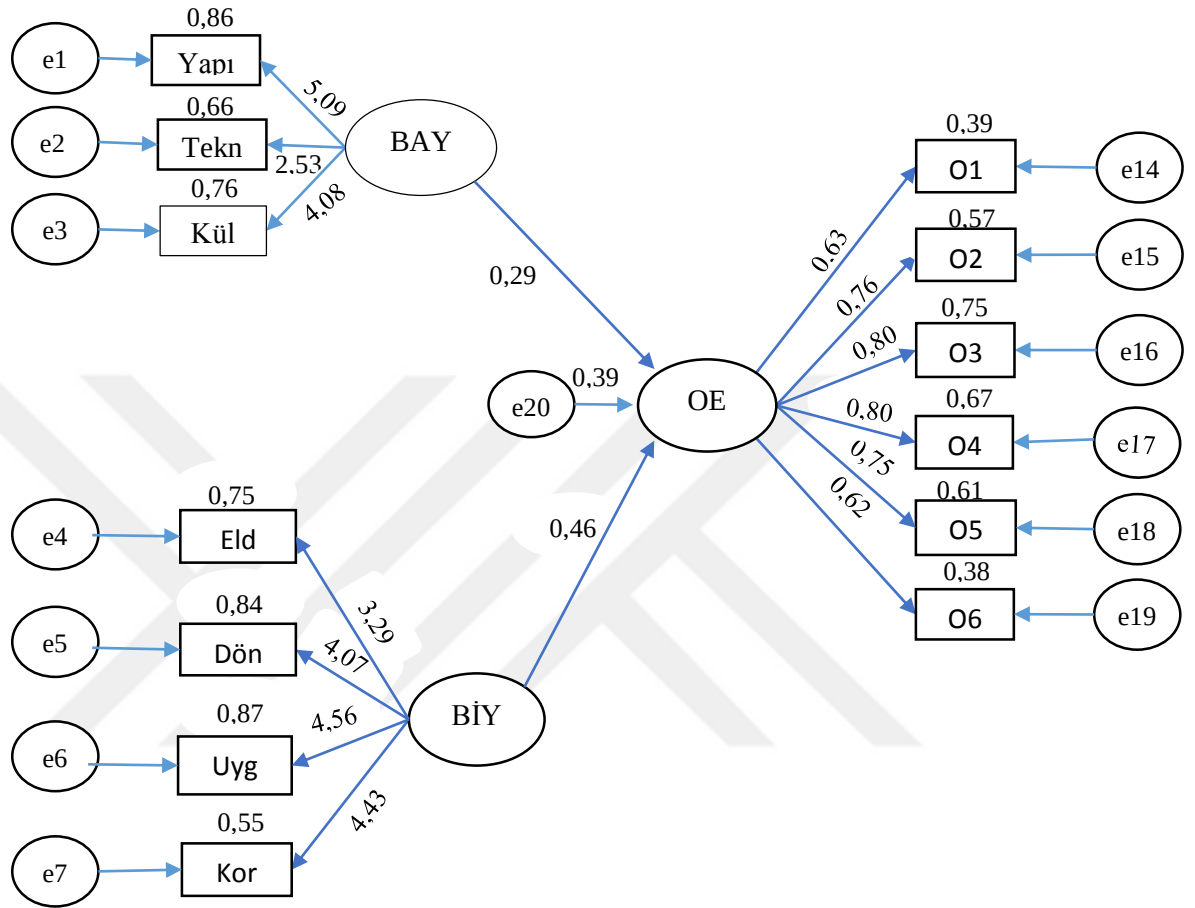
4.3. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ SONUÇLARI

4.3.1. Model 1

Araştırma soruları ve ilgili hipotezleri incelemek için LISREL 8.80 kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) gözlenen ve gözlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir. Kuramsal yapıların (construct) formüle edilmesiyle ilgili karşılaşılan problemlerin çözümünde de yararlı bir teknik olduğu kanıtlanmıştır (Reisinger ve Turner, 1999:78). YEM, gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsaymaktadır. Aynı zamanda ölçüm hatalarının tahmin edilmesini sağlar. LISREL modeli ise ölçüm modeli ve yapısal model olarak iki kısımdan meydana gelmektedir. Ölçüm modeli, gizil değişkenlerin ya da kuramsal yapıların gözlenen değişkenlere nasıl bağlı olduğunu ve nasıl gösterildiğini belirtmektedir. Yapısal model ise gizil değişkenleri arasındaki nedensel ilişkileri belirler ve nedensel etkileri tanımlamaktadır (Yılmaz,2004;785). Burada sunulan analizde, tüm örneklem için en uygun modelin geliştirilmesine çalışılmıştır.

Araştırma için farklı bir yapısal model geliştirilmiştir. Verilerle modellerin uyumu için araştırmacı bir yaklaşım kullanılmıştır. Nihai modellerin verilerinin diğer olası kombinasyonlardan daha iyi uyum sağlaması için, alternatif modeller, en dengeli uyum açısından test edilmiştir. Seçilen modeller daha sonra Ki-kare / SD, (NFI), p-değeri ve (RMSEA) dahil olmak üzere uyum iyilik testi için test edilmiştir.

Model 1 için, Bilgi Altyapı Yeteneği, Bilgi İşlem Yeteneği ve Organizasyonel Etkililik gizil yapılar olarak modellenmiştir.



Şekil 4. 10. Model 1

Gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki yol katsayıları Tablo 4.21. de gösterilmiştir

Tablo 4. 21. Model 1' e ilişkin Yol Katsayıları

Yol Katsayıları ($\hat{\lambda}$)							
Yapı	←	BAY	5,09	O1	←	OE	0,63
Tekn	←	BAY	2,53	O2	←	OE	0,76
Kül	←	BAY	4,08	O3	←	OE	0,80
Eld	←	BİY	3,29	O4	←	OE	0,80
Dön	←	BİY	4,07	O5	←	OE	0,75
Uyg	←	BİY	4,56	O6	←	OE	0,62
Kor	←	BİY	4,43				
OE	←	BAY	0,29				
OE	←	BİY	0,46				

Tablo 4.21'e göre, kurulan yapı için yol katsayıları 0,29 ile 5,09 arasında değişmektedir. Tablo 4.21' de yer alan yol katsayıları değerlerine göre, bilgi altyapı yeteneği değişkeni ile organizasyonel etkililik arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ($\lambda=0.29$; $p < 0.05$). BAY değişkeninin standart sapmasındaki bir birimlik değişim OE değişkeninin standart sapmasında net 0.29 birimlik bir değişime yol açmaktadır. Net değişimden kasıt, bu değişim miktarında diğer değişkenlerin etkisinin arındırıldığını ifade etmektedir (Oktay vd, 2012: 71-72). Bilgi altyapı yeteneği değişkeni ile teknoloji değişkeni arasında aynı yönlü çok yüksek bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($\lambda=2.53$; $p < 0.05$). Buna göre BAY değişkeninin standart sapmasındaki bir birimlik değişim Teknoloji değişkeninin standart sapmasında net 2.53 birimlik bir değişime yol açmaktadır. Bilgi altyapı yeteneği değişkeni ile kültür değişkeni arasında aynı yönlü çok yüksek bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($\lambda = 4.08$; $p < 0.05$). Böylece BAY değişkeninin standart sapmasındaki bir birimlik değişim kültür değişkeninin standart sapmasında net 4.08 birimlik bir değişime yol açmaktadır. Bilgi altyapı yeteneği değişkeni ile yapı değişkeni arasında aynı yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ($\lambda = 5.09$; $p < 0.05$). BAY değişkeninin standart sapmasındaki bir birimlik değişim Yapı değişkeninin standart sapmasında net 5.09 birimlik bir değişime yol açmaktadır.

Bilgi işlem yeteneği değişkeni ile organizasyonel etkililik arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ($\lambda = 0.46$; $p < 0.05$). BİY değişkeninin standart sapmasındaki bir birimlik değişim OE değişkeninin standart sapmasında net 0.46 birimlik bir değişime yol açmaktadır. Bilgi işlem yeteneği değişkeni ile elde etme değişkeni arasında aynı yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ($\lambda=3.29$; $p < 0.05$). Bu da BİY değişkeninin standart sapmasındaki bir birimlik değişim elde etme değişkeninin standart sapmasında net 3.29 birimlik bir değişime yol açmaktadır. Bilgi işlem yeteneği değişkeni ile dönüştürme değişkeni arasında aynı yönlü ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ($\lambda = 4.07$; $p < 0.05$). BİY değişkeninin standart sapmasındaki bir birimlik değişim dönüştürme değişkeninin standart sapmasında net 4.07 birimlik bir değişime yol açmaktadır. Bilgi işlem yeteneği değişkeni ile uygulama değişkeni arasında aynı yönlü ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ($\lambda=4.56$; $p < 0.05$). BİY değişkeninin standart sapmasındaki bir birimlik değişim uygulama değişkeninin standart sapmasında net 4.56 birimlik bir değişime yol açmaktadır. Bilgi işlem yeteneği değişkeni ile koruma değişkeni arasında aynı yönlü ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ($\lambda=4.43$; $p < 0.05$). BİY

değişkeninin standart sapmasındaki bir birimlik değişim koruma değişkeninin standart sapmasında net 4.43 birimlik bir değişime yol açmaktadır.

Yol analizi sıradan regresyon analizinden daha üstündür. Yol analizi teoriyle desteklenirse gözlemlenen ilişkilerin altında yatan sebep-sonuç ilişkilerini incelemeye imkân sağlar ve etkilerin alternatif yollarının nisbi önem derecesilerini tahmin etmeye izin verir (Olobatuyi, 1992:11).

Tablo 4. 22 . Model 1 Varyans Tahminleri

Varyans Değerleri			
Yapı	0,86	OE	0,39
Tekn	0,66	O1	0,39
Kül	0,76	O2	0,57
Eld	0,75	O3	0,75
Dön	0,84	O4	0,67
Uyg	0,87	O5	0,61
Kor	0,55	O6	0,38

Tablo 4.22'ye göre, varyans tahminleri 0,39 ile 0,87 arasında değişmektedir.

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 4.23.'de verilmiştir.

Tablo 4. 23. Model 1 Bilgi Altyapı Yeteneği Uyum Değerleri

Uyum Değerleri	X ²	df	X ² /df	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	RMR	RMSEA
Model Değerleri	118,78	58	2,05	0,92	0,90	0,99	0,98	0,98	0,043	0,069
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,95	≥0,95	≥0,95	≥0,95	≥0,95	≤0,05	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	0,89-0,85	≥0,90	≥0,90	≥0,90	0,06-0,08	0,06-0,08

p>.05, X² =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); NNFI= Non-normed Fit Index (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi) AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index (Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi); RMR=Root Mean Square Residuals (Artık Ortalamalarının Karekökü); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

* Kaynak: Kaynak: Schumacher ve Lomax (1996) ; Tabachnick vd.(2001) ; Hooper vd.(2008) ; Çokluk vd.(2010) ; Meydan ve Şeşen, (2011) ; Kline, (2015)

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre; $X^2 = 118,78$, $sd = 58$ bulunmuştur. Bu bulgulara göre, $X^2/sd = 2,05$ bulunmuştur. Bu değer, 3'ün altında olması mükemmel düzeyde uyum gösterdiği şeklinde değerlendirilebilir. Uyum indekslerinin incelenmesi sonucunda;

RMSEA değeri incelendiğinde 0,069 düzeyinde bir uyum indeksi elde edildiği görülmektedir. RMSEA değeri 0.08'den küçük olmasından dolayı kabul edilebilir düzeyde uyum olarak değerlendirilebilir (Hooper vd., 2008).

GFI'nın 0,92 ve AGFI 0,90 olarak elde edilmiştir. GFI ve AGFI indekslerinin 0.90'ın üzerinde olması, iyi uyuma, altında olması iyi düzeyde uyuma karşılık gelmektedir (Kline, 2005; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Buna göre, GFI ve AGFI iyi uyuma karşılık geldiği ifade edilebilir.

Standardize edilmiş RMR'nin uyum indeksinin 0.043 olarak elde edilmiştir. RMR ve standardize edilmiş RMR'nin 0.05 ve altında olması mükemmel uyuma, 0.08-0.05 arasında olması iyi uyuma ve 0.10-0.08 arasında olması zayıf uyuma karşılık gelmektedir (Brown, 2014). Buna göre, Standardize edilmiş RMR'nin mükemmel uyuma karşılık geldiği ifade edilebilir.

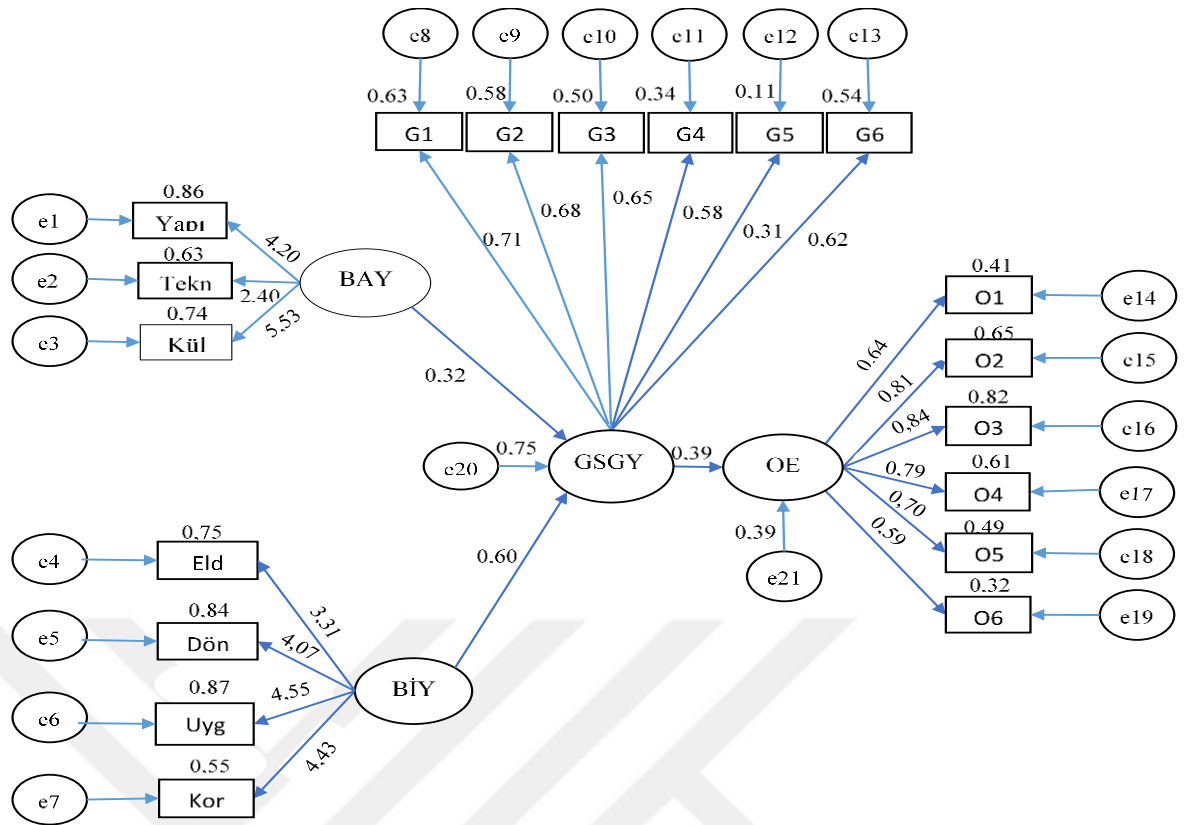
NFI 0,98, NNFI 0,98 ve CFI 0,99 olarak elde edilmiştir. NFI, NNFI ve CFI indekslerinin 0.95'in üzerinde olması mükemmel uyuma, 0.90'ın üzerinde olması, iyi uyuma altında olması ise zayıf uyuma karşılık gelmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Bu durumda NFI, NNFI ve CFI indeksleri mükemmel düzeyde uyuma karşılık geldiği ifade edilebilir.

Elde edilen bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan kurulan yapı doğrulanmıştır.

4.3.2. Model 2

Araştırma soruları ve ilgili hipotezleri incelemek için LISREL 8.80 kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Seçilen modeller daha sonra Ki-kare / SD, (NFI), p-değeri ve (RMSEA) dahil olmak üzere uyum iyilik testi için test edilmiştir.

