



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜT STRATEJİLERİ DESTEKLİ BİLGİ YÖNETİM
SÜRECİNİN ÖRGÜTSEL YENİLİK VE TEKNOLOJİ
ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL PERFORMANSI ETKİLEMESİ:
BORSA İSTANBUL ÖRNEĞİ**

**Yakup AKGÜL
1040201302**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA**

ISPARTA - 2015



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZ SAVUNMA
SINAV TUTANAĞI



Tez Savunması 1

Tarih:09/04/ 2015

Enstitü Yönetim Kurulunun 12/03/2015 tarih ve 702/06/d sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz, İşletme Anabilim Dalı DOKTORA öğrencisi Yakup AKGÜL'ün "BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİSİ, BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ VE BİLGİ ALTYAPISININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, ÖRGÜTSEL YENİLİK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: İMKB ŞİRKETLERİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 09/04/2015 tarihinde saat 10:00'da toplanmış ve adayı tez savunmasına almıştır.

SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Yönetmeliğinin 39. Maddesi uyarınca adaya dakika süreyle teziyle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

☒ **Tezin kabul edilmesine** (Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

☐ **Tezde düzeltme verilmesine** (Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra altı (6) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

☐ **Tezin reddedilmesine** (Öğrenci yeni tez konusu belirleyecek)

*Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı.

oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Gereği arz olunur.

*Öğretmenler: Destekli bilgi verdim öğrencinin
Örgütsel verileri ve teknolojiye göre örgütsel
Performansını belirledim. Bu şekilde
Öğretmen*

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Prof.Dr. Mustafa Zihni TUNCA	<i>[Signature]</i>
Üye	: Doç.Dr. Nuri ÖMÜRBEK	<i>[Signature]</i>
Üye	: Doç.Dr. Gültekin ÖZDEMİR	<i>[Signature]</i>
Üye	: Prof.Dr. Fuat SEKMEN	<i>[Signature]</i>
Üye	: Doç.Dr. İsa İPÇİOĞLU	<i>[Signature]</i>

Ekler :

- 1) Tez Değerlendirme Jüri Raporları
- 2) Sınav soru tutanağı

SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği; Madde 39 (3) Jüri üyeleri, söz konusu tezin kendilerine teslim edildiği tarihten itibaren en geç bir ay içinde, hazırladıkları raporlarla birlikte toplanarak öğrenciyi tez savunma sınavına alırlar. Tez savunma sınavının yeri ve tarihi EYK'na belirlenir. Jüri aralarında bir başkan seçer. Tez savunma sınavı, tez çalışmasının sunulması ve bunu izleyen soru-cevap bölümünden oluşur. Tez savunma sınavı en az kırkbeş, en çok doksan dakikadır.

(4) Tez sınavının tamamlanmasından sonra jüri tez hakkında salt çoğunlukla kabul, ret veya düzeltme kararı verir. Bu karar, EABD Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Yeni tez konusu bu Yönetmeliğin 38 inci maddesinde yer alan esaslara göre belirlenir.

Enstitü Yönetim Kurulu Kararı	Tarih:	Karar No:
Bu form sınavdan sonra danışman tarafından düzenlenerek ilgili Anabilim Dalı Başkanlığı aracılığı ile 3 gün içinde Enstitüye teslim edilir.		

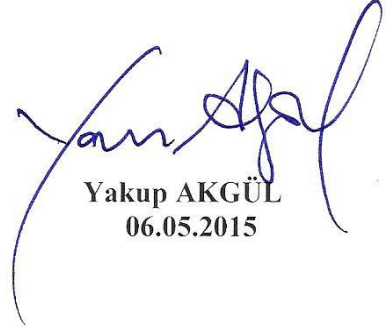


T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgüt Stratejileri Destekli Bilgi Yönetim Sürecinin Örgütsel Yenilik ve Teknoloji Aracılığıyla Örgütsel Performansı Etkilemesi: Borsa İstanbul Örneği” adlı çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.