Bilgi Altyapı Yeteneği, Bilgi İşlem Yeteneği, Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği ve Organizasyonel Etkililik gizil yapılar olarak modellenmiştir.



Şekil 4. 11. Model 2

Gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki yol katsayı değerleri Tablo 4.24.'de verilmiştir.

Tablo 4. 24. Model 2' ye ilişkin Yol Katsayıları

Yol Katsayıları ($\hat{\lambda}$)							
Yapı	←	BAY	4,20	G2	←	GSGY	0,68
Tekn	←	BAY	2,40	G3	←	GSGY	0,65
Kül	←	BAY	5,53	G4	←	GSGY	0,58
Eld	←	BİY	3,31	G5	←	GSGY	0,31
Dön	←	BİY	4,07	G6	←	GSGY	0,62
Uyg	←	BİY	4,55	O1	←	OE	0,62
Kor	←	BİY	4,43	O2	←	OE	0,77
GSGY	←	BAY	0,32	O3	←	OE	0,78
GSGY	←	BİY	0,60	O4	←	OE	0,72
OE	←	GSGY	0,78	O5	←	OE	0,63
G1	←	GSGY	0,71	O6	←	OE	0,53

Tablo 4.24'e göre, kurulan yapı için yol katsayı değerleri 0,12 ile 4,57 arasında değişmektedir. Tablo 4.24' de yer alan yol katsayı değerlerine göre, girişimcilik stratejisi

geliştirme yeteneği değişkeni ile organizasyonel etkililik arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır($\lambda = 0.78$; $p < 0.05$). GSGY değişkeninin standart sapmasındaki bir birimlik değişim OE değişkeninin standart sapmasında net 0.78 birimlik bir değişime yol açmaktadır. Net değişimden kasıt, bu değişim miktarında diğer değişkenlerin etkisinin arındırıldığını ifade etmektedir (Oktay vd, 2012: 71-72).

Bilgi altyapı yeteneği değişkeni ile girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği değişkeni arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır($\lambda = 0.32$; $p < 0.05$). BAY değişkeninin standart sapmasındaki bir birimlik değişim GSGY değişkeninin standart sapmasında net 0.32 birimlik bir değişime yol açmaktadır.

Bilgi işlem yeteneği değişkeni ile girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği değişkeni arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır($\lambda = 0.60$; $p < 0.05$). Buna göre, BİY değişkeninin standart sapmasındaki bir birimlik değişim GSGY değişkeninin standart sapmasında net 0.60 birimlik bir değişime yol açmaktadır.

Tablo 4. 25. Model 2 Varyans Tahminleri

Varyans Değerleri			
Yapı	0,86	G3	0,50
Tekn	0,63	G4	0,34
Kül	0,74	G5	0,11
Eld	0,75	G6	0,54
Dön	0,84	O1	0,41
Uyg	0,87	O2	0,65
Kor	0,55	O3	0,82
GSGY	0,75	O4	0,61
OE	0,39	O5	0,49
G1	0,63	Ö6	0,32
G2	0,58		

Tablo 4.25'e göre, varyans tahminleri 0,09 ile 0,87 arasında değişmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 4.26.' da verilmiştir.

Tablo 4. 26. Model 2 Bilgi İşlem Yeteneği Ölçeği Uyum Değerleri

Uyum Değerleri	X ²	df	X ² /df	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	RMR	RMSEA
Model Değerleri	224,94	143	1,57	0,90	0,85	0,99	0,97	0,98	0,057	0,059
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,95	≥0,95	≥0,95	≥0,95	≥0,95	≤0,05	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	0,89-0,85	≥0,90	≥0,90	≥0,90	0,06-0,08	0,06-0,08

p>.05, X² =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); NNFI= Non-normed Fit Index (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi) AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index (Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi); RMR=Root Mean Square Residuals (Artık Ortalamalarının Karekökü); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

* Kaynak: Kaynak: Schumacher ve Lomax (1996) ; Tabachnick vd.(2001) ; Hooper vd.(2008) ; Çokluk vd.(2010) ; Meydan ve Şeşen, (2011) ; Kline, (2015)

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre; X²= 224,94, sd= 143 bulunmuştur. Bu bulgulara göre, X²/sd= 1,57 bulunmuştur. Bu değer, 3'ün altında olması mükemmel düzeyde uyum gösterdiği şeklinde değerlendirilebilir. Uyum indekslerinin incelenmesi sonucunda;

RMSEA değeri incelendiğinde 0,059 düzeyinde bir uyum indeksi elde edildiği görülmektedir. RMSEA değeri 0.08'den küçük olmasından dolayı iyi uyum olarak değerlendirilebilir (Hooper vd., 2008).

GFI'nın 0,90 ve AGFI 0,85 olarak elde edilmiştir. GFI ve AGFI indekslerinin 0.90'ın üzerinde olması, iyi uyuma, altında olması kabul edilebilir düzeyde uyuma karşılık gelmektedir (Kline, 2005; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Buna göre, GFI iyi uyuma AGFI kabul edilebilir düzeyde uyuma karşılık geldiği ifade edilebilir.

Standardize edilmiş RMR'nin uyum indeksinin 0.057 olarak elde edilmiştir. RMR ve standardize edilmiş RMR'nin 0.05 ve altında olması mükemmel uyuma, 0.08-0.05 arasında olması iyi uyuma ve 0.10-0.08 arasında olması zayıf uyuma karşılık gelmektedir (Brown, 2014). Buna göre, standardize edilmiş RMR'nin iyi uyuma karşılık geldiği ifade edilebilir.

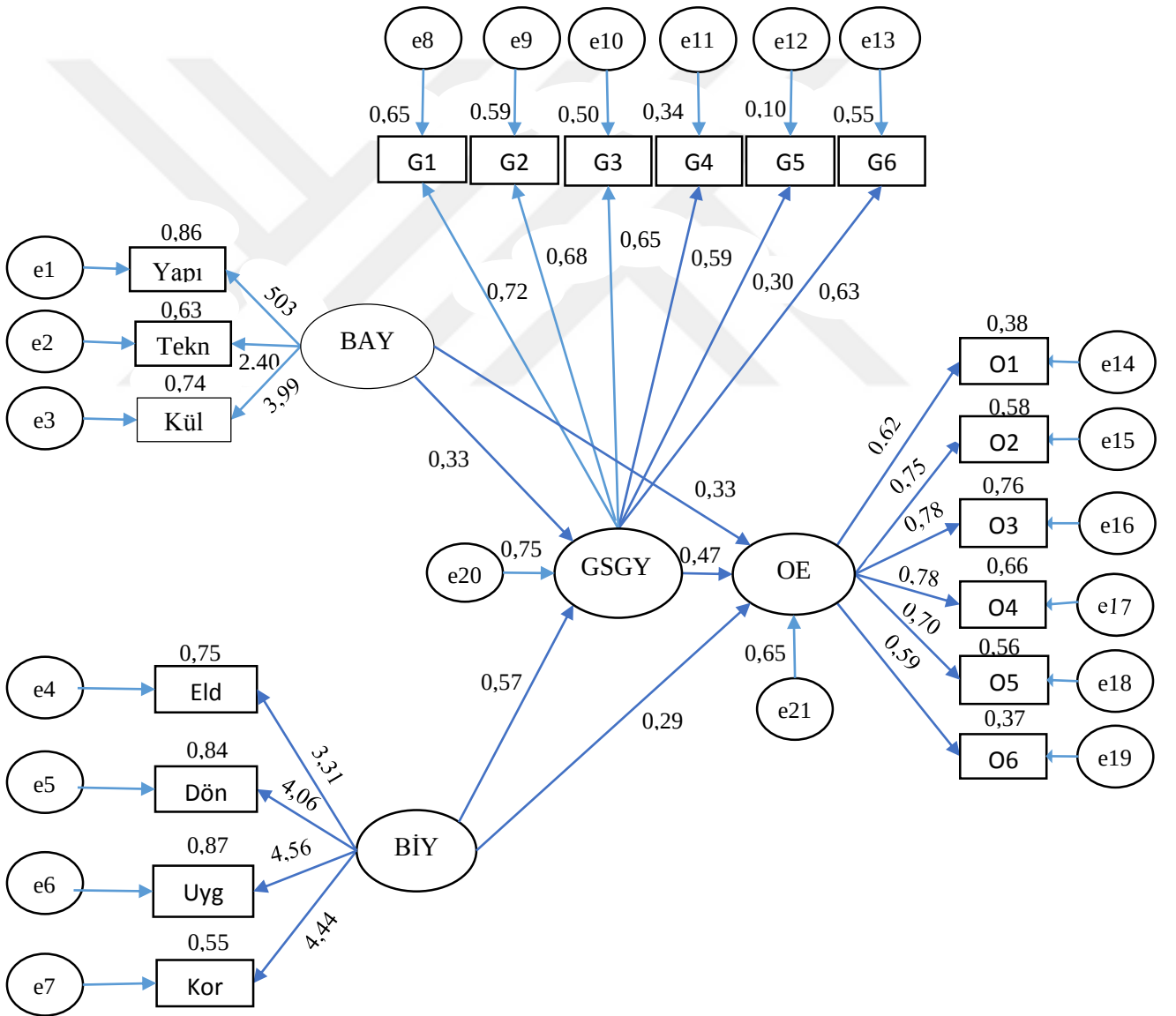
NFI 0,97, NNFI 0,98 ve CFI 0,99 olarak elde edilmiştir. NFI, NNFI ve CFI indekslerinin 0.95'in üzerinde olması mükemmel uyuma, 0.90'ın üzerinde olması, iyi uyuma altında olması ise zayıf uyuma karşılık gelmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Bu durumda NFI, NNFI ve CFI indeksleri mükemmel düzeyde uyuma karşılık geldiği ifade edilebilir.

Elde edilen bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan kurulan yapı doğrulanmıştır.

4.3.3. Model 3

Araştırma soruları ve ilgili hipotezleri incelemek için LISREL 8.80 kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Seçilen modeller daha sonra Ki-kare / SD, (NFI), p-değeri ve (RMSEA) dahil olmak üzere uyum iyilik testi için test edilmiştir.

Bilgi altyapı yeteneği, bilgi işlem yeteneği, girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ve organizasyonel etkililik gizil yapılar olarak modellenmiştir.



Şekil 4. 12. Model 3

Gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki yol katsayı değerleri tablo 4.27.'de verilmiştir.

Tablo 4. 27. Model 3'e ilişkin Yol Katsayıları

Yol Katsayıları (λ)							
Yapı	←	BAY	5,03	G1	←	GSGY	0,72
Tekn	←	BAY	2,40	G2	←	GSGY	0,68
Kül	←	BAY	3,99	G3	←	GSGY	0,65
Eld	←	BİY	3,31	G4	←	GSGY	0,59
Dön	←	BİY	4,06	G5	←	GSGY	0,30
Uyg	←	BİY	4,56	G6	←	GSGY	0,63
Kor	←	BİY	4,44	O1	←	OE	0,62
GSGY	←	BAY	0,33	O2	←	OE	0,75
GSGY	←	BİY	0,57	O3	←	OE	0,78
OE	←	GSGY	0,47	O4	←	OE	0,78
OE	←	BAY	0,33	O5	←	OE	0,70
OE	←	BİY	0,29	O6	←	OE	0,59

Tablo 4.27'ye göre, kurulan yapı için yol katsayı değerleri 0,12 ile 4,57 arasında değişmektedir. Tablo 4.28' de yer alan yol katsayı göre, bilgi altyapı yeteneği değişkeni ile girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır($\lambda=0.33$; $p < 0.05$). BAY değişkeninin standart sapmasındaki bir birimlik değişim GSGY değişkeninin standart sapmasında net 0.33 birimlik bir değişime yol açmaktadır. Net değişimden kasıt, bu değişim miktarında diğer değişkenlerin etkisinin arındırıldığı ifade etmektedir (Oktay vd, 2012: 71-72). Bilgi altyapı yeteneği değişkeni ile organizasyonel etkililik arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır($\lambda = 0.33$; $p < 0.05$). BAY değişkeninin standart sapmasındaki bir birimlik değişim OE değişkeninin standart sapmasında net 0.33 birimlik bir değişime yol açmaktadır.

Bilgi işlem yeteneği değişkeni ile girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ($\lambda=0.57$; $p < 0.05$). BİY değişkeninin standart sapmasındaki bir birimlik değişim GSGY değişkeninin standart sapmasında net 0.57 birimlik bir değişime yol açmaktadır. Bilgi işlem yeteneği değişkeni ile organizasyonel etkililik arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ($\lambda = 0.29$; $p < 0.05$).

($\lambda = 0.29$; $p < 0.05$). BİY değişkeninin standart sapmasındaki bir birimlik değişim OE değişkeninin standart sapmasında net 0.29 birimlik bir değişime yol açmaktadır

Ayrıca girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği değişkeni ile organizasyonel etkililik arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ($\lambda = 0.47$; $p < 0.05$). GSGY değişkeninin standart sapmasındaki bir birimlik değişim OE değişkeninin standart sapmasında net 0.47 birimlik bir değişime yol açmaktadır.

Tablo 4. 28. Model 3 Varyans Tahminleri

Varyans Değerleri			
Yapı	0,86	G3	0,50
Tekn	0,63	G4	0,34
Kül	0,74	G5	0,10
Eld	0,75	G6	0,55
Dön	0,84	O1	0,38
Uyg	0,87	O2	0,58
Kor	0,55	O3	0,76
GSGY	0,75	O4	0,66
OE	0,65	O5	0,56
G1	0,65	O6	0,37
G2	0,59		

Tablo 4.28'e göre, varyans tahminleri 0,09 ile 0,87 arasında değişmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 4.29.' da verilmiştir.

Tablo 4. 29. Model 3 Bilgi Altyapı Yeteneği Ölçeği Uyum Değerleri

Uyum Değerleri	χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	RMR	RMSEA
Model Değerleri	248,87	141	1,77	0,92	0,90	0,99	0,97	0,98	0,049	0,061
İyi Uyum Değerleri*			≤ 3	$\geq 0,95$	$\geq 0,95$	$\geq 0,95$	$\geq 0,95$	$\geq 0,95$	$\leq 0,05$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			$\leq 4-5$	0,89-0,85	0,89-0,85	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	0,06-0,08	0,06-0,08

$p > .05$, χ^2 = Chi-Square (Ki-Kare); df = Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI = Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); NFI = Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); NNFI = Non-normed Fit Index (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi)

AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index (Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi); RMR=Root Mean Square Residuals (Artık Ortalamalarının Karekökü); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

* Kaynak: Kaynak: Schumacher ve Lomax (1996) ; Tabachnick vd.(2001) ; Hooper vd.(2008) ; Çokluk vd.(2010) ; Meydan ve Şeşen, (2011) ; Kline, (2015)

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre; $X^2 = 248,87$, $sd = 141$ bulunmuştur. Bu bulgulara göre, $X^2/sd = 1,77$ bulunmuştur. Bu değer, 3'ün altında olması mükemmel düzeyde uyum gösterdiği şeklinde değerlendirilebilir. Uyum indekslerinin incelenmesi sonucunda;

RMSEA değeri incelendiğinde 0,061 düzeyinde bir uyum indeksi elde edildiği görülmektedir. RMSEA değeri 0.08'den küçük olmasından dolayı kabul edilebilir uyum olarak değerlendirilebilir (Hooper vd., 2008).

GFI'nın 0,92 ve AGFI 0,90 olarak elde edilmiştir. GFI ve AGFI indekslerinin 0.90'ın üzerinde olması, iyi uyuma, altında olması zayıf uyuma karşılık gelmektedir (Kline, 2005; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Buna göre, GFI ve AGFI iyi uyuma karşılık geldiği ifade edilebilir.

Standardize edilmiş RMR'nin uyum indeksinin 0.049 olarak elde edilmiştir. RMR ve standardize edilmiş RMR'nin 0.05 ve altında olması mükemmel uyuma, 0.08-0.05 arasında olması iyi uyuma ve 0.10-0.08 arasında olması zayıf uyuma karşılık gelmektedir (Brown, 2014). Buna göre, Standardize edilmiş RMR'nin mükemmel uyuma karşılık geldiği ifade edilebilir.