Yakup AKGÜL
06.05.2015

ÖZET

AKGÜL, Yakup, *Örgüt Stratejileri Destekli Bilgi Yönetim Sürecinin Örgütsel Yenilik ve Teknoloji Aracılığıyla Örgütsel Performansı Etkilemesi: Borsa İstanbul Örneği*, Doktora Tezi, Isparta, 2015

Bu çalışmada Gold'un (2001) çalışması temel alınarak işletme stratejileri, bilgi yönetimi yetenekleri, örgütsel yenilik ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışma, Borsa İstanbul'da yer alan şirketlerde teknolojinin moderatör olarak bilgi yönetim süreci, örgütsel yenilik ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Bilgi ve strateji arasındaki ilişkiye dayanarak, bu çalışma, örgütsel performansı daha fazla artırmayı hedefleyen işletme stratejisi ve bilgi yönetimini bağlayarak Gold'un (2001) modeline yeni bir boyut eklemektedir.

Bu çalışmada aynı zamanda Dengelenmiş Performans Kartı açısından örgütsel performans ilişkisi tespit edilmiştir. Dengelenmiş Performans Kartı, Borsa İstanbul şirketleri bağlamında müşteri boyutu, iç süreçler boyutu, algısal finansal performans yönlerini kapsamaktadır.

203 orta düzey yönetici örnekleme uygulanan anket verileri çıkarımsal analiz için Kısmi En Küçük Kareler (PLS-Smart 2.0) ve tanımlayıcı istatistikleri için SPSS 22 kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma modeli işletme stratejileri, bilgi yönetim süreci, teknoloji, yenilik ve örgütsel performans boyutlarını içermektedir.

Çalışmanın sonuçları işletme stratejileri tamamen veya kısmen bilgi yönetim süreçlerini etkilediğini ortaya koymaktadır. Bilgi yönetimi süreçleri kısmen yeniliği etkilemektedir. Yenilik tamamen örgütsel performansı etkilemektedir. Bilgi yönetimi süreçleri ve teknoloji kısmen örgütsel performansı etkilemektedir. Bilgi yönetimi süreçleri, teknoloji ve işletme stratejileri kısmen örgüt performansını etkilemektedir. İşletme stratejileri ile örgütsel performansın pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. İşletme stratejisi ile bağlantılı bilgi yönetimi yetenekleri örgütsel performansı daha fazla artıracaktır. Ancak, beklentilerin aksine, teknolojinin moderatör olarak bilgi yönetim süreçleri ve yenilikten herhangi birisi ile anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELELER

İşletme stratejileri, bilgi yönetimi, bilgi yönetimi yetenekleri, bilgi yönetimi alt yapıları, bilgi yönetimi süreçleri, teknoloji, yenilik, örgütsel performans, yapısal eşitlik modeli, Kısmi En Küçük Kareler Tekniği

ABSTRACT

AKGÜL, Yakup, *The Influence of Knowledge Management Process Supported with Organizational Strategies on Organizational Performance via Organizational Innovation and Technology: The Case of Stock Market İstanbul*, Ph.D. Thesis, Isparta, 2015

This study examined the relationship between business strategies, knowledge management capabilities, organizational innovation and organizational performance based on Gold's (2001) study. This study tried to find the moderator effect of technology on knowledge management processes, organizational innovation and organizational performance in Borsa İstanbul Businesses. On the basis of the relationship between knowledge and strategy, this study attempted to add a new dimension to the Gold's (2001) model by linking knowledge management to the business strategy aimed at further improving organizational performance.

This study also identified the relationship of organizational performance from the standpoint of the Balanced Scorecard, which includes the customer-related, internal business process and perceptual financial aspects of organizational performance in the Borsa İstanbul businesses context.

A survey was administered and a sample of 203 middle managers was analyzed using Partial Least Squares (PLS-Smart 2.0) for inferential analysis and SPSS version 22 for descriptive insights. The research model include business strategies, knowledge management processes, technology, innovation and organizational performance.

The results of the study revealed that business strategies influence the knowledge management processes fully or partially. Knowledge management processes influence the innovation partially. Innovation influence the organizational performance fully. Knowledge management processes and technology influence the organizational performance partially. Knowledge management processes, technology and business strategies influence the organizational performance partially. Business strategies was positive relationship with organizational performance. Knowledge management capabilities linked to the business strategy will further improve organizational performance. However, contrary to expectations, technology as a moderator was found not to be significantly related to either of the knowledge management processes and innovation.

KEY WORDS

Business strategies, knowledge management, knowledge management enablers, knowledge management infrastructures, knowledge management processes technology, innovation, organizational performance, structural equation modeling, Partial Least Squares.

İÇİNDEKİLER	
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	İİ
YEMİN METNİ.....	İİİ
ÖZET.....	İV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER	VI
KISALTMALAR	Vİİİ
TABLOLAR	İX
ŞEKİLLER.....	X
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR	Xİ
GİRİŞ	12
BİRİNCİ BÖLÜM	18
1. BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ	18
1.1. BİLGİNİN TANIMI.....	18
1.2. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI	25
1.3. BİLGİ EKONOMİSİ.....	32
1.4. BİLGİ YÖNETİMİ TARİHÇESİ	33
1.5. BİLGİ YÖNETİMİNİN TANIMLARI.....	38
1.5.1. Çalışma Süreci veya Faaliyet Olarak Bilgi Yönetimi	46
1.5.2. Teknoloji Altyapısı Olarak Bilgi Yönetimi	46
1.5.3. Örgütsel Kültür Olarak Bilgi Yönetimi	48
1.6. ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ.....	51
1.7. BİLGİ YÖNETİM SİSTEMİ	52
1.8. BİLGİ YÖNETİMİ YETENEKLERİ	55
1.8.1. Bilgi Altyapısı Yeteneği.....	56
1.8.1.1. Teknoloji.....	57
1.8.1.2. Örgütsel Yapı.....	61
1.8.1.3. Örgütsel Kültür	66
1.8.1.4. Ödül ve Teşvik Sistemi.....	69
1.8.1.5. T-Şekilli Beceriler.....	70
1.8.2. Bilgi Yönetim Süreci Yeteneği	71
1.8.2.1. Bilgi Sağlama Yeteneği	75
1.8.2.2. Bilgi Koruma Yeteneği.....	79
1.8.2.3. Bilgi Dönüştürme Yeteneği	80
1.8.2.4. Bilgi Uygulama Yeteneği	85
1.9. BİLGİ YARATMA (OLUŞTURMA)	87
1.9.1. Bilgi Yaratma Kavramı	87
1.9.2. Sosyalleştirme	90
1.9.3. Dışsallaştırma.....	91
1.9.4. Birleştirme.....	92
1.9.5. İçselleştirme	94
İKİNCİ BÖLÜM	96
2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS	96
2.1. BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS	97
2.2. YENİLİK.....	106
2.2.1. Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Yenilik	110

2.3. STRATEJİ.....	111
2.4. ÖRGÜT STRATEJİSİ	115
2.5. İŞ STRATEJİSİ.....	116
2.6. İŞLETME STRATEJİ TİPOLOJİSİ	117
2.6.1. Venkatraman’ın STROBE (Ticari Girişimlerin Stratejik Oryantasyonu) Kapsamlı İş Stratejisi.....	123
2.7. İŞ STRATEJİLERİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS	124
2.7.1. Venkatraman’ın STROBE ve Örgütsel Performans	124
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	127
ÖRGÜT STRATEJİLERİ DESTEKLİ BİLGİ YÖNETİM SÜRECİNİN ÖRGÜTSEL YENİLİK VE TEKNOLOJİ ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL PERFORMANSI ETKİLEMESİ: BORSA İSTANBUL ÖRNEĞİ.....	127
3.1. ÖRGÜT STRATEJİLERİ	127
3.2. BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL YENİLİK	129
3.3. ÖRGÜTSEL YENİLİK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS.....	131
3.4. TEKNOLOJİK ALT YAPI, BİLGİ YÖNETİM SÜRECİ VE ÖRGÜTSEL YENİLİK.....	134
3.5. BİLGİ YÖNETİMİ FAALİYETLERİ VE PERFORMANS.....	139
3.6. HİPOTEZLER	144
3.7. MODEL	145
3.8. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	146
3.9. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	148
3.10. ÖLÇEKLERİN OLUŞTURULMASI.....	149
3.11. VERİ TOPLAMA SÜRECİ.....	150
3.12. ÖLÇÜM GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ	152
3.13. HİPOTEZ TESTLERİ.....	160
3.14. YAPISAL MODEL.....	170
SONUÇ VE ÖNERİLER	173
KAYNAKÇA.....	179
EK	227
ÖZGEÇMİŞ	231