NFI 0,97, NNFI 0,98 ve CFI 0,99 olarak elde edilmiştir. NFI, NNFI ve CFI indekslerinin 0.95'in üzerinde olması mükemmel uyuma, 0.90'ın üzerinde olması, iyi uyuma altında olması ise zayıf uyuma karşılık gelmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Bu durumda NFI, NNFI ve CFI indeksleri mükemmel düzeyde uyuma karşılık geldiği ifade edilebilir.

Elde edilen bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan kurulan yapı doğrulanmıştır.

4.3.4. Hipotez Testi Sonuçları

Her araştırma sorusu bir dizi hipotez ile ilişkilendirilip ilgili hipotezlere YEM uygulanmıştır. Araştırma soruları ve ilgili hipotezler, yol katsayıları (λ), p-değerleri ve t-değerleri vasıtasıyla incelenmiştir.

Tablo 4.30. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Hipotez	t	p	λ
H1a (BAY için)	2,25	p <0.05	0,29
H1b (BİY için)	3,50	p <0.05	0,46
H1c (BAY için)	2,69	p <0.05	0,32
H1d (BİY için)	4,89	p <0.05	0,60
H1e	8,11	p <0.05	0,78
H1(BAY için)	0,24*	p >0.05**	0,33
H1 (BİY için)	1,93*	p >0.05**	0,29

* t>1,96

** p< 0.05

H₁: Girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin bilgi altyapı yeteneği ve bilgi işlem yeteneği ile organizasyonel etkililik arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

H₁ hipotezinde ileri sürdüğümüz üzere girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin aracılık etkisi ile ilgili olarak açıklamalı olarak şunlar söylenebilir: Daha önce çalışmanın hipotezlerinin sunulduğu bölümde bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için dört temel kriteri sağlaması gerektiği anlatılıp bunlar alt hipotezler olarak aşağıdaki şekilde belirtilmişti:

H_{1a}: Bilgi altyapı yeteneğinin organizasyonel etkililik üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Bilgi işlem yeteneğinin organizasyonel etkililik üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Bilgi altyapı yeteneğinin girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Bilgi işlem yeteneğinin girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1e}: Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneğinin organizasyonel etkililik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu çalışmanın bulgularına bakıldığında;

H_{1a} ile ilgili olarak; bilgi altyapı yeteneği, organizasyonel etkililiği doğrudan anlamlı bir biçimde etkilemektedir (BAY için; $t = 2,25$, $p < 0.05$, $\lambda = 0,29$). Böylelikle, **H_{1a}** hipotezi desteklenmiştir. Bilgi altyapı yeteneğinin standart sapmasındaki bir birimlik değişimin organizasyonel etkililiğin standart sapmasında 0,29 birimlik net değişime yol açmaktadır (Oktay vd, 2012: 71-72).

H_{1b} ile ilgili olarak; bilgi işlem yeteneği organizasyonel etkililiği doğrudan anlamlı bir biçimde etkilemektedir (BİY için $t = 3,50$, $p < 0.05$, $\lambda = 0,46$). **H_{1b}** hipotezi desteklenmiştir. Bilgi işlem yeteneğinin standart sapmasındaki bir birimlik değişimin organizasyonel etkililiğin standart sapmasında 0,46 birimlik net değişime yol açmakta demektir.

H_{1c} ile ilgili olarak; bilgi altyapı yeteneği, girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğini anlamlı bir biçimde etkilemektedir (BAY için; $t = 2,69$, $p < 0.05$, $\lambda = 0,32$). **H_{1c}** hipotezi desteklenmiştir. Bilgi altyapı yeteneğinin standart sapmasındaki bir birimlik değişimin girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin standart sapmasında 0,32 birimlik net değişime yol açmaktadır.

H_{1d} ile ilgili olarak; bilgi işlem yeteneği, girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğini anlamlı bir biçimde etkilemektedir (BİY için $t = 4,89$, $p < 0.05$, $\lambda = 0,60$). **H_{1d}** hipotezi desteklenmiştir. Bilgi işlem yeteneğinin standart sapmasındaki bir birimlik değişimin girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin standart sapmasında 0,60 birimlik net değişime yol açmaktadır.

H_{1e} ile ilgili olarak; girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği, organizasyonel etkililiği anlamlı bir biçimde etkilemektedir ($t = 8,11$, $p < 0.05$, $\lambda = 0,78$). **H_{1e}** hipotezi desteklenmiştir. Girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin standart sapmasındaki bir birimlik değişim organizasyonel etkililiğin standart sapmasında net 0.78 birimlik bir değişime yol açacağı anlamına gelmektedir.

H₁ ile ilgili olarak; aracı değişken, bağımsız değişken ile birlikte tahmin edilen regresyon modeline dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkmaktadır (BAY için; $t = 0,24$, $p > 0.05$, $\lambda = 0,33$, BİY için $t = 1,93$, $p > 0.05$, $\lambda = 0,29$). **H₁** hipotezi desteklenmiştir. Yol analizindeki dolaylı etkileri çözmek için yol katsayıları çarpılır (Karaaslan, Oktay ve Akıncı, 2012:72). Model 3'deki BAY'ın OE üzerindeki dolaylı etkisi $0.33 \times 0,47 = 0,15$. BAY'ın standart sapmasındaki bir birimlik değişikliğin GSGY üzerinden OE'nin standart sapmasında dolaylı net 0,15'lik bir değişime neden olacağı şeklinde yorumlanmaktadır. Aynı şekilde Model 3 ile ilgili olarak

BİY' in OE üzerindeki dolaylı etkisi $0,57 \times 0,47 = 0,27$. Bu da BİY'in standart sapmasındaki bir birimlik değişikliğin GSGY üzerinden OE'nin standart sapmasında dolaylı net 0,27'lik bir değişime neden olacağı şeklinde yorumlanmaktadır. Her ikisinin beraber $0,27 + 0,15 = 0,37$ şeklinde OE üzerinde toplam etkisi olacağı beklenmektedir. Fakat bulgulara bakıldığında aracılık etkisi beklenen değişkenin modele ilave edilmesi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde beklenen etkilerinin anlamsız olduğu görülmektedir (her iki bağımsız değişken için de $p > 0,05$ ve $t < 1,96$). Bu durumda, Girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin bilgi altyapı yeteneği ve bilgi işlem yeteneği ile organizasyonel etkililik arasındaki ilişkide “tam aracı değişken” olduğu ifade edilebilir.

4.4. EK ANALİZLER

4.4.1. İstatistiksel Karşılaştırmalar

Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki çalışan sayısı ve işletmelerinde AR-GE departmanı bulunup bulunmadığına ilişkin özelliklerinin bilgi altyapı yeteneği, bilgi işlem yeteneği, girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ve organizasyonel etkililik ölçeklerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi ve Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Katılımcıların, araştırmanın ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar normal dağılım özelliği göstermediğinden dolayı iki kategorili değişkenler Mann-Whitney U testi ile üç ve üzeri kategorili değişkenler ise Kruskal Wallis H-Testi ile test edilmiştir.

Katılımcıların bilgi altyapı yeteneği, bilgi işlem yeteneği, girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ve organizasyonel etkililik ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar, katılımcıların çalıştıkları işletmedeki çalışan sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H-Testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.31'de verilmiştir.

Tablo 4.31. Katılımcıların Bilgi Altyapı Yeteneği, Bilgi İşlem Yeteneği, Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği ve Organizasyonel Etkililik Ölçeklerinden Aldıkları Toplam Puanların İşletmedeki Çalışan Sayısı Değişkenine Göre İncelenmesi

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	X ²	df	p
BAY	0-9 kişi	21	94,14	7,744	3	0,052
	10-49 kişi	75	109,68			
	50-249 kişi	70	90,35			
	250 ve üzeri	40	119,84			
Yapı	0-9 kişi	21	93,17	9,562	3	0,023
	10-49 kişi	75	114,79			
	50-249 kişi	70	88,01			
	250 ve üzeri	40	114,88			
Kültür	0-9 kişi	21	89,45	6,616	3	0,085
	10-49 kişi	75	106,27			
	50-249 kişi	70	94,49			
	250 ve üzeri	40	121,45			
Teknoloji	0-9 kişi	21	96,52	3,678	3	0,298
	10-49 kişi	75	102,07			
	50-249 kişi	70	98,25			
	250 ve üzeri	40	119,03			
BİY	0-9 kişi	21	90,86	8,192	3	0,042
	10-49 kişi	75	106,95			
	50-249 kişi	70	92,21			
	250 ve üzeri	40	123,44			
Elde Etme	0-9 kişi	21	88,98	7,878	3	0,049
	10-49 kişi	75	108,48			
	50-249 kişi	70	92,49			
	250 ve üzeri	40	121,05			
Dönüştürme	0-9 kişi	21	97,45	8,402	3	0,038
	10-49 kişi	75	109,57			
	50-249 kişi	70	89,14			
	250 ve üzeri	40	120,41			
Uygulama	0-9 kişi	21	95,83	4,168	3	0,244
	10-49 kişi	75	106,69			
	50-249 kişi	70	94,74			
	250 ve üzeri	40	116,88			
Koruma	0-9 kişi	21	89,24	4,32	3	0,229
	10-49 kişi	75	100,69			
	50-249 kişi	70	101,73			
	250 ve üzeri	40	119,35			
GSGY	0-9 kişi	21	97,76	3,191	3	0,363
	10-49 kişi	75	108,47			
	50-249 kişi	70	94,71			
	250 ve üzeri	40	112,58			
OE	0-9 kişi	21	82,05	4,367	3	0,224
	10-49 kişi	75	106,54			
	50-249 kişi	70	100,64			
	250 ve üzeri	40	114,08			

Katılımcıların Yapı alt ölçeği puan ortalamalarının, katılımcıların çalıştıkları işletmedeki çalışan sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($X^2= 9,562$, $p <0,05$) (Tablo 4.31). Tespit edilen farkın kaynağı için, Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi bulgularına göre, farkın kaynağı, 0-9 kişi ile 10-49 kişi grubu ($p= 0,044$) ve 10-49 kişi grubu ile 250 ve üzeri grubunda ($p= 0,019$) yer alan katılımcıların puanları arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların bilgi işlem yeteneği ölçeği puan ortalamalarının, katılımcıların çalıştıkları işletmedeki çalışan sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($X^2= 8,192$, $p <0,05$) (Tablo 4.31.) Tespit edilen farkın kaynağı için, Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi bulgularına göre, farkın kaynağı, 0-9 kişi grubu ile 250 ve üzeri grubunda ($p= 0,044$) yer alan katılımcıların puanları arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların Elde Etme alt ölçeği puan ortalamalarının, katılımcıların çalıştıkları işletmedeki çalışan sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($X^2= 7,878$, $p <0,05$) (Tablo 4.31). Tespit edilen farkın kaynağı için, Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi bulgularına göre, farkın kaynağı, 0-9 kişi grubu ile 250 ve üzeri grubunda ($p= 0,048$) yer alan katılımcıların puanları arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların Dönüştürme alt ölçeği puan ortalamalarının, katılımcıların çalıştıkları işletmedeki çalışan sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($X^2= 8,402$, $p <0,05$) (Tablo 4.31). Tespit edilen farkın kaynağı için, Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi bulgularına göre, farkın kaynağı, 10-49 kişi grubu ile 250 ve üzeri grubunda ($p= 0,033$) yer alan katılımcıların puanları arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları

işletmedeki çalışan sayısı değişkenlerine göre, diğer ölçeklerden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Katılımcıların bilgi altyapı yeteneği, bilgi işlem yeteneği, girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ve organizasyonel etkililik ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar katılımcıların çalıştıkları işletmede AR-GE departmanı bulunma durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.32’de verilmiştir.

Tablo 4.32. Katılımcıların Bilgi Altyapı Yeteneği, Bilgi İşlem Yeteneği, Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği ve Organizasyonel Etkililik Ölçeklerinden Aldıkları Toplam Puanların İşletmede AR-GE Departmanı Bulunup Bulunmamasına Göre İncelenmesi

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
BAY	Evet	104	121,66	12652,5	3415,5	0,000
	Hayır	102	84,99	8668,5		
Yapı	Evet	104	119,36	12413	3655	0,000
	Hayır	102	87,33	8908		
Kültür	Evet	104	120,5	12531,5	3536,5	0,000
	Hayır	102	86,17	8789,5		
Teknoloji	Evet	104	118,53	12327	3741	0,000
	Hayır	102	88,18	8994		
BİY	Evet	104	116,97	12164,5	3903,5	0,001
	Hayır	102	89,77	9156,5		
Elde Etme	Evet	104	118,5	12323,5	3744,5	0,000
	Hayır	102	88,21	8997,5		
Dönüştürme	Evet	104	118	12271,5	3796,5	0,000
	Hayır	102	88,72	9049,5		
Uygulama	Evet	104	118,63	12337,5	3730,5	0,000
	Hayır	102	88,07	8983,5		
Koruma	Evet	104	109,7	11409	4659	0,129
	Hayır	102	97,18	9912		
GSGY	Evet	104	115	11960,5	4107,5	0,005
	Hayır	102	91,77	9360,5		
OE	Evet	104	112,31	11680	4388	0,032
	Hayır	102	94,52	9641		

Katılımcıların çalıştıkları işletmede AR-GE departmanı bulunma durumuna göre, bilgi altyapı ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır (U= 3415,5, p <0,05) (Tablo 4.32).

Katılımcıların çalıştıkları işletmede AR-GE departmanı bulunma durumuna göre, Yapı alt ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır (U= 3655, p <0,05) (Tablo 4.32).

Katılımcıların çalıştıkları işletmede AR-GE departmanı bulunma durumuna göre, Kültür alt ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($U= 3536,5$, $p <0,05$) (Tablo 4.32).

Katılımcıların çalıştıkları işletmede AR-GE departmanı bulunma durumuna göre, Teknoloji alt ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($U= 3741$, $p <0,05$) (Tablo 4.32).

Katılımcıların çalıştıkları işletmede AR-GE departmanı bulunma durumuna göre, bilgi işlem yeteneği ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($U= 3903,5$, $p <0,05$) (Tablo 4.32).

Katılımcıların çalıştıkları işletmede AR-GE departmanı bulunma durumuna göre, Elde Etme alt ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($U= 3744,5$, $p <0,05$) (Tablo 4.32).

Katılımcıların çalıştıkları işletmede AR-GE departmanı bulunma durumuna göre, Dönüştürme alt ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($U= 3796,5$, $p <0,05$) (Tablo 4.32).

Katılımcıların çalıştıkları işletmede AR-GE departmanı bulunma durumuna göre, Uygulama alt ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($U= 3730,5$, $p <0,05$) (Tablo 4.32).

Katılımcıların çalıştıkları işletmede AR-GE departmanı bulunma durumuna göre, girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($U= 4107,5$, $p <0,05$) (Tablo 4.32). Katılımcıların çalıştıkları işletmede AR-GE departmanı bulunma durumuna göre, diğer ölçeklerden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu tez çalışması “girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği, bilgi yönetim yetenekleri ve organizasyonel etkililik arasındaki ilişki nedir?” sorusu ışığında bilgi yönetim yeteneği ve organizasyonel etkililik arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin aracılık etkisini incelemektedir. Bilgi ve strateji arasındaki bu bağlantıdan Zack (1999: 125) çalışmasında ‘‘bilgi yönetimine rehberlik eden en önemli kavram işletmenin stratejisidir’’ şeklinde bahsetmektedir.

Bilgi yönetim yetenekleri ve organizasyonel etkililik üzerine yazılmış literatür incelendiğinde, bilindiği kadarıyla bilgi yönetim yeteneği ve / veya organizasyonel etkililik çalışmalarını organizasyonların girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ile bağdaştırmaya çalışan herhangi bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Ayrıca, Earle (2001), Maier ve Ramus (2002)’un çalışmalarında, bilgi yönetim yeteneği alanında çerçeve ya da model ihtiyacı olduğundan bahsetmektedirler. Bu çalışma bu motivasyonla organizasyonların girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneklerinin bilgi yönetim yetenekleri ve organizasyonel etkililikleri arasındaki ilişkide aracılık etkisini test etmeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışma bir organizasyonun sahip olduğu teknoloji, kültür ve organizasyon yapısı ile organizasyonun bilgiyi elde etme, dönüştürme, uygulama ve koruma şeklinin o organizasyonun bilgi yönetim yeteneklerinin ana unsurları olduğunu ayrıca bunların da girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin öncülleri olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada ayrıca bir organizasyonun bilgi yönetim yetenekleri ve girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneklerinin de organizasyonel etkililiğin öncülleri olduğu saptanmıştır. Ayrıca bilgi yönetim yetenekleri ile girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği arasındaki ilişki de bu çalışma tarafından desteklenmektedir. Bu çalışmada, girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği aracı bir değişken olarak modellenmiştir.