KISALTMALAR

PLS: Kısmi En Küçük Kareler Tekniği (Partial Least Squares)

CR: Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability)

AVE: Çıkartılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)

LV: Latent Değişken (Latent Variable)

SEM: Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model)

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

TABLÖLAR

Tablo 1.1. Literatürde Yer Alan Belli Başlı Bilgi Tanımları	20
Tablo 1.2. Örtük ve Açık Bilgi Arasındaki Farklar	27
Tablo 1.3. Bilgi Sınıflandırmaları	31
Tablo 1.4. Bilgi Yönetimi Tanımları	41
Tablo 1.5. Bilgi Yönetimi Süreçlerini Destekleyen Enformasyon Teknolojisi Araçları	60
Tablo 1.6. Bilgi Yönetim Sürecinin Sınıflandırılması	73
Tablo 2.1. İş Stratejisi Tipolojileri	120
Tablo 3.1. Modele İlişkin Hipotezler	146
Tablo 3.2. Cronbach alfa, bileşik güvenirlik ve hesaplanan ortalama varyans değerleri	152
Tablo 3.3. Örgüt stratejilerine ait faktör yükleri	153
Tablo 3.4. Bilgi yönetimi sürecine ait faktör yükleri	155
Tablo 3.5. Teknolojik altyapıya ait faktör yükleri	156
Tablo 3.6. Örgütsel yeniliğe ait faktör yükleri	157
Tablo 3.7. Örgütsel performans çıktılarına ait faktör yükleri	158
Tablo 3.8. Korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri	159
Tablo 3.9. Saldırgan stratejinin bilgi yönetim süreci üzerindeki etkileri	160
Tablo 3.10. Analizci stratejinin bilgi yönetim süreci üzerindeki etkileri	161
Tablo 3.11. Savunmacı stratejinin bilgi yönetim süreci üzerindeki etkileri	162
Tablo 3.12. Yenilikçi/proaktif stratejinin bilgi yönetim süreci üzerindeki etkileri	162
Tablo 3.13. Gelecek yönelimli stratejinin bilgi yönetim süreci üzerindeki etkileri	163
Tablo 3.14. Riskten kaçınma stratejisinin bilgi yönetim süreci üzerindeki etkileri	164
Tablo 3.15. Bilgi yönetim sürecinin örgütsel yenilik üzerindeki etkileri	165
Tablo 3.16. Örgütsel yeniliğin müşteri performansı üzerindeki etkileri	166
Tablo 3.17. Örgütsel yeniliğin süreç performansı üzerindeki etkileri	166
Tablo 3.18. Örgütsel yeniliğin finansal performans üzerindeki etkileri	166
Tablo 3.19. Teknolojik altyapının moderatör rolü	167
Tablo 3.20. Teknolojinin örgütsel performans üzerindeki etkileri	169
Tablo 3.21. Yapısal Model	171
Tablo 3.22. Bulguların özeti: direk ilişkiler	171
Tablo 3.23. Bulguların özeti: interaktif (moderatör) ilişkiler	172

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Bilgi Değer Zinciri.....	22
Şekil 1.2. Bilgi Piramidi.....	24
Şekil 1.3. Bilgi Piramidi ve Farklı Bilgi Seviyelerinin Özellikleri	25
Şekil 1.4. Bilgi Yaratma Mekanizması	90
Şekil 2.1. Stratejinin Beş Temel Ögesi	123
Şekil 3.1. Teorik Model	145

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Bilgi yönetimi, örgütlerin çoğu için stratejik öneme sahiptir. Çalışmada, örgüt stratejileri, bilgi yönetimi yetenekleri, örgütsel yenilik ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelenmektedir. Teknolojinin moderatör olarak bilgi yönetim süreci, örgütsel yenilik ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Bilgi ve strateji arasındaki ilişkiye dayanarak, bu çalışma, örgütsel performansı daha fazla artırmayı hedefleyen işletme stratejisi ve bilgi yönetimini bağlayarak yeni bir modelin sunulması hedeflenmiştir. Yapılan bu çalışmanın, araştırmacılara ve uygulayıcılara faydalı bir kaynak olmasını dilerim.

Çalışmamın çeşitli aşamalarında bana destek vermiş, yardımcı olmuş, SDÜ Mühendislik Fakültesi Öğretim üyesi Doç. Dr. Gültekin ÖZDEMİR'e, SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim üyesi Doç. Dr. Nuri ÖMÜRBEK'e, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim üyesi Prof. Dr. Fuat SEKMEN'e ve Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim üyesi Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU'na verdiği destekler için çok teşekkür ederim.

Karmaşık ve yorucu çalışma süresince, yoğun çalışmaları esnasında bana zaman ayıran, titiz çalışmaları ve yönlendirmeleri ile bana yol gösteren, çalışmamı tamamlamamda beni yüreklendiren, tez danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA'ya verdiği destekler için çok teşekkür ederim.

Tez çalışmam sırasında gösterdikleri sabır ve manevi destekle bana güç vermiş, hep benim yanımda olmuş çok değerli aileme en içten teşekkürü bir borç bilirim.

Yakup AKGÜL

Nisan, 2015, Kütahya, Simav

GİRİŞ

Örgütler, hızlı değişimden faydalanmak ve rekabet avantajı oluşturmak veya rekabet avantajını yeniden kazanmak için kendi performanslarını artırma ihtiyacı duymaktadırlar. Küresel rekabet, örgütleri daha yalın ve daha geliştirilmiş olmaya yönlendirmekte, rekabetin kazanılması ve müşterilerin kaybedilmemesi daha zor hale gelmektedir (Paper, Rodger ve Pendharkar, 2001:85). Bilgi tabanlı bir ortamda, bilgi yönetiminin örgütsel performansı artırmaya yardımcı olduğu çok açıktır (Sabherwal ve Sabherwal, 2007:8).

Bilgi, en önemli stratejik kaynak olarak kabul edilmektedir ve rekabet avantajının sürdürülmesi ve düzenlenmesi için en önemli edinim; entegrasyon, depolama, paylaşma ve uygulama yeteneğidir (Hoopes ve Postrel, 1999:845; Maier ve Remus, 2002:107; Zack, 1999:128). Clarke'a göre, bilgi yönetimi girişimleri örgüt stratejisi ile entegre ve örgütün temel yeteneklerinin geliştirilmesine bağlı olmadığı sürece başarılı olması mümkün değildir (Clarke, 2001:189). Örgüt stratejisi ve örgütsel bilgi yönetimi birbirini etkilemektedir (Sabherwal ve Sabherwal, 2007:410). Davenport, bilgi yönetiminin etkisinin geniş olduğunu ileri sürmektedir. Bilgi yönetimi, örgütün mevcut stratejik yönleri ile entegre edilerek yeni bir stratejik yöne doğru sevk edilmelidir. Bilgi yönetimi, örgütün en kritik hedeflerini geliştirmeli ve stratejik iş girişimlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmelidir. Bilgi yönetimi bu entegrasyon aracılığıyla devam etmekte olan stratejik amaçlar, temel yetkinlikler ve çalışanların yetenekleri haline dönüştürülmüş olacak ve örgüt performansı geliştirilmiş olacaktır. Bilgi ve strateji arasındaki bağlantı zayıf bir şekilde kurulmuşsa, bilgi yönetimi ve örgütsel performans arasındaki bağlantıları kurmak giderek daha zor olacaktır (Davenport, 1999). Zack, bilgi ve strateji arasındaki ilişkiyi desteklemektedir ve "bilgi yönetimine rehberlik eden en önemli içeriğin örgüt stratejisi" olduğunu ifade etmektedir (Zack, 1999:125). Literatürde, bilgi ve strateji arasında bir ilişkinin var olduğu konusunda fikir birliği bulunmaktadır (Clarke, 2001:192; Lang, 2001:53; Maier ve Remus, 2002:103; Trevor, 2006; Trevor, 2010; Zack, 1999:125).

Gold (2001), Gold vd., (2001) ve Smith (2006) bilgi yönetimi yetenekleri ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi tanımlamaya çalışmışlardır. İlgili çalışmalarda, bilgi yönetimi yeteneklerinin örgütsel performansa doğrudan etkisi araştırılmamıştır.