Sonuçlar incelendiğinde kullanılan üç modelde de bilgi altyapı yeteneği üzerinde yapı ve kültürün daha güçlü ve olumlu bir etkisinin olduğu, ancak teknolojinin pozitif fakat yapı ve kültüre nazaran daha zayıf bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Sonuçlar yapı ve teknolojinin bilgi altyapı yeteneği üzerinde ılımlı bir etkisinin olduğu; kültürün ise güçlü bir etkiye sahip olduğu bulguları hariç olmak üzere Gold (2001)' un çalışmasıyla uyumludur. Bu çalışma ve Gold (2001)' un çalışmasının sonuçlarında da bilgi altyapı yeteneği üzerinde kültürün güçlü etkisine rağmen pek çok bilgi yönetimi çalışması (Delong, 1997; Davenport ve Prusak, 1998; Davenport, Delong ve Beers, 1998) kültürün bilgi yönetiminin göz ardı edilen yönlerinden olduğunu ve sonuç olarak birçok bilgi projesinin de bu sebeple başarısızlığa uğradığını ileri sürmektedir. Organizasyonlarda iş başında eğitimin kültürel bir gereklilik olmasına ve açık, net bir şekilde ifade edilen vizyon ve hedefler ile bilgi birikimine katkıda bulunan çalışanlara ödül verilmesi konularına da ayrıca vurgu yapmak gerekir. Bilgiyi oluşturma ve paylaşma konusundaki tanımlayıcı bulgular, yönetimin, çalışanlarını bilgiyi paylaşmaya dayalı bir organizasyon kültürüne katılmaya teşvik etmesi ve hatta bu konuda onları baskı altında tutması gerektiğini söyleyen McDermott ve O'Dell'in (2001) görüşünü desteklemektedir. Sonuçlar ayrıca, bilginin elde edilmesi, dönüştürülmesi, uygulanması ve korunması üzerine daha fazla önem verildiği takdirde organizasyon yapısının bilgi altyapı yeteneğine kayda değer bir katkıda bulunacağını işaret etmektedir. Beveren (2003) bilgiyi elde etmenin ve aktarmanın daha düz ve ağa dayalı organizasyon yapıları tarafından kolaylaştırılacağını belirtmiştir. Teknoloji hakkındaki bulgular, bilgi odaklı işletmelerin ağ oluşturma kabiliyetleri ile donatılmış olduğunu ve işletmenin iç ve dış tarafları arasında işbirliğini güçlendirebilme yeteneğine de sahip olduğunu ortaya koymuştur. Buradan, bu tür işletmelerin organizasyonel yapısının yeni ve mevcut bilginin keşfedilmesi, yaratılması, değerlendirilmesi ve aktarılmasını kolaylaştırma eğiliminde olacağı sonucu çıkarılabilir.

Sonuçların incelenmesinde her üç modelde de bilgiyi elde etme, dönüştürme, uygulama ve korumanın bilgi işlem yeteneğine olumlu katkıda bulunduğu görülmüştür. Bilgiyi uygulama ve dönüştürme, bilgi işlem yeteneği üzerinde diğer yeteneklerden daha fazla bir etkiye sahipken bilgiyi koruma her üç modelde de diğer yeteneklerden daha az bir etkiye sahip görünmektedir. Benzer şekilde Gold (2001) da dört boyutun tümünün bilgi işlem yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuştur. Bununla birlikte Gold ve arkadaşlarının (2001) çalışmasında bilgiyi elde etmenin bilgi işlem yetenekleri üzerinde en az etkiye sahip olduğunu bulması bu çalışma ile çelişmekle beraber; bilgi işlem yetenekleri

üzerinde bilgi uygulamasının en fazla etkiye sahip olduğunu bulması ise bu çalışmayla uyumludur. Sonuçlar aynı zamanda organizasyonların müşterilere, tedarikçilere, ürünlere ve hizmetlere ilişkin bilgi edinmesini/üretmesini kolaylaştıran süreçler başlatması gerektiğini ifade eder. Modern işletmeler artık bilgiyi elde etme ve kullanma becerileri temelinde rekabet ettiklerinden bu husus özellikle önemlidir. Bilginin filtre edilmesine, bütünleştirilmesine, aktarılmasına ve mevcut bilgilerin yenilenmesine ihtiyaç duyulması yönünde dönüşüm süreçlerinin merkezîyetçiliği de ayrıca vurgulanmıştır. Bilginin bireylerden organizasyona aktarılmasından çok organizasyondan bireylere aktarılmasının daha kolay olduğunu gösteren belirtiler bulunmaktadır. Bilgi yetenekleri ve ilgili alt yapı vasıtasıyla bireylerin bilgiyi kendi çıkarları için kullanmaları önlenecek ve dahası organizasyondan bireylere bilgi aktarımı doğal olarak kolaylaşacaktır. Bu nedenle organizasyonlar, bireyleri bilgi paylaşımı için teşvik etmeye veya ödüllendirmeye ihtiyaç duymaktadır. Dahası, bilgi kaynaklarını sorunlarla ve zorluklarla eşleştirmeye odaklanmak yerine, bilginin genel bir şekilde uygulanmasına yönelik bir vurgulama yapmanın daha doğru olacağı ortaya çıkmaktadır.

Model 1 ve Model 3'e bakıldığında sonuçlar, bilgi altyapı yeteneğinin, organizasyonel etkililik üzerinde düşük düzeyde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Model 2'ye bakıldığında, bilgi altyapı yeteneğinin kendisinin organizasyonel etkililiği kuvvetli bir şekilde etkileyeceği ihtimali çok düşük olduğundan girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin aracılık etkisi ile bilgi altyapı yeteneğinin etkililik üzerindeki etkisinin az da olsa daha olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Sonuçlar, bilgi işlem yeteneğinin organizasyonel etkililik üzerinde Model 1'de orta ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyarken Model 3'te bu etkinin daha az olduğu görülmektedir. Bilgi işlem yeteneğinin organizasyonel etkililik üzerindeki doğrudan etkileri Model 1' de bilgi altyapı yeteneğinin doğrudan etkisinden daha yüksekken Model 3'te bu doğrudan etki daha düşüktür. Bu da Model 1 için; bilgi yönetimi konusunda organizasyonel hedeflere ulaşmada bilgi altyapı yeteneklerinin organizasyonel etkililik üzerinde daha az doğrudan bir etkiye sahip olacak şekilde tasarlanması gerektiğini ifade etmektedir. Bilgi işlem yeteneğinin ise bu çerçeveyi, organizasyonel etkililik üzerinde daha büyük doğrudan etkisi olan hedeflere ulaşmak için kullanacağının işaretidir.

Bu çalışmada teknoloji, yapı ve kültürün bir organizasyonun bilgi altyapısı yeteneğinin öncülü olduğu sonucu elde edilmiştir. Bilgi elde etme, bilgiyi uygulama, dönüştürme ve koruma faktörlerinin organizasyon içindeki bilgi işlem yeteneğinin ön

koşulları olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bilgi işlem yeteneklerinin ve bilgi altyapı yeteneklerinin organizasyonel etkililiğe katkıda bulunduğu kanıtlanmıştır. Bu sebeple yönetim, organizasyonel etkililiği sağlamada bilgi yönetim yeteneklerini bir arada değerlendirebilir. Çalışmada organizasyonel etkililiği artırmak için yönetimin dikkatini insan-teknoloji ilişkisine odaklaması gerektiği sonucu çıkmıştır.

Model 2 ve Model 3'te görüleceği üzere, organizasyonun bilgi altyapı yeteneği ve bilgi işlem yeteneği, organizasyonel etkililik üzerinde olumlu bir etki uygulamakla beraber girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği üzerinde de ayrıca olumlu etkisi vardır. Bilgiyi başarılı bir şekilde yönetecek stratejik bir odaklanmanın bilgi yönetimi için çok önemli olduğu ileri sürüldüğünden, strateji ve bilgi yetenekleri arasında başka bir ilişkinin de mevcut olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bulgular bilgi yönetim yetenekleri ile girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği arasındaki ilişkinin araştırılması gerekliliği ile ilişkilendirilebilir.

Literatürde girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ile organizasyonel etkililik arasındaki ilişkiyi araştırarak bilindiği kadarıyla herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Fakat literatüre bakıldığında girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ve organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar yapıldığı görülmüştür (Covin ve Slevin 1989; Dess vd. 1997; Lee vd. 2001). Örneğin, Covin ve Slevin'in (1989) çalışması, girişimcilik stratejisi ile küçük işletmelerin performansı arasında doğrudan bir ilişki olmadığını göstermektedir. Dess ve arkadaşları (1997) çeşitli endüstrilerde rekabet eden bir işletme örneği ile aynı zamanda girişimcilik stratejisi geliştirme ve performans arasında doğrudan bir ilişki olmadığını bulmuştur. Lee ve arkadaşları (2001) girişimcilik stratejisinin Kore'deki teknoloji tabanlı girişimlerde performans ile çok zayıf bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Li ve arkadaşları (2005) ise işletmelerin girişimcilik stratejisi geliştirme yetenekleri ile performansları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu kanıtlamıştır. Bu çalışmada ise girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin organizasyonel etkililik ile bilgi yönetimi arasında aracılık rolünün bulunmasının yanı sıra girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ile organizasyonel etkililik arasında doğrudan bir ilişki olduğu da ortaya koyulmuştur. Bu da, bir organizasyonun girişimcilik stratejisinin, organizasyonel süreçlerine ve karar verme tarzına yansımalarının kendisi için rekabet avantajı kaynağı olabileceği anlamına gelmektedir. Buradan hareketle, bir organizasyona sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak kaynak veya yeteneklerinin, genellikle, diğer organizasyonel beceri ve yetenekleri ile birleştirilip bunları uygun bir

çerçeveye yerleştirmesi ile mümkün olacağı anlamına gelmektedir (Teece, Pisano, ve Sheun, 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000).

Araştırma bulguları organizasyonel etkililik ile bilgi yönetimi arasındaki bağlantıya ampirik kanıt sağlamanın yanı sıra bu çalışma girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin bilgi yönetimi ile organizasyonel etkililik arasında aracılık mekanizması olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Sonuçlar bilgi tabanlı görüşün, bilgi yönetim sisteminin sadece bağımsız bir yönetim uygulaması olmadığını aynı zamanda organizasyonun kültürel, yapısal, teknolojik ve stratejik etkisini arttıran merkezi bir mekanizma olduğunu desteklemektedir. Bu da ayrıca Penrose'nin (1959) organizasyonel bölgedeki değişiklikler organizasyonel kaynakların kullanışlılığı ile değişir düşüncesine karşılık gelir. Bilgi yönetimi organizasyonlarda ana kaldıraç noktası olarak hizmet etmektedir.

Hipotez testi sonuçları bölümünde belirtildiği üzere; bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için dört temel kriteri sağlaması gerekmektedir. Daha önce hipotez testi sonuçlarında sunulduğu gibi, bu çalışma sonuçlarında bu dört koşulun sağlandığı görüldüğünden bilgi yönetim yetenekleri ve organizasyonel etkililik arasındaki ilişkide girişimcilik stratejisini geliştirme yeteneğinin tam aracı değişkenlik etkisi böylelikle kanıtlanmıştır.

Önceki çalışmalarda (Geroski vd.:1993; Banbury ve Mitchell: 1995; Grath vd. 1996; Baldwin:1996; Roberts:1999; Daneels: 2002) organizasyonlarında Ar-Ge departmanı bulunan işletmelerin bulunmayan işletmelere oranla daha etkili oldukları bulunmuştur. Yıldız (2008)' da küçük ve orta ölçekli işletmelerde bilgi teknolojisinin kullanım düzeyi ve bilgi teknolojilerinin işletmeler üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmada; küçük ölçekli işletmelerde, orta ve büyük ölçekli işletmelere nazaran bilgi teknolojilerinin çalışanlara sorunlar karşısında daha hızlı ve doğru karar verme imkânını sağladığını bulmuştur. Buradan hareketle; bu araştırmada da ek analiz kısmında görüleceği üzere kullanılan ölçeklerden elde edilen grup ortalamaları ile işletmedeki çalışan sayısı ve AR-GE departmanı bulunma değişkenleri açısından anlamlı bir fark bulunup bulunmayacağı incelenmiştir. Bu sebeple yapılan Kruskal–Wallis H testi sonuçlarında grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Kruskal – Wallis H testi ve sonrasında farkın kaynağını bulmak üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarında bilgi yönetim yapısı, bilgi işlem yeteneği, bilgi elde etme ve dönüştürme yetenekleri değişkenlerinin büyük ve küçük ölçekli işletmelerde orta ölçekli işletmelere göre anlamlı derecede farklılık gösterdiği görülmüştür. Yine organizasyonlarında AR-GE departmanı bulunan işletmelerin

bilgi altyapı, bilgi işlem, girişimcilik stratejisi geliştirme yetenekleri ve organizasyonel etkililik değişken ortalamaları aralarındaki fark anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Bu durumda organizasyonlar, bilgi altyapı, bilgi işlem yetenekleri, girişimcilik stratejisi geliştirme yetenekleri ve organizasyonel etkililiklerini arttırmak için AR-GE departmanı oluşturmaları yönünde teşvik edilmelidir.

Araştırmacıların (Zack, 1999; Clarke, 2001; Maier ve Remus, 2002), bilgi yönetim yetenekleri ve işletme stratejisi arasındaki bağlantı için ileri sürdüğü teorik argümanlar bu çalışmayla kanıtlanmıştır. Bu çalışma, girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ve bilgi yönetim yetenekleri arasındaki bağlantıyı test edip ayrıca girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ile bilgi yönetim yetenekleri arasında olumlu bir ilişki üzerine ampirik destek sağlayarak literatürde bu alandaki boşluğu doldurmaktadır. Çalışma ayrıca Gold ve arkadaşları (2001) ile Smith (2006)'ın bilgi yönetim yeteneklerinin girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin bir öncülü olduğunu ve bilgi yönetim yeteneklerinin organizasyonel etkililik üzerinde etkisi olduğunu buldukları çalışmaları da teyit etmektedir. Bu alandaki literatür gözden geçirildiğinde bilgi yönetim yetenekleri ile girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğinin ilişkilendirilmesi ile ilgili bilindiği kadarı ile bir çalışma yapılmadığından bu çalışma, bilgi yönetim yeteneğinin girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneğini etkileyen önemli bir faktör olduğunu kanıtlayarak literatüre katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, Gold ve arkadaşlarının (2001) modelini kullanan bu çalışma, gelecekte girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ve bilgi yönetim yeteneği arasındaki bağlantıları daha ayrıntılı incelemek için kullanılabilecek teorik bir çerçeve ve model sunmaktadır.

-Gelecek Araştırmacılar İçin Öneriler

Bilgi yönetimi alanında daha sonra araştırma yapmak isteyenler, ülkeler arasındaki farklılıklar göz önüne alınarak ilişkiler arasında bir farklılık gözlenip gözlenmeyeceği ile ilgili olarak araştırma popülasyonunu ülkeler bazında genişletmek isteyebilirler. Böylece kültürel farklılıkların genelde organizasyonel özellikleri ve organizasyonel etkililik ile olan ilişkileri etkileyeceğinden bu ilişkileri uluslararası düzeyde çalışmak ilgi çekici olacaktır.

İlk olarak literatürde bilgi işlem yeteneği çok yönlü bir kavram olduğundan, hangi bileşenlerin bilgi işlem yeteneğini oluşturması gerektiği konusunda genel kabul görmüş bir kavramsallaştırma yoktur (Stein ve Zwass, 1995; Zack, 1999; Alavi ve Leidner,

2001; Gold vd. 2001). Bu sebeple, girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ile bilgi yönetim yeteneklerinin diğer unsurlarının ilişkisinin değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

İkincisi, önceki araştırmalar, belirli bileşenler söz konusu olduğunda, faktör düzeyinde farklı ilişkilerin var olabileceğini ifade etmektedir (Lee ve Choi, 2003). Böylece, girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği, bilgi altyapı yeteneği ve bilgi işlem yeteneği üzerinde yapısal düzeyde genel bir etki yaratabilir ve bu yetenekleri oluşturan etkinleştiriciler ve süreçler farklı olarak etkilenebilir. Bilgi yönetim yeteneği, işletme stratejisi ve organizasyonel etkililik arasındaki ilişkiyi derinlemesine incelemek için yapısal eşitlik modellemesinin kullanıldığı araştırma modeli üzerinde daha ileri çalışmalar yapılmalıdır.

Son olarak, literatürde bilgi yönetim yetenekleri ve organizasyonel etkililik arasındaki ilişkileri daha ileri düzeyde araştırmaya ihtiyaç vardır. Bu çalışma bu alandaki ihtiyaca binaen yapılsa da, girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği ve bilgi yönetim yeteneklerinin bilgi yönetiminin başarısı üzerinde kullanıcı memnuniyeti, kullanma niyeti ve algılanan faydalar ve diğer öncüller gibi (kullanıcı özellikleri, görev özellikleri ve işletme stratejisinin bilgi yönetimi stratejisine göre düzenlenmesi gibi) farklı başarı ölçütlerindeki etkisini daha fazla araştırmak için halen fırsatlar bulunmaktadır.

-Uygulamaya Yönelik Öneriler

Bu araştırmanın bulguları literatürdeki (Zack, 1999; Clarke, 2001; Lang, 2001; Maier ve Remus, 2002) bilgi yönetimini strateji ile uyumlu hale getirmenin organizasyonel etkililiği arttırabileceği görüşüne ampirik bir kanıt sağlamaktadır. Uygulamaya dönük sonuçlar, etkili bilgi yönetiminin organizasyonun girişimcilik stratejisi, bilgi altyapı yeteneği ve bilgi işlem yeteneği arasındaki ilişkileri göz önüne alan bütüncül bir yaklaşım gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Öncelikle, sonuçlar, etkili bir bilgi yönetiminin bir organizasyonun girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği için bir zorunluluk olduğunu ve bilgi yönetimi girişimleri ile bağlantılı olan girişimcilik stratejisinin de organizasyonel etkililik için önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle organizasyonlar bilgi yönetim girişimlerini organizasyonun girişimcilik stratejisi ile uyumlu hale getirmelidirler. Yatırımlar, girişimcilik stratejisi ile uyumu göz önüne alınmadan altyapıya veya süreçlere dönüştürülmemelidir.

Etkili bilgi yönetimi, yöneticilerin, bir organizasyonun teknolojik, kültürel ve yapısal özelliklerinin bilgi yönetim süreçlerini nasıl etkilediğini ve desteklediğini anlamalarına yarayacak pragmatik ve bütünlüklü bir yaklaşım geliştirmesini

gerektirmektedir (Davenport vd., 1998; Gold vd., 2001; Jennex ve Olfman, 2006). Bunu sağlamak için organizasyonlar öncelikle bilgi yönetim projelerinin uygulanmasında kullanılacak öncül faaliyetler için bir bilgi yönetimi işçisi belirlenmelidir. İleri düzeyde bir organizasyonel etkililik sağlamak için organizasyon yönetimi, altyapının, yani teknolojinin, yapının ve kültürün üç yönüne de dikkat ederek, organizasyonun bilgi altyapı yeteneklerini geliştirecek çalışmalar yapıp bilgi yönetim girişimlerini başlatmalıdır. Temel bilgi yönetimi genellikle açık bilgilerin elde edilmesiyle başlamaktadır. Etkili bir organizasyon sağlamak için ise insanların zihninde bulunan ve organizasyon için kritik olan, örtük bilgi biçimlerini paylaşma ve elde etme imkânı sağlayan mekanizmalar geliştirmek gereklidir. Bunu dikkate alarak organizasyonlarda, yönetim, işbirliği ve bilgi paylaşımı ortamını teşvik etmeli ve hatta ödüllendirmelidir. Bunun yanı sıra organizasyonlar teknoloji gereksinimlerini daha belirgin bir şekilde belirleyip, bilgi paylaşımı için yeterli desteği sağlamak için ise organizasyon yapısını uyarlamalı ve kültürlerini yeniden tasarlamalıdır. Uygun altyapı yetenekleri, bilgi işlem yeteneklerini geliştirmek için sürdürülebilir ve etkili bir platform sağlayacak olup ve işlem yetenekleri organizasyonel etkililikte iyileştirmeler sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abidin-Mohamed, Z., Ann, H. J., ve Yee, W. P. (2014). Strategic Management, Oxford University Press.
- Abril, R. M. (2007). The Dissemination and Adoption of Knowledge Management Practices Behavioural Model, *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 5 (2): 131-142.
- Abston, A. K., ve Stout, J. V. (2006). Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resource Development, pp.747-754.
- Adobi, T. J. (2012). Strategic focus of Nigerian SMSEs: more of emergent or planned?, *Journal of Adobiemerging trends in economics and management sciences*,3(3).
- Afiouni. (2007). Human resource management and knowledge management: A road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, 11(2)
- Ağca,V., ve Kızıldağ,D. (2009). Stratejik başarısızlıklar başarıya dönüşebilir mi? Otomotiv sektöründe bir örnek olay incelemesi, *İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 11 (1).
- Ağca,V. ve Uğurlu,Ö. (2008). Türk imalat işletmelerinde stratejik eğilimin, strateji oluşturma yeteneği ve performans ilişkisine etkisi, *İktisat İşletme ve Finans*, 23 (273) :79-103
- Alaarj,S. , Mohamed,Z.A. ve , Bustamam,A.(2016). Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance, *ScienceDirect, Procedia – Social and Behavioral Sciences*: 235 .
- Alavi,M ve Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, *MIS Quarterly*,25 (1) : 107-136.
- Andersen, T. J. (2004). Integrating decentralized strategy making and strategic planning process in dynamic environments, *Journal of Management Studies*: 41,
- Andersen, T. J. ve B. B. Nielsen, (2009) . Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes, *European Management Review*, No 6,
- Appleyard, M., (1996.) How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry, *Strategic Management Journal* 17 (Winter)
- Argote, L ve Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1) : 150–169
- Armistead, C. (1999). Knowledge management and process performance. *Journal of Knowledge Management*, 3(2),

- Aslan,Ş. ve Özata, M. (2007). Kobi’lerde bilgi teknolojisi kullanımının, rekabet gücü, yenilikçilik, girişimcilik ve pazarlama kapasitesiyle ilişkileri: otomotiv sektöründe bir araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2,.
- Atuahene-Gima, K. Ve H. Li (2004). Strategic decision comprehensiveness and new product development in new technology ventures, *Academy of Management Journal*: 47
- Awad, M.A. ve Ghaziri, H.M. (2004). Knowledge Management, *Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall*
- Banburry, M. K. ve Mitchell, W. (1995). “The Effect of Introducing Important Incremental Innovations on Market Share and Business Survival”, *Strategic Management Journal*, 16: 161-82.
- Barca M., ve Geyik M. (2004). Etkin Bilgi Üretimi İçin Örgütler Nasıl Tasarlanmalıdır?, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/10-02.pdf>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, 17:99-120.
- Barnes, D. (2002). The manufacturing strategy formation process in small and medium-sized enterprises. *Journal of small business and enterprise development*, 9(2)
- Barquin R.C., Bennet A., ve Remez S.G. (2001). Knowledge Management: The Catalyst for E-Government, *Vienna, VA: Management Concepts, Inc., forthcoming*
- Bart, Chris (2007). A Comparative Analysis of Mission Statement Content in Secular and Faithbased Hospitals, *Journal of Intellectual Capital*, 8(4),
- Bart, C.K. ve Baetz, M. J. (1998). The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study, *Journal of Management Studies*, 36(6),
- Baruch, Y. Ve Ramalho, N. (2006). Communalities and distinctions in the measurement of organizational performance and effectiveness across for-profit and nonprofit sectors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1) : 39–65.
- Baumol, W. J., ve Blinder, A. S. (1994). Economics: Principles and Policy, (6th ed.). *The Dryden Press*.
- Bayram, H.,(2010), Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi, *Etap Yayın Evi, İstanbul*.
- Bergeron F., Raymond, L., ve Rivard, S. (2003). Idea patterns of strategic alignment and business performance. *Information & Management* 41: 1003-1020.
- Bhatt, G. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4 (1) : 15-26.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between dynamics or techniques, and people, *Journal o f Knowledge Management*, 5(1) : 68-75.
- Baumol, W. J. ve Blinder, A. S. (1994). Microeconomics: Principles and policy, *Fort Worth: Dryden Press*
- Betz, F., (2001). Yönetim Stratejisi, Stratejik Yönetim ve İnfomasyon Teknolojisi, *Tübitak Popüler Bilim Kitapları, Çev.Ümit Şensoy (2010), Ankara,.*
- Binks, M. ve Vale, P. (1990). Entrepreneurship and Economic Change, *McGrawHill Book Company*.
- Bohn, R. E. (1994, Fall). Measuring and managing technological knowledge, *Sloan Management Review* : 61-73.
- Bollinger, A. S., ve Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal o f Knowledge Management*, 5(1): 8-18.
- Boulton,W. R., Lindsay, W. M., Franklin, S. G. Ve Rue, L. W. (1982). Strategic planning: determining the impact of environmental characteristics and uncertainty, *Academy of Management Journal*, 25

- Bozkurt, Ö. Ç.ve Kalkan, A. (2013). Strategic Focus in Turkish SMEs: Emergent or Deliberate Strategies?, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99
- Broadbent, M. (1998). The phenomenon of knowledge management: What does it mean to the information profession?, *Information Outlook*, 2(5) : 23-33.
- Brown, M.G. (1994). Is your Measurement System Well Balanced?, *Journal for Quality and Participation*. 11(2):
- Bryson, J. M.(1988). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Buckman, R. (2004). Building a Knowledge – Driven Organization. *U.S.A.: McGraw-Hill Companies Pub*
- Budak, E. Ç., ve Budak, Y. (2012). Bilgi Teknolojileri, *Kocaeli: Umuttepe Yayınları*
- Bueno, E., Salmandor, P.M. ve Rodriguez, O.(2004). The role of social capital in today's economy, *Journal of intellectual capital*,5(4).
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management, *Management Science*, 29
- Bourgeois, L. J. ve Eisenhardt, K. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry, *Management Science*, 34,
- Bülbül, H. (2008). Bilgi yönetim modellerinin üretim ve firma performansına etkisi, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak
- Byrne, B. (2010). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming . *New York: Routledge*.
- Cameron, K.S. (1980) Critical questions in assessing organization effectiveness, *Organizational Dynamics*, 9(2)
- Cameron, K. S., ve Whetten, D. A. (1983). Organizational effectiveness: One model or several?, *New York: Academic Press, Inc* pp. 1–24,
- Cascella, V. (2002). Effective strategic planning. *Quality Progress*, 35(11), 62-67.
- Cepeda, G.,ve Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective, *Journal of BusinessResearch*, 60(5) : 426-437.
- Chan, I., ve Chao, C. (2008). Knowledge management in small and medium-sized enterprises. *Communications of the ACM*, 51(4) : 83–88.
- Chang,K.E. ve Magginson, L.C. (1986). Organizational Behaviour Developing Managing Skills..
- Chang, T. C.,ve Chuang, S. H. (2011). Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy, *Expert Systems with Applications*, 38(5), pp 6170-6178.
- Chang, S. ve Lee, M. (2007), The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation, *The Business Review*, 7 (1) : 295-301.
- Chen, C.-J., ve Huang, J.-W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective, *International Journal of Information Management*, 27.
- Chen, L., ve Fong, P. S. (2015). Evaluation of knowledge management performance: An organic approach, *Information & Management*, 52(4) : 431-453.
- Choi, B. (2002). Knowledge management enablers, process, and organizational performance: An integration and empirical examination. *Unpublished doctoral dissertation, Korea Advanced Institute of Science and Technology, Korea*.
- Choi, B., ve Lee, H.(2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance,,” *Information and Management* 40 : 403–417.

- Chuang, S.H. (2004) A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation, *Expert systems with Applications*, 27 (3) : 459-465.
- Ciganek, A., Nicholls, E.M. ve Srite, M. (2008), Organizational culture for knowledge managementsystems: a study of corporate users, *International Journal of Knowledge Management*, 4 (1) : 1-16.
- Cisco, S. L., ve Strong, K. V. (1999). The value added information chain. *Information Management Journal*, 33(1) : 4-15.
- Clarke, T. (2001). The knowledge economy. *Education & Training*, 43(4/5): 189-196
- Collins, D. J., ve Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Collins J, ve Porras J. (1994) Built To Last, *HarperBusiness*, New York.
- Cook, P. (1999). I heard it through the grapevine: making knowledge management work by learning dynamics knowledge, skills and experience. *Industrial and Commercial Training*, 31 (3)
- Cook, J. D., ve Wall, T. D. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, 53(1)
- Coşkun, R. Ve Geyik, M.. (2004), Küresel Firmaların Misyon İfadeleri Yerelliğe Ne kadar Vurgu Yapıyor?, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 27- 29 Mayıs, Bursa.
- Coughlan, J., ve Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Articles*, 2.
- Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, 10
- Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Currie, G., ve Kerrin, M. (2003). Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company, *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6) : 1027-1045
- Cyert R, March J. (1963). A Behavioral Theory of the Firm, *Prentice-Hall: New York*.
- Çakar, D., Yıldız, S., ve Dur, S. (2008). Bilgi yönetimi ve örgütsel etkinlik ilişkisi: örgüt kültürü ve örgüt yapısının temel etkileri, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* 10 (1) 2010: 71-93.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları. *Pegem Akademi*.
- Daft, R. L. (1995). Organizational theory and design, *St. Paul: West Publishing Co*.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34, 555-590
- Danneels, E. (2002). "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", *Strategic Management Journal*, Vol.23, 1095-1121
- Darroch, J. (2005), Knowledge management, innovation and firm performance, *Journal of Knowledge Management*, 9 (3)
- Davenport, T. H., ve Klahr, P. (1998). Managing customer support knowledge. *California Management Review*, 40(3)
- Davenport, T., DeLong, D., ve Beers, M. (1998, Winter). Successful knowledge management programs, *Sloan Management Review*, 3 (9) : 43-57.
- Davenport, T. H., ve Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know., *Boston: Harvard Business School Press*, pp.2.

- Davenport, T. H., ve Volpel, S. C. (2001). The rise of knowledge towards attention Management, *Journal of Knowledge Management*, 5(3) : 212-221.
- De Long, D.W. ve Fahey, L. (2000), Diagnosing cultural barriers to knowledge management, *The Academy of Management Executive*, 14 (4) : 113-127.
- Deshpande, R., Farley, U., ve Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis, *Journal of Marketing*, 57(1) : 23-37.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., ve Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models, *Strategic Management Journal*, 18(9),
- Desouza, K. C. (2003), Strategic contributions of game rooms to knowledge management: some preliminary insights, *Information & Management*, 41(1)
- DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C., ve Harris, S. (2004). Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4)
- Dierickx, J., ve Cool, K., (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35
- Doz, Y., Santos, J., ve Williamson, P., (2001). From Global to Metanational: How Companies Win in Knowledge Economy, *Harvard Business School Press, Boston, MA*.
- Drazin, R., ve A., Van de Ven, A.H., (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory, *Administrative Science Quarterly*, 30 (4) : 514-539
- Drucker, P. (1993). Post-capitalist Society.. *Butterworth-Heinemann*, New York, NY.
- Duffy, J. (1999). Harvesting experience: Reaping the benefits of knowledge, *Prairie Village, KS: ARMA International*.
- Duffy, J. (2000). Knowledge management: To be or not to be?, *Information Management Journal*, 34(1),
- Dyer, J.H., ve Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case, *Strategic Management Journal*, 21,
- Earl, M. J., ve Scott, I. A. (1999). Opinion: What is a Chief Knowledge Officer?, *Sloan Management Review*, 40(2): 29-38.
- Earle, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information System*, 18(1): 215-233.
- Edgington, T. M., ve Chen, A. (2002, August). Tacit knowledge transformation and information, *Paper presented at the Eighth Proceedings of the Americas Conference on Information Systems, Dallas, TX*.
- Eisenhardt, K. M., ve Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11) : 1105–1121
- Elshamly, A. (2013). Developing a strategic framework in small and medium sized enterprises (SMEs). *Yayımlanmamış Doktora tezi, Gloucestershire Üniversitesi*.
- Emadzade, M. K., Mashayekhi, B. Ve Abdar, E. (2012). Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(11).
- Eskiler, E., Özmen, M. ve Uzkurt, C. (2011). Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1) : 31-69.
- Fahey, L., ve Prusak, L. (1999). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3) : 265-276.