Yazarlar örgütsel etkililiği; yenilik, yeni ürünlerin hızla ticarileşmesine teşvik etmek, piyasa değişimlerine cevap vermek ve bilgi fazlalığını azaltmak olarak tanımlamışlardır. İlgili yazarlar çalışmalarında, örgütsel etkililiğin örgütsel performansı artıracağını farz etmektedirler fakat bu varsayımı ampirik olarak test etmemişlerdir. Bu çalışmanın başlıca amacı örgütlerin bilgi yönetimi altyapısı (teknolojinin moderatör rolü) ve bilgi yönetimi süreçlerine yapmış oldukları yatırımların başarılı olup olmadığını belirlemektir. Bilgi yönetimi yetenekleri ve örgütsel performans arasındaki doğrudan ilişki tespit edilecektir. Ancak örgütlerin örgütsel performansı ölçme sürecinde hem finansal hem de finansal olmayan değişkenleri dikkate alması önemlidir.

Bu çalışma, Gold (2001) tarafından geliştirilen modeli temel alarak bilgi yönetimi yetenekleri, örgütsel yenilik ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Gold'un modeli etkili bilgi yönetimi yetenekleri için gerekli teknoloji, örgütsel yapı, örgütsel kültür, bilgi sağlama, bilgi dönüşümü, bilgi uygulama ve bilgi koruma gibi, önkoşulları ileri sürmektedir. Bu etkili bilgi yönetim yetenekleri örgütsel etkililiğin öncülleridir. Bu çalışma, Gold'un (2001) modeline yeni bir boyut ekleyip, bilgi yönetimini, örgütsel stratejiye bağlayarak daha fazla örgütsel yenilik ve örgütsel performans hedeflenmektedir. Orjinal ölçek, bilgi alt yapısı yeteneği, bilgi süreci yeteneği ve örgütsel etkililik anketlerini içermektedir. Ancak bu çalışmada, örgütsel etkililik öğeleri hariç tutulmuştur ve dengelenmiş performans kartının finansal, müşteri yönü ve iç iş süreci yönü boyutları adapte edilmiştir.

Çalışmada, örgütsel performansı ölçmek için Kaplan ve Norton'ın (1996) Dengelenmiş Performans Kartı uygulanacaktır. Dengelenmiş Performans Kartı hem finansal hem de finansal olmayan perspektiflerin (müşteri, iç iş süreci ve öğrenme ve gelişme) değerlendirilmesine imkân vermektedir.

Bu çalışmanın bulguları, bilgi yönetimi girişimleri ile yakından ilgili olan hem akademisyenler hem de yöneticilere yardımcı olacaktır. Akademisyenler, bilgi yönetimi yetenekleri, örgüt stratejisi ve örgüt performansına bağlantısı için sunulan model üzerinde araştırma modelini ilerletebilirler. Yöneticiler, bilgi yönetim yetenekleri ve stratejik duruş aracılığıyla gerekli rekabet avantajını elde edebileceklerdir.

Araştırma Problemi

Değişen ekonomik konjonktürde bu değişime uyuma yönelik olarak izlenecek örgütsel stratejiler, işletmelerde bilgi yönetim uygulamalarının performans ve başarıyı

nasıl sağlayabileceğinin cevabını taşımaktadırlar. Teknolojik alt yapı, bu strateji ve bilgi yönetim ilişkisini nasıl etkilemektedir? Literatür, bilgiyi rekabet avantajının önemli bir kaynağı ve sonuç olarak örgüt başarısının önemli bir maddesi olarak ifade eden çalışmalar ile doludur (Bock ve Kim, 2002:14; Bohn, 1994:61; Clarke, 2001:190; Davenport ve Prusak, 1998:13; Drucker, 1993:74; Earl ve Scott, 1999:29; Felton, 2002:41; Grover ve Davenport, 2001:6; Lucier ve Torsilieri, 1997:15; Quinn ve Rivoli, 1991:324). Gold vd., (2001) örgütte uygun bilgi yönetimi alt yapısı yeteneği ve bilgi yönetim süreci yeteneğinin örgütsel performansı geliştireceğini öne sürmüştür. Bunun yanında, örgüt performansında daha fazla iyileşme olması için bilgi yönetim girişimlerinin örgüt stratejisine bağlanması ile elde edilebileceği iddia edilmiştir (Clarke, 2001:193; Maier ve Remus, 2002:105; Zack, 1999:125-126). Bilgi ekonomisinde sermaye, emek ve toprak gibi geleneksel üretim kaynaklarının aksine bilgi, tek anlamlı kaynak gibi görünmektedir (Drucker, 1993:42). Bu dönemde fiziksel girdi veya doğal kaynakların aksine ürünler ve hizmetler, daha çok entelektüel yeteneğe güvenmektedir (Powell ve Snellman, 2004:199).