- Fan, Z. P., Feng, B., Sun, Y. H., ve Ou, W. (2009). Evaluating knowledge management capability of organizations: a fuzzy linguistic method, *Expert Systems with Applications*, 36(2) : 3346-3354.
- Felton, S. M. (2002). Knowledge is capital, the rest is just Money, *Strategy and Leadership*, 30(3): 41-42.
- Forbes, D. (2005). Managerial Determinants Of Decision Speed In New Ventures, *Strategic Management Journal*, Vol.26 (4)April.
- Freeman, J., ve Boeker, W. (1984). The ecological analysis of business strategy, *California Management Review*, XXVI(3) : 73-86.
- Frederickson J. W. (1986). An exploratory approach to measuring perceptions of strategic decision process constructs, *Strategic Management Journal* Sep/Oct; Vol. 7 (5)
- Fugate, B.S., Stank, T.P., ve Mentzer, J.T., (2009). Linking Improved Knowledge Management to Operational and Organizational Performance, *Journal of Operations Management*, 27: 247-264.
- Gaertner, G. H., ve Ramnarayan, S. (1983). Organizational effectiveness: An alternative perspective. *Academy of Management Review*, 8(1) : 97-107
- Gammelgaard, J., ve Ritter, T. (2005). The knowledge retrieval matrix: codification and personification as separate strategies, *Journal of Knowledge Management* 9 : 133–143.
- Gargiulo, D.R. ve Madhavan, M. (2000). Traped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital, *Organization Science*, 11(2).
- Gefen, D., Straub, D.W. ve Boudreau, M. (2000). Structured Equation Model and Regression: Guidlensess for Research Practice, *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 4 , Article 7.
- Georgopoulos, B.S. ve Tannenbaum, A.S. (1957). A Study of Organizational Effectiveness, *American Sociological Review*, 22 (5).
- Geroski, P., Machin, S. ve Van Reenen, J. (1993). “ The Profitability of Innovating Firms”, *The RAND Journal of Economics*, 24 : 198-211.
- Gharakhani, D., ve Mousakhani, M. (2012). Knowledge management capabilities and SMEs’ organizational performance, *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(1), 35-49.
- Ghobadi, S., D’Ambra, J., (2012). Modeling high-quality knowledge sharing in cross-functional software development teams, *Information Processing and Management* 49: 138–157.
- Gibbons, P. T., ve O’Connor, T. (2005). Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs, *Journal of Small Business Management*, 43(2),
- Gloet, M., ve Berrel, M. (2003). The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management: Implications for Achieving Quality Outcomes in Human Resource Management, *Journal of Knowledge Management*, 7(1) : 78.
- Gloet, M., ve Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15
- Goffee, R., ve Jones, G. (1996). What holds the modern company together?, *Harvard Business Review*, Nov. – Dec.
- Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: Lessons from two case studies, *Learning Organization*, 10(4)
- Gomez-Mejia, L.R. (1992). Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance, *Strategic Management Journal*, 13,
- Gold, A. H. (2001). Towards a theory of organizational knowledge management Capabilities, *Doctoral dissertation, University of North Carolina. Chapel Hill.*
- Gold, A. H., Malhotra, A., ve Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An

- organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 185-214.
- Gopalakrishnan, S., ve Santoro, M. (2004). Distinguishing between knowledge transfer and technology transfer activities: The role of key organizational factors, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(1)
- Gosh, B., ve Scott, J. E. (2007). Effective knowledge management systems for a clinical nursing setting, *Information Systems Management*, 24(1),
- Göksel, A., Aydınlatan, B ve Bingöl, D.(2010). Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış, *dergiler. Ankara.edu.tr/dergiler/42/1526/16771.pdf*
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3) : 114-135.
- Grant, R. M. (1996a). Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 77(special issue) : 109-122.
- Grant, R.M. (1996b).Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, 7, 4 (July–August 1996): 375–387.
- Grant, R. M. ve Baden-Fuller, C. (1995). A knowledge-based theory of inter-firm Collaboration, *Academy of Management Journal Best Paper Proceedings*: 17-21.
- Grover, V., ve Davenport, T. H. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda,. *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 5-21.
- Gümüştekin, G.E. (2004).Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.18, .3-4.
- Hall, R., (1991). The contribution of intangible resources to business success, *Journal of General Management*, 16(4): 41-52.
- Hamel G. 2000. Leading the Revolution. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Hamon,T.T.,(2003). Organizational Effectiveness as Explained by Social Structure In a Faith-Based Business Network Organization, *Regent University, ProQuest Dissertations Publishing*.
- Harrison, R. Ve Kessels, J. (2004). Human Resource Development in a Knowledge Economy, *New York: Palgrave Macmillan Pub*.
- Hart,S.L..(1991). Intentionally and autonomy in strategy making process:Modes,archtypesand firm performance,in shrivastava,. *Advances in strategic management*,7;97.
- Hart SL. Ve Banburry C.(1994). How strategy making process make adifference, *Strategic management journal*, 15(4)
- Hedelin,L. ve Alwood,C.M. (2002) IT and strategic decision making, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102 Issue: 3.
- Helfat,C.E. ve Peteraf,, M.A. (2003.) The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management*, 24 (10) : 997-1010.
- Henderson, J. C., ve Venkatraman, N. (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations, *IBM Systems Journal*, 38(2-3)
- Hendriks,P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing, *Knowledge and Process Management* Volume 6, Number 2.
- Herman, R. D., ve Renz, D. O. (1999). Theses on nonprofit organizational effectiveness,.*Nonprofit and voluntary sector Quarterly*, 28(2), 107-126.
- Hibbard, J. (1998, September, 21). Cultural breakthrough, *Information Week*, 44-55.
- Hinds, R. S., ve Aronson, J. E. (2002, August). Developing the requisite organizational, attitudinal, and behavioral conditions for effective knowledge management: A review

- of current research, *Paper presented at the Eighth Americas Conference on Information Systems, Dallas, TX.*
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. Camp, S. M. ve Sexton, D. L. (2001). Entrepreneurial strategies for wealth creation, *Strategic Management Journal*, 22: 479-491
- Hlupic, V., Pouloudi, A. ve Rzevski G, (2002), Towards an integrated approach to knowledge management: hard, soft and abstract issues, *Knowledge and Process Management*, 9 (2),
- Ho, L. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management, *Industrial Management & Data Systems*, 108(9)
- Holsapple, C. W., ve Joshi, K. D. (2001). Knowledge management: A three-fold framework, *Information Society*, 18(1),
- Holsapple, C.W. ve K.D. Joshi (2000), An investigation of factors that influence the management of knowledge in organization, *Journal of Strategic Information Systems*, 9 (2/3),
- Hornigren, C.T., Sundem, G.L., Stratton, W.O., Burgstahler, D. ve Schatzberg, J. (2008). Introduction to Management Accounting, (14th ed.), New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hoskisson R. (1999), Theory and Research in Strategic Management: Survey of a Pentulum, *Journal of Management*, 25(3),
- Hrebiniak, L. G., ve Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: strategic choice and environmental determination, *Administrative Science Quarterly*, 30
- Hurley, T. A., ve Green, C. W. (2005). Creating a knowledge management culture: The role of task, structure, technology, and people in encouraging knowledge creation and transfer
<http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2005/papers/HurleyGreen%20revision.doc>
- Hussey D. (2002). Company Analysis: Determining Strategic Capability, *Strategic Change*, John Wiley & Sons, Ltd., 11
- İbrahim, F. ve Reid, V. (2009). What is the Value of Knowledge Management Practices?, *Electronic Journal of Knowledge Management*. 7 (5), 567-574
- İnce, M. ve Oktay, E. (2006). Bilginin bir stratejik güç olarak önemi ve örgütlerde bilgi yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, S.10, Yıl 9, (Haziran).
- Jama, A. ve Jin, R. (2012). Strategy Formation in Entrepreneurial SMEs and Influential Actors in This Process, *Master tezi. Lineaus University School of Business and Economics*.
- Jarvenpaa, S. L., ve Staples, D. S. (2000). The use of collaborative electronic media for information sharing: An exploratory study of determinants, *Strategic Information Systems*, 9(2-3)
- Jasimuddin, S. M., ve Zhang, Z. J. (2014). Knowledge management strategy and organizational culture, *The Journal of the Operational Research Society*, 65(10),
- Jennex, M. E., ve Olfman, L. (2005). Assessing knowledge management success. *International Journal of Knowledge Management*, 1(2), 33-49.
- Jennings, D. F., ve Lumpkin, J. R. (1989). Functionally modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis, *Journal of Management*, 15(3),
- Jian, R. K. Ve Triandis, H. C. (1997). Management of research and development organizations: managing the unmanageable, *Second Edition: John Wiley & Sons Inc, New York*.
- Johnson JL, Lee RP-WL, Saini A, e Grohmann B. (2003). Market-focused strategic flexibility, *Journal of the Academy of Marketing Science* 31(Winter)74-89

- Jordan, J., ve Jones P.(1997). Assessing Your Company's Knowledge Management Style, *Long Range Planning* (30:3) : 392-398.
- Ju, T. L., Li, C. Y., ve Lee, T. S. (2006). A contingency model for knowledge management capability and innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 855-877.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1) : 71-79.
- Karagoz, S., ve Öz, E. (2008). Organizational effectiveness in higher education; measures, measurement and evaluation, In *EABR & TLC Conferences Proceedings*, Rothenburg, Germany.
- Kaya, G. (2016). Rekabet Avantajı Yaratmada İki Temel Yaklaşım; Kaynak Tabanlı ve Endüstri Tabanlı Yönetim Modeli, *Research Gate*, 88 : 888-899
- Kazemi, M. ve Allahyari, M. Z. (2010). Defining a Knowledge Management Conceptual Model by Using MADM, *Journal of Knowledge Management*. 14 (6), 872-890.
- Kearns, S., G. Ve Sabherwal, R. (2006). Strategic Alignment Between Business and Information Technology: A Knowledge-Based View of Behaviors, Outcome, and Consequences, *Journal of Management Information Systems* / Winter 2006–7, 23 (3) : 129–162
- Kelly, D. ve Amburgey, T. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change, *Academy of Management Journal*, 34(3), 591-612.
- Keskin, H. (2005). The relationships between explicit and tacit oriented KM strategy and firm performance, *Journal of American Academy of Business*, 7(1),
- Kimaiyo, I. K., Kapkiyai, C., ve Sang, J. C. (2015). Effect of knowledge management on firm performance in commercial banks in Nakuru, Eldoret and Kisumu, *European Journal of Business and Management*, 7(3),
- King, A.W. ve Zeithaml, C.P., (2001). Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox, *Strategic Management Journal*, 22(1): 75-99.
- Kipping, M. ve Cailluet, L. (2010). Mintzberg's Emergent and Deliberate Strategies: Tracking Alcan's Activities in Europe, 1928–2007, *Business History Review* No. 84, 79–104, Spring.
- Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. *Guilford publications*.
- Koçel, Tamer (2003). İşletme Yöneticiliği, 9. Bası, *İstanbul: Beta*..
- Kohli, A. K., ve Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54(2).
- Kotler, P. (1984). Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, Control, *London: Prentice Hall*
- Krogh, G.V., Nonakam, I., ve Aben, M. (2001). Making the most of your companies' knowledge: A strategic framework, *Long Range Planning*, 34
- Krogh, G.V., Ichijo, K. Ve Nonaka, I. (2002) Bilginin üretimi, *Dışbank kitapları-1, İstanbul Rota yayınları*.
- Laframboise, K., Croteau, A., Beaudry, A., ve Manovas, M. (2007). Interdepartmental knowledge transfer success during information technology projects. *International Journal of Knowledge Management*, 3(2), 47–67.
- Lai, M. ve Lee, G. (2007), Relationships of organizational culture toward knowledge activities, *Business Process Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 306-322.
- Lam, W., ve Chua, A. (2005). Knowledge management dynamic abandonment: An exploratory examination of root causes, *Communications of the Association for Information Systems*, 16

- Lang, J. C. (2001). Managerial concerns in knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43-57.
- Law, K. S., Wong, C., ve Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs, *Academy of Management Review*, 23(4), 741-753.
- Laupase, R. (2003). The process of converting consultants' tacit knowledge to organizational explicit knowledge: Case studies in management consulting firms, London, IRM Press.
- Lazonick, W. (2002). Innovative enterprise and historical transformation, *Enterprise & Society*, 3(1), 3-47.
- Lee, H., ve Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination, *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Lee, C-P., Lee, G-G., ve Lin, H-F. (2007). The role of organizational capabilities in successful e-business implementation, *Business Process Management Journal*, 13(5)
- Lee, M. R., ve Lan, Y. C. (2011). Toward a unified knowledge management model for SMEs. *Expert Systems with Applications*, 38(1).
- Lee, L. T. S., ve Sukoco, B. M. (2007). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital. *International Journal of Management*, 24(3).
- Leek, S., Turnbull, P. W., ve Naude, P. (2003). How is information technology affecting business relationships? Results from a UK survey, *Industrial Marketing Management*, 32(2),
- Lei, D., Hitt, M.A., ve Bettis, R. (1996). Dynamic Core Competences Through Met Learning And Strategic Context, *Journal of Management*, 22(4):549-569.
- Leitner, K. H. (2014). Strategy formation in the innovation and market domain: emergent or deliberate?, *Journal of Strategy and Management*, 7(4).
- Leiponen, A. (2006). Managing knowledge for innovation: the case of business-to-business services, *Journal of Product Innovation Management* 23, 238-258.
- Leonard, D. (1995). Wellsprings of knowledge: building and sustaining the source of innovation, MA, Boston: Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in new product development, *Strategic Management Journal*, 13.
- Leonard, D., ve Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation, *California Management Review*, 40(3)
- Li, H. ve Li, J. (2009). Top management team conflict and entrepreneurial strategy making in China. *Asia Pac J Manag* (2009) 26:263-283.
- Li, H., Yan, Z. ve Tsang-Sing, C. (2005). Entrepreneurial strategy making and performance in China's new technology ventures – contingency effect of environments and firm competences, *The Journal of high technology management research*, vol.16, issue 1, (Sep.2005)
- Liao, S., Fei, W.-C., ve Chen, C.-C. (2007) Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries, *Journal of Information Science* 33, 340-359.
- Liao, S-h. (2003). Review: Knowledge management dynamics and applications dynamics review from 1995 to 2002, *Expert Systems with Applications*, 25(2),
- Lim, K., P. Ahmed, ve M. Zairi (1999). Management for quality through knowledge management, *Total Quality Management Journal*, 10 (4/5)
- Lin, H-F., ve Lee, G-G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption, *Management Decision*, 43(2),

- Lindsay, W. M. ve Rue L. W. (1980). Impact of the organization environment on the long-range planning process: a contingency view, *Academy of Management Journal*, 23
- Liu, P. L., Chen, W. C., ve Tsai, C. H. (2004). An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in Taiwan's industries. *Technovation*, 24(12), 971-977.
- Liu, S., ve Deng, Z. (2015). Understanding knowledge management capability in business process outsourcing: a cluster analysis. *Management Decision*, 53(1), 124-138.
- Lo, C., ve Wang, J. (2007). The relationship between defender and prospector business strategies and organizational performance in two different industries, *International Journal of Management*, 24(1),
- Low, M. B., ve MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges, *Journal of Management*, 14(2)
- Lowe, A. ve Jones, A. (2004). Emergent Strategy and the Measurement of Performance: The Formulation of Performance Indicators at the Microlevel, *Organization Studies*, 25(8)
- Lucier, C. E., ve Torsilieri, J. D. (1997, 4th Quarter). Why knowledge programs fail: AC.E.O.'s guide to managing learning, *Strategy & Business*, 9: 14-28.
- Liebowitz, J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy, *Knowledge and Process Management*, 6 (1),
- Lumpkin, G.T ve Dess, G.G(1995). Simplicity as a strategy making process: the effects of stage of organizational development end environment on performance, *Academy of management journal*, 38(5)
- Lusthaus, C., Adrien, M-h., Anderson, G ve Montalvan, G.P. (2002). Organizational assessment: A framework for improving performance, *International development research center, Ottawa, Canada*
- Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm, *Strategic Management Journal*, 18.
- Maier, R. ve Ramus, U. (2002). Defining process- oriented knowledge management strategies, *Knowledge And Process Management*, 9 (2) : 103-118.
- Malhotra, Y. (1999) Beyond 'Hi-Tech Hidebound' Knowledge Management: Strategic Information Systems 127ynamic New World of Business, *Working Paper, BRINT Research Institute*.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation. *Knowledge Management and Virtual Organizations. USA: Idea Group Publishing* : 2-19.
- March, J. G., ve Sutton, R. I. (1997). Crossroads-organizational performance as a dependent variable, *Organization science*, 8(6), 698-706.
- Martensson, m. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool, *Journal of Knowledge Management*, 4 (3) .
- McAdam R., ve Bailie, B. (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy: the role of business improvement models, *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9), 972-996.
- McCarthy, B. (1997). The impact of the entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in SMEs' *Irish Journal of Management*; 2003; 24, 1; ProQuest Central.
- McCarthy, B., ve Leavy, B. (2000). Phases in the strategy formation process: an exploratory study of Irish SMEs', *Irish Journal of Management*, 21(2), 55.
- McCuiston, V.E. and Jamrog, J.J. (2005), Knowledge management implementation: HR executives speak out, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 10 (1) :20-39.