Bilgi yönetimi literatürü, bilgiyi örgüt başarısına uygun hâle getiren rekabet avantajının önemi üzerinde durmaktadır (Earl, 2001:227). Global rekabet giderek şiddetlenmektedir ve uluslararasılaşma uzun vadeli üstünlüğün korunması için bir örgütün gerekli stratejilerinden biri haline gelmektedir. Foss'a göre "son on yılda, örgütlerin modern ekonomisi ile strateji alanında biriken hayal kırıklığı rekabet avantajının bilgi tabanlı görünümü ve ekonomik örgütlenmenin kademeli olarak kristalleşmesi ile sonuçlanmıştır." (Foss, 1999).

Ünlü yönetim gurusu, Peter Drucker günümüzde temel ekonomik kaynakların sermaye, doğal kaynaklar ya da işgücü olmadığını, temel ekonomik kaynağın bilgi olduğunu ve değer bilginin işe uygulanmasıyla elde edilebileceğini ifade etmektedir (Drucker, 1993). Drucker'a göre üretim, toprak, iş gücü ve sermaye gibi geleneksel kaynaklar ortadan kalkmamıştır, fakat bu kaynaklar bilgiden daha az önemli olmuştur. Bilginin değer katan süreçlere dördüncü temel kaynak olarak sayılması ekonomi ve yönetim teorilerinde büyük değişiklikler ile sonuçlanmıştır. Bu durum, bilgiyi bilgi ekonomisinde sosyal ve ekonomik sonuçlar elde etmek için bir fayda ve araç olarak kabul edilmektedir. Bugünün toplumu bilgi temelinde yapılandırılmıştır ve bilgili insan

uzman olarak nitelendirilmiştir. Diğer bir ifade ile toplum, bilgili insanları güçlendirmiştir (Drucker, 1993).

Bilgi yönetimi, önemli bir kavram olarak ortaya çıkmakta ve genellikle yeniliğin bir öncülü olarak anılmaktadır (Basadur ve Gelade, 2006:61; Carneiro, 2000:97; Darroch ve McNaughton, 2002:210; Dasgupta vd., 2009:327; Gloet ve Terziovski, 2004:402; Hung vd., 2010:425; Kongpichayanond, 2013:iv; Plessis, 2007:28; Prajogo vd., 2004:178). Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme, örgütsel yenilik ve örgütsel performans ile güçlü bir pozitif korelasyona sahiptir (Ababneh, 2008:61; Alaei vd., 2012:1136; Brockman ve Morgan, 2003:385; Chen ve Chen, 2010:3198-3199; Liao ve Wu, 2009a:64; Liao ve Wu, 2009b:1850; Liao ve Wu, 2010:1096; Sandhawalia ve Dalcher, 2011:313). Yenilik, sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması için kritik bir rol oynuyor gibi geniş ilgi görmektedir (Prajogo, Power ve Sohal, 2004:178; Prajogo ve Sohal, 2003:901; Tushman ve Nadler, 1986:92). Yenilik yeni fikirlerin ürünler, süreçler, hizmetler, yönetim ve pazarlamaya uygulanmasını yürütmektedir (Singh ve Smith, 2004:394; Vakola, 2000:177). Yenilik, performansı artırma, sorunları çözme, değeri artırma ve rekabet avantajı geliştirme yeteneğidir (Gloet ve Terziovski, 2004:402). Bu nedenle, örgütlerin sürekli değişen bir ortamda rekabet edebilmesi için, yeni ürünleri, hizmetleri ve süreçleri oluşturması gerekir ve yeniliği bir yaşam biçimi olarak benimsemesi gereklidir (Tushman ve Nadler, 1986:74).