- McElyea, ve B. E. (2002). Knowledge management, intellectual capital, and learning organizations: A triad of fixture management integration, *Futurics*, 26(1/2), 59 -65.
- McEvily, S. K. Ve Chakravarthy, B. (2002). The Persistence of Knowledgebased Advantage: an Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge, *Strategic Management Journal*, 23, 285-305.
- McGrath RG, MacMillan I. (2000). The Entrepreneurial Mindset. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Mcgrath, R.G., Tsai, M., Venkataraman, S. ve Macmillan, I. C. (1996). "Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test", *Management Science*, Vol.42, No.3, 389-403
- McKenna, R. (1999). New management. Sydney, McGraw-Hill.
- Medsker, G.J.; Williams, L.J.; ve Holahan, P.J(1994). A review of current practices for evaluating causal models in organizational behavior and human resources management research, *Journal of Management*, 20(2) 43–64.
- Meissner, P. Ve Wulf,T. (2014). Antecedents and effects of decision comprehensiveness: the role of decision quality and perceived uncertainty , *European Management Journal*, 32
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık,37.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., ve Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure and processes. *Academy o f Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Miller, D.ve Friesen, P. (1983). Strategy-making and environment: The third link, *Strategic Management Journal*, 4
- Miller, C., Burke, L. ve Glick, W. (1998). Cognitive Diversity AmongUpper Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes, *Strategic Management Journal*, 19.
- Mills, A. M., ve Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view, *Journal of Knowledge Management*, 15(1),156-171.
- Mintzberg,H. (1973). Strategy Making in Three Modes, *California Management Review*,16,2,44-52
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organization, *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*.
- Mintzberg, H. ve Quinn, J. B. (1991). The strategy process, 2. Ed. Prentice-Hall, Hemel Hempstead
- Mintzberg,H. ve Waters,J. (1985). Of Strategies Deliberate And Emergent. *Strategic Management Journal*,6,3,257-272
- Mirabeau L., (2009). From Autonomous Strategic Behaviour To Emergent Strategy: An Exploratory Study, *Yayınlanmış Doktora Tezi, McGill Üniversitesi, Canada*.
- Miranda, S. M., Lee, J. N., ve Lee, J. H. (2011). Stocks and flows underlying organizations' knowledge management capability: Synergistic versus contingent complementarities over time , *Information & Management*, 48(8), 382-392.
- Moffet,S., Mc Adam,R. Ve Parkinson,S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications, *Journal of Knowledge Management*,Vol.7, No 3, 6-26
- Mott, P. E. (1972). The characteristics of effective organizations, *New York: Harper & Row*, pp.227.

- Nahapiet, J., ve Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. Doi:10.2307/259373
- Nguyen,T.,L. (2016). Assessing Knowledge Management Values By Using Intellectual Capital to Measure Organizational Performance.,*Yayımlanmamış doktora tezi, Lynn University.*
- Nguyen, Q. ve. Neck, P.A.(Jan..2008). Knowledge Management as Dynamic Capabilities: Does It Work in Emerging Less Developed Countries?’
[https://www.researchgate.net/publication/242082048_Knowledge_Management_as_Dyna](https://www.researchgate.net/publication/242082048_Knowledge_Management_as_Dynamic_Capabilities_Does_It_Work_in_Emerging_Less_Developed_Countries)
[mic](https://www.researchgate.net/publication/242082048_Knowledge_Management_as_Dyna) Capabilities Does It Work in Emerging Less Developed Countries
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, Nov-Dee, 6-104.
- Nonaka, I.(1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science* (5:1), February 1994 : 14-37.
- Nonaka, I., ve Takeuchi, H. (1995). The knowledge creation company: How Japanese companies create the dynamics of innovation, . *New York: Oxford UniversityPress.*
- Nonaka, I. ve Konno, N. (1998). The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3) : 40-54.
- Ocak,M. ve Basım,N. (2017) Kurumsal girişimciliğin öncül ve sonuçları üzerine Türk sanayi firmalarında görgül bir araştırma, *Business and Economics Research Journal.* 8 (1).
- O’Dell, C. Ve Grayson, C. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices, *California Management Review*, 40(3),
- O’Dell, C., Essaides, N., Ostro, N., ve Grayson, C. (1998). If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice, *New York: Free Press*
- Ofek, E., ve M. Sarvary (2001). Leveraging the customer base: Creating competitive advantage through knowledge management, *Management Science Informs*, 47 (11),
- Ohmae, K. (1983). The mind of the strategist, *Harmondsworth: Penguin Books*
- Oktay,E.,Akıncı,M. ve Karaaslan,A.,(2012) Yol Analzi Yardımıyla Dersler Arasındaki Etkileşimin Araştırılması: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Okutulan Dersler Üzerine Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.26, S.3-4, 67-84.
- Olabatuyi, M.E.(2012). A Uses Guide to Path Aanlysis. Lanham, Maryland:*University Press of America.*
- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations, *Organization Science*, 11(4).
- Özdemir,A.A. (2008). Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye Ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması, *Anadolu University Journal of Social Sciences* cilt/vol.:8- sayı/no: 2 : 81–102
- Özdevecioğlu, M. (1999). Örgütsel Etkinlik, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.8.Yıl 1999.
- Özevren, M. ve Agras, S. (2010). A Comparative Study On “Emergent Strategies”. Implemented in Turkish Enterprises, *6th International Conference on Business, Management and Economics, Yaşar Üniversitesi*
- Paisittanand, A., Digman, L. A., ve Lee, S. M. (2007). Managing Knowledge capabilities for strategy implementation effectiveness. *International Journal of Knowledge Management*, 3(4): 84–110.
- Pandey, S. C., ve Dutta, A. (2013). Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management. *Journal of knowledge management*, 17(3), 435-453.

- Park, K. (2006). A review of the knowledge management model based on an empirical survey of Korean experts. *Yayımlanmamış doktora rezi., University of Kyushu, Korea.*
- Pascale, R.T, (1984). Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success, *California Management Review*, 26(3), (Spring)
- Peachey, T. ve Hall, D. (2005). Knowledge management and the leading IS journals: An analysis of trends and gaps in published research, In: *System Sciences, 2005. HICSS'05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on.* IEEE, 2005.
- Pearce, J. ve David, F. (1987). Corporate Mission Statement: The Bottom Line, *Executive*, 1(2)
- Penrose, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm, *Oxford: Basil Blackwell*
- Phipps, S. T. A ve Prieto, I. C.(2012). Knowledge is power? An inquiry into knowledge management, its effects on individual creativity, and the moderating role of an entrepreneurial mindset, *Academy of strategic management journal*, 43-57.
- Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation, *Journal of Knowledge Management*, 11(4),
- Polanyi, M.(1958). Personal knowledge, *Chicago:University of Chicago Press*
- Polanyi, M.(1975). Personal Knowledge in Meaning, *M. Polanyi and H. Prosch (eds.), University of Chicago Press, Chicago*, pp.22-45
- Probst, G., Buchel, B., ve Raub, S. (1998), Knowledge as a strategic resource. In Krogh, G.V., Ross, J. ve Kleine, D. (Eds) *Knowing in Firms :Understanding, managing and measuring knowledge, London, Sage*, 240-252
- Porter-Libskind, J. (1996). Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17,93-107.
- Porter, M. E. (1980). How competitive forces shape strategy, *McKinsey Quarterly*, 2, 34-50.
- Powell, T. C. (1992). Organizational alignment as a competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 13, 119-134.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review* : 79-91.
- Price, J.L. (1972). The study of organizational effectiveness, *The Sociological Quarterly*, 13, 3-15
- Prokopenko, J. (2005). Verimlilik yönetimi: Uygulamalı el kitabı, *MPM Yayınları*, no:476 (7.Basım), Ankara, 2011.
- Quinn, R. E., ve Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness, *Public Productivity Review* 2,122-40.
- Quinn, J.B., Anderson, P., ve Finkelstein, S. (1996, March–April). Managing Dynamics or intellect: Making the most the best. *Harvard Business Review*.
- Rajagopalan, N., ve Finkelstein, S. (1992). Effects of Strategic Orientation and Environmental Changes on Senior Management Reward System. *Strategic Management Journal*, 13, 127-141
- Rastogi, P.N. (2000). Knowledge management and intellectual capital – The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1).
- Reed, R., Defillippi, R.J., (1990). Causal ambiguity, barriers to limitation, and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review* 15 (1)
- Reisi, M., Hoseini, S. E., Talebpour, M., ve Nazari, V. (2013). Regression equation fitted to knowledge management and organizational effectiveness in the selected sport organizations of Iran, *African Journal of Business Management*, 7(39),
- Reisinger, Y. ve Turner, L., (1999). Structural Equation Modeling with LISREL: Application in Tourism, *Tourism Management*, Vol.20, pp.71-88.

- Reuben, M.B. ve Kenny, D.A.(1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Revilla,E., Prieto, I.M., ve Prado, B.R.,(2010). Knowledge strategy: its relationship to environmental dynamism and complexity in product development, *Knowledge and Process Management* 17, 2010, 36–47.
- Robbins,S ve Coulter,M. (2002). Management, *Prentice Hall*.
- Roberts, W. P. (1999). “Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in the U.S. Pharmaceutical Industry”. *Strategic Management Journal*, 20(7), 655-670.
- Rojas, R. R. (2000). A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations’, *Nonprofit Management and Leadership*, 1(1), 97–104
- Rose, W. R., (2010). The Role of Context in The Transformation of Planned Strategy to Implemented Strategy, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Carleton Üniversitesi, Kanada*.
- Rowley, J. (1999). What is Knowledge Management, *Library Management*, Vol. 20, No. 8, 416-420.
- Rowley, J. (2000). From learning organization to knowledge entrepreneur, *Journal o f Knowledge Management*, 4(1) : 7-15.
- Ruggles, R. (1998). The state of the 131ynami: Knowledge management in practice, *California Management Review*, 40(3), 80-89.
- Russo, V.M. ve Fouts,A.P.,(1997). A research -based perspective on corporate environmental performance and profitability, *Academy of management journal* 40 (3): 534-559.
- Sabherwal, R., ve Chan, Y. E. (2001). Alignment between business and IS strategies: A study of prospectors, analyzers, and defenders. *Information Systems Research*, 12(1),
- Saeed, T., Basit, T., Anis-Ul-Haque, M., Mushtaq, A. H., Anwar, C. U. (2010). Knowledge Management Practices: Role Of Organizational Culture, *Proceedings from ABBS Annual Conference*, Las Vegas
- Sambasivan, M., Loke, S. P., ve Abidin Mohamed, Z. (2009). Impact of knowledge management in supply chain management: a study in Malaysian manufacturing companies, *Knowledge and Process Management*, 16(3), 111-123.
- Sanchez, R., ve Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design, *Strategic Management Journal*, Special Issue, 17, 63-76.
- Sandhawalia, B. S, ve Dalcher, D. (2011). Developing knowledge management capabilities: a structured approach, *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 313-328.
- Sayılar Y,(2004). Bilgi Kavramının Yönetim ve Organizasyon Literatüründeki Yeri ve Bilgi Odaklı Firma Teorisine Genel Bir Bakış, *Civil academy Dergisi*, Fatih Üniversitesi, İstanbul
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership: A dynamic view. *San Francisco: Jossey-Bass Publishers*.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G ve Osborn, R.N. (2002). Organizational Behavior, *John Wiley& Sons, Ohio*,7th Edition
- Schminke, M., Ambrose, M. L., ve Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perception of fairness, *Journal of Applied Psychology*, 85(2),
- Schumacher, R. E., & Lomax, R. G. (1996). A beginner’s guide to SEM. *Mahwah, NJ: Lawrence*

- Selden, S. C., ve Sowa, J. E. (2004). Testing a multi-dimensional model of organizational performance: Prospects and problems, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 395-416.
- Seleim, A., ve Khalil, O (2011). Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis, *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 596 – 614.
- Senge, P.M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. *New York: Doubleday*.
- Sher, P.J ve Lee, V.C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management, *Information & Management*, 41(8),
- Skyrme, D. (1997). Knowledge networking: Creating the collaborative enterprise, *Boston: Butterworth-Heinemann*
- Slater, S.F., Olson, E.M. ve Hult, G. T. M. (2006). The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability–Performance Relationship, *Strategic Management Journal*, 27: 1221–1231
- Slevin, D. P. Ve J. G., Covin, (1997). Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context, *Journal of Management*, 23(2),
- Stein, E. W., ve Zwass, V. (1995). Actualizing Organizational Memory with Information Systems. *Information Systems Research*, 6(2), 85–117. Doi:10.1287/isre.6.2.85
- Slotegraaf R, ve Dickson P. (2004). The paradox of a marketing planning capability, *Journal of the Academy of Marketing Science* 32(4): 371–385.
- Smith, K. G., Collins, C. J., ve Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms, *Academy of Management Journal*, 48(2), 346-357.
- Sözen, C. ve Basım, N.H. (2012). Örgüt Kuramları, *Beta Yayınları, İstanbul*.
- Spender, J.C. (1989). Industry Recipes, *Journal of the Operational Research Society* 42(1) ·
- Stein, E. W., ve Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems, *Information systems research*, 6(2): 85-117
- Stopford J. (2001). Should strategy makers become dream weavers? *Harvard Business Review* 79(1): 165-169
- Storey, J., ve Barnett, E. (2000). Knowledge management initiatives: Learning from Failures, *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 145-156.
- Suhr, D. (2008). Step Your Way Through Path Analysis, Western Users of SAS Software Conference Proceedings.
- www.wuss.org/proceedings08/08WUSS%20Proceedings/papers/pos/pos04.pdf.
- Sul, H. (2002). An Exploratory Model of the Relationships among the External Environment, Entrepreneurial Strategy, Mechanistic-organic Structure, and Financial Performance of Restaurant Franchisors from the Perspective of Franchisees', *Yayınlanmamış Doktora Tezi. Virginia University. ABD*.
- Sümer, B., (2007). Bilgi Toplumuna Dönüşüm Sürecinin Avrupa ve Türkiye’de İstihdam Yaratmaya Etkisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), *Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E*.
- Sveiby, K. E. (1997). The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based asset, *San Francisco: Berrett-Koehler Publishers*.
- Sveiby, K. Ve Simons, R. (2002). Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work: An Empirical Study, *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, No.5, 420-433
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Osterlind, S. J. (2001). Using multivariate statistics

- Taego, K.T., Gyehee,L. ve Seunggil,L. (2012). Social capital, knowledge sharing and organizational performance: What structural relationship do they have in hotels?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 Issue: 5.
- Tata, J. ve Prasad, S. (2004). Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 16(2),
- Tayşir, A. E., ve Tayşir, K. N. (2012). Measuring Effectiveness in Nonprofit Organizations: An Integration Effort, *Journal of Transnational Management*, 17(3), 220-235.
- Teece,D.J., Gary P. ve Shuen,A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*,Vol. 18, No. 7 (Aug., 1997), pp. 504-535.
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how and intangible assets, *California Management Review*, 40(3)
- Teece, D. J.(2000). Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning* Vol.43, Issues 2–3, 172-194
- Therin, F. (2003, January). Organizational learning and innovation in high-tech small firms, *Paper presented at the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, Big Island, Hawaii*
- Terry Kim, T., Lee, G., Paek, S., ve Lee, S. (2013). Social capital, knowledge sharing and organizational performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5)
- Thompson, D. G. (2009). The impact of organizational performance measures on Project management institute's nine knowledge areas: An exploratory study of Project managers' perceptions, *ProQuest, UMI Dissertations Publishing*.
- Tiwana.A.,(2003). Bilginin yönetimi, *Dışbank kitapları-5,İstanbul*.
- To'dtling, F. ve Trippl, M.(2002). Knowledge links in high-technology industries: markets, 133ynamics133or milieu? The case of the Vienna biotechnology cluster. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 7, s. 345–365
- To'dtling, F. ve Trippl,Lehner,P., (2006). Innovation in knowledge intensive industries: the 133ynami and geography of knowledge links, *European Planning Studies* 14, s. 1035–1058.
- Toften,K ve Olsen,O.S. (2003) Export market information use, organizational knowledge, and firm performance: A conceptual framework, *International Marketing Review*, Vol20, IsSue 1.
- Tseng, S. M. (2014). The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance, *International Journal of Production Economics*, 154, 39-47
- Tseng, S. M., ve Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158-179
- Tufan,C. (2009). Türkiye’de Serbest Bölgelerin Performansında Bürokrasinin Etkileri, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi*.
- Turban, E., ve Aronson, J. E. (2001). Decision support systems and intelligent systems. (6th ed.). Prentice Hall.
- Tzortzaki,A.M. ve Mihiotis,A. (2014). A Review of Knowledge Management Theory and Future Directions, *Knowledge and Process Management*. 21(1) : 29-41.
- Ulrich, D.,ve Wiersema, M. (1989). Gaining strategic and organizational capability in a turbulent business environment. *Academy of Management Executive*, 3(2): 115-122
- Valmohammadi, C., ve Ahmadi, M. (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1).

- Van Buren, M. (1999). A Yardstick For Knowledge Management , *Training Development, Alexandria*, 53(5)
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation Of Business Enterprises: The Construct dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35, 942-962.
- Venkatraman, N., ve Prescott, J. E. (1990). Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11(1), 1-23.
- Venkartman, N. ve Ramanujam,V.(1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4 (Oct., 1986) .
- Verkasalo, M., ve Lappalainen, P. (1998). A method of measuring the efficiency of the knowledge utilization process, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45.
- Verreynne, M. L. (2006). Strategy-Making Process And Firm Performance In Small Firms. *Journal of management & organization*, 12(03)
- Wade, M., ve Hulland, J. (2004). Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *Management Information Systems Quarterly*, 28(1), 107–142.
- Walczak, S. (2005). Organizational knowledge management structure. *Learning Organization*, 12(4)
- Walker, O. C. Jr., ve Reukert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51
- Want, J. H. (1986). Corporate Mission, The Intangible Contributor to Performance, *Management Review*, August
- Wiesner, R., ve Millett, B. (2012). Strategic approaches in Australian SMEs: deliberate or emergent?, *Journal of Management & Organization*,18(1),
- Wiig K. M.,(1999). What future knowledge management users may expect, *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, number 2, 155-165
- Wołczek.P.(2014). Strategy Formalization in the Practice of Polish Companies, *Universal Journal of Management* 2(1): 9-18.
- Woodman, R.W., Sawyer, J. E., ve Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity, *Academy o f Management Review*, 18(2),
- Worren, N., Moore, K., ve Cardona, P. (2002). Modularity, strategic flexibility, and firm performance: a study of the home appliance industry, *Strategic Management Journal*, 23
- Wu, I. L., ve Chen, J. L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning, *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1141-1164.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010), İşletmelerde Stratejik Yönetim , *BETA Basım Yayım*, 5. Basım, İstanbul
- Verkasalo, M., ve Lappalainen, P. (1998). A method of measuring the efficiency of the knowledge utilization process. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45.
- Villar, C., Alegre, J., ve Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view, *International Business Review*, 23(1), 38-44
- Yang, C., ve Chen, L. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?, *Journal of Information Science*, 33(1)
- Yankey, J. A., ve McClellan, A. (2003). The Nonprofit Board's Role in Planning and Evaluation, *BoardSource*.

- Yazıcıoğlu, O., Kılıç, C. H., ve Borat, O. (2014). Bilgi Yönetimi. *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*
- Yeh, Y., S. Lai, ve C. Ho (2006). Knowledge management enablers: a case study, *Industrial Management & Data Systems*, 106 (6),
- Yeung, A. C. L., , Lai, K., ve Yee, R. W.,. (2007). Organizational Learning, Innovativeness, and Organizational Performance: A Qualitative Investigation, *International Journal of Production Research*, 45(11): 2459–2477
- Yıldız, M.S. (2008). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi ve Bilgi Teknolojilerinin Firmalar Üzerindeki Etkileri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.7, S.25, 212-239.
- Yılmaz, V. (2004). Consumer Behaviour of Shopping Center Choice, *Social Behavior and Personality*, 32, 8, 783-790.
- Yung-Ching, H., ve Tsui-Hsu, T. (2006). The impact of dynamic capabilities with market orientation and resource-based approaches on NPD dynamic performance, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8(1), 215-222.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.23, S.4.
- Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge, *Sloan Management Review*, 40(4) : 45-58.
- Zahra, S. A., ve Pearce, J. A. II (1990). Research evidence on the Miles-Snow typology, *Journal of Management*, 16(4)
- Zaim, H. (2006). Knowledge Management Implementation in IZGAZ, *Journal of Economic and Social Research*, Vol.8: 1-25.
- Zajac E, Kraatz M, ve Bresser R. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal* 21(4): 429–453.
- Zander, U., ve Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test, *Organization Science*, 6(1)
- Zheng, W., Yang, B. ve G.N. McLean (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63 : 763–771

ÖZGEÇMİŞ

Cenk Tufan 1974 yılında Kırklareli’de doğmuştur. Lise eğitimini Kırklareli’de tamamlamıştır. 1998 yılında Trakya Üniversitesi Tarih Bölümün’nden mezun olmuştur. 2000 yılında Gümrük ve Ticaret bakanlığı’nda Gümrük Muhafaza Memuru olarak göreve başlamıştır. 2009 yılında Beykent Üniversitesi İşletme ABD’ da yüksek lisans programından mezun olmuştur. 2010 yılında Gümrük ve Ticaret Bakanlığında Kısım Amiri olmuştur. 2012 yılı Eylül ayında, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD’da doktora eğitimine başlamıştır. 2017 yılında Gümrük ve Ticaret Bakanlığında Bölge amiri olmuştur. Evli ve iki çocuk sahibidir. Cenk Tufan iyi düzeyde İngilizce bilmektedir.

VITAE

Cenk Tufan was born in Kırklareli in 1974. He graduated from Atatürk High school in Kırklareli. He graduated from Department of History at Trakya University in 1998. He began to work as Custom Enforcement Officer at Customs and Trade Ministry in 2000. He graduated from master degree at the Department of Business Administration in Beykent University in 2009. In 2000, he became the head of the department. He began his PhD degree of Business Administration in University of Gaziantep in 2012. In 2017, he became deputy manager at Customs and Trade Ministry. He is married and has two children. He has upper-intermediate English skills.

EKLER

Ek 1. Tanımlayıcı Bilgiler

1. Bu iş yerindeki göreviniz nedir? a) Genel Müdür b) Müdür c) Orta Kademe Yönetici d) Uzman e) Diğer
2. Bu iş yerindeki çalışma süreniz nedir? a) 1-2 yıl b) 3-5 yıl c) 6-9 yıl d) 10 yıl ve üzeri
3. İşletmeniz bulunduğu sektörde kaç yıldır faaliyet göstermektedir? a) 1-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-20 yıl d) 20 yıl ve üzeri
4. İşletmenizde mevcut çalışan sayısı kaçtır? a) 0-9 kişi b) 10-49 kişi c) 50-249 kişi d) 250 ve üzeri
5. İşletmenizde mevcut AR-GE departmanı var mı? a) Evet b) Hayır
6. Yaşınızı belirtirmisiniz? a) 25 den az b) 25-35 c) 36-45 d) 45 üzeri
7. Cinsiyetiniz nedir? a) Erkek b) Kadın
8. Eğitim durumunuz nedir? a) İlk-ortaokul b) Lise c) Üniversite d) Y.Lisans/Doktora

Ek 2. Bilgi Altyapı Ölçeği

Sorular 5 li ölçek üzerinden hazırlanmıştır. Bu ölçeklerde 1 ile “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 ile “Katılmıyorum”, 3 ile “Tarafsızım”, 4 ile “Katılıyorum”, 5 ile “Kesinlikle Katılıyorum” ifade edilmektedir. Bu değerlendirmede doğru ya da yanlış bir cevap bulunmamaktadır. Lütfen, yalnız çalıştığınız iş yerinin kendine has özelliklerini gözönüne alarak, işletme yapısı ve iş görme süreçleri bakımından aşağıda belirtilen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ilgili seçeneği işaretleyiniz.

1. İşletmemizin yapısı yeni bilginin keşfedilmesini kolaylaştırır ?				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
2. İşletmemizin yapısı yeni bilginin oluşturulmasını kolaylaştırır.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
3. İşletmemizde bilgi yaratma konusundaki performansımız temel alınır.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
4. İşletmemizde bilgi paylaşımı için standartlaştırılmış bir ödül sistemi vardır.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
5. İşletmemiz fonksiyonel sınırlar boyunca bilgi değişimini kolaylaştıracak süreçler tasarlar.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
6. İşletmemizin yöneticileri hatalara ve yanlışlıklara karşı bilgiyi sıklıkla inceler.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
7. İşletmemizin yapısı yeni bilginin kendi bünyesi içinde transferini kolaylaştırır.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O

8. İşletmemizde çalışanlar bilgiyi kurumsal başarının anahtarı olarak görürler.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
9. İşletmemizdeki çalışanların bilgiyi toplama ve transfer etmeye yüksek düzeyde katılım sağlayacakları beklenir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
10. İşletmemizde iş yerinde eğitim ve öğrenim değerli görülmektedir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
11. İşletmemizin vizyonu açıkça belirtilmiştir				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
12. İşletmemizin amaçları açıkça belirtilmiştir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
13. İşletmemizde üst düzey yönetim işletmenin başarısı için bilgiyi desteklemektedir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
14. İşletmemizin kullandığı teknoloji çalışanların dış bölümlerle işbirliği yapmalarına imkan verir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
15. İşletmemizin kullandığı teknoloji bir tek kaynaktan / periyottan birden fazla yerde grup olarak öğrenmeye imkan verir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
16. İşletmemizin kullandığı teknoloji birden çok kaynaktan / periyottan birden fazla yerde grup olarak öğrenmeye imkan verir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O

17. İşletmemizin kullandığı teknoloji bilginin yerinin belirlenmesine imkan verir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O

EK 3. Bilgi İşlem Yeteneği Ölçeği

1. İşletmemiz müşterileri hakkında bilgi edinmeye yarayan süreçlere sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
2. İşletmemiz mevcut bilgilerden yeni bilgiler üretmeye yarayan süreçlere sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
3. İşletmemiz tedarikçiler hakkında bilgi edinmeye yarayan süreçlere sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
4. İşletmemiz bilgiyi firma genelinde dağıtmaya yarayan süreçlere sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
5. İşletmemiz yeni ürünler/ hizmetler hakkında bilgi edinmeyi sağlayan süreçlere sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
6. İşletmemiz bireyler arasında bilgi alışverişini sağlayacak süreçlere sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
7. İşletmemiz bilgiyi filtre edebilecek süreçlere sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
8. İşletmemiz organizasyonel bilginin bireylere aktarılması için gerekli süreçlere sahiptir				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O

9. İşletmemiz bireylerdeki bilgiyi almayı sağlayan süreçlere sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
10. İşletmemiz bilgi kaynaklarını/ türlerini bütünleştirici süreçlere sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
11. İşletmemiz bilgiyi organize edebilecek süreçlere sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
12. İşletmemiz modası geçmiş bilgilerin yerini alabilecek süreçlere sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
13. İşletmemizin süreçleri yeni ürün / hizmet geliştirmek için bilginin kullanılmasını sağlar				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
14. İşletmemizin süreçleri yeni ortaya çıkan sorunları çözmede bilginin kullanılmasını sağlar.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
15. İşletmemizin süreçleri bilgi-sorun eşleştirilmesini sağlar.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
16. İşletmemizin süreçleri etkililiği arttırmak için bilginin kullanılmasını sağlar.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
17. İşletmemizin süreçleri işletmenin stratejik yönünü belirlemek için bilginin kullanabilmesini sağlar.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O

18. İşletmemizin süreçleri bilginin rekabet koşullarına göre tanımlanmasını/ uygulanmasını sağlar.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
19. İşletmemizin süreçleri yeni bilginin en iyi şekilde kullanılabilmesini sağlar.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
20. İşletmemiz bilgiyi işletme içinde uygunsuz kullanımdan koruyacak süreçlere / politikalara sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
21. İşletmemiz bilgiyi işletme dışından uygunsuz kullanımdan koruyacak süreçlere / politikalara sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
22. İşletmemiz bilgiyi işletme içinden çalınmaktan koruyacak süreçlere / politikalara sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
23. İşletmemiz bilgiyi işletme dışından çalınmaktan koruyacak süreçlere / politikalara sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
24. İşletmemiz ticari sırları koruyacak süreçlere / politikalara sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
25. İşletmemiz bireylerde saklı bulunan bilgileri koruyacak süreçlere / politikalara sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
26. İşletmemiz bilginin korunmasını önemini açıkça ifade eden süreçlere / politikalara sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O

Ek 4. Organizasyonel Etkililik Ölçeği

1. Son iki yılda işletmemiz yeni ürün / hizmet yenileme becerisini geliştirdi				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
2. Son iki yılda işletmemiz beklenmedik olayları ve krizleri ön görme becerisini geliştirdi.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
3. Son iki yılda işletmemiz amaçlarını ve hedeflerini endüstri / piyasa değişikliklerine uyarlama becerisini geliştirdi.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
4. Son iki yılda işletmemiz kurumsal girişimlerin gelişiminin örtüşmesini önleme becerisini geliştirdi.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
5. Son iki yılda işletmemiz iç süreçleri düzene sokma becerisini geliştirdi.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	
6. Son iki yılda işletmemiz bilgi fazlalığını azaltma yeteneğini geliştirdi.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	

Ek 5. Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği Ölçeği

1. İşletmemizdeki üst düzey yöneticiler sorunları çözmede kaynakları dağıtmadan önce bir sorunu derinlemesine inceler.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
2. İşletmemiz kendine ait benzersiz üretim yöntemlerini ve yeni süreçleri tercih eder.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O

3. İşletmemiz bize iyi bir kazanç sağlayacağını düşündüğümüz fırsatları yakalamakta hızlıdır..				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
4. İşletmemiz yüksek getiri şansına sahip riskli projeler için güçlü bir eğilime sahiptir.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	O
5. Belirsizliği içeren karar verme durumlarıyla karşılaşıldığında işletmemiz maliyetli kararlar alma ihtimalini en aza indirmek için tipik olarak temkinli, bekle ve gör tarzı bir duruş benimser				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	
6. İşletmemizdeki üst düzey yöneticiler sorunları çözmek için deneyimi ve özgün yaklaşımları destekler.				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
O	O	O	O	