Örgütler bilgi yönetimi ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi anlarsa, örgütlerin uzun vadeli faydalar sürdürmesi, değerlerini arttırması ve rekabet avantajı elde etmeleri mümkün olacaktır. Bu çalışma Borsa İstanbul'daki şirketlerin örgüt stratejisi, bilgi yönetimi, örgütsel yenilik ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerini araştırmaktadır.

Teorik Temel

Bu çalışmada kullanılan araştırma modeli, örgütün bilgi tabanlı görünümü ve örgütün kaynak tabanlı görünümü olmak üzere iki ana teori üzerine oturmaktadır. Bilgiye dayalı görünüm örgüt içindeki bilginin etkin yönetimini ele almakta ve dikkatini bireysel bilgi ve faaliyetlerin koordinasyonu ve entegrasyonuna odaklamaktadır. Kaynak tabanlı görünüm ise yeteneklerin ve yeterliliklerin inşa edilmesi ve biriktirilmesi şeklinde açıklamaktadır ve bunu rakipler taklit etmeyi zor bulmaktadırlar. Bilgi yönetimi, doğası gereği disiplinler arasıdır ve bilgi yönetimi ile ilgili disiplinleri

finansal yönetimi, telif hakları yasası, stratejik yönetimi, enformasyon yönetimini, teknoloji yönetimini, kalite yönetimini, veri tabanı yönetimini, uzman sistemleri ve örgütsel bilimi içermektedir.

Çalışmanın Önemi

Çalışma, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak bilgi yönetimi yeteneklerinin örgütsel performansa etkisi ile ilgilidir. Modele, örgüt stratejisi yapısı eklenmiştir ve örgüt stratejisi, bilgi yönetim süreci ve bilgi yönetiminin en önemli alt yapılarından birisi olan teknolojinin moderatör rolünün bileşik etkisinin örgütsel yenilik ve örgütsel performansa etkisi test edilmiştir. Maier ve Remus (2002) bilgi yönetimi çalışmalarına örgüt stratejisi bağlantısı ile ilgili stratejik modellerin eksikliği nedeniyle bilgi ve strateji arasındaki bağlantının pratikte uygulanmadığını belirtmiştir. Bu alanda araştırma modellerinin gerekmesinden dolayı, tez çalışmasında örgüt stratejisi yapısı Gold'un (2001) modeline eklenmiştir ve ilgili model Borsa İstanbul şirketleri bağlamında test edilmiştir.

Ayrıca; bilgi, strateji, örgütsel yenilik ve örgütsel performans alanları işletmeler için büyük bir öneme sahiptir, bilgi-strateji-yenilik-performans ilişkisinin daha iyi anlaşılması örgütsel performansın daha iyi anlaşılması bilgi yönetimi programlarının uygulanmasında yöneticilere yardımcı olabilecektir. Geliştirilen modelin spesifik sektörlerde ya da orta büyüklükteki işletmelerde tekrar test edilebilmesi araştırmacılar için teorik alt yapı oluşturmaktadır.

Çalışma, ileride uygulanacak bilgi yönetimi uygulamaları için teori ve pratiğe çeşitli şekillerde katkı sağlayacaktır. Strateji, bilgi yönetimi, örgütsel yenilik ve örgütsel performans hem araştırmacılar hem de bilgi yönetimi uygulayıcılarına örgüt için son derece önemli olmasına rağmen bu konuda Türkiye bağlamında çok fazla çalışmaya literatür taraması sonucu rastlanmamıştır. Bu araştırmanın sonuçları yöneticilere Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin bilgi yönetimi girişimleri, örgütsel yenilik ve örgütsel performansı arasındaki var olan ilişkilerin anlaşılması için değerli bilgiler sağlamaktadır.

Örgüt yöneticileri ve bilgi yönetimi yöneticileri, bilgi yönetim stratejilerine yüksek miktarlarda finansal harcama yapmadan önce bilgi yönetimi alt yapılarından birisi olan teknolojik alt yapının başarılı bir bilgi yönetimine katkısı ya da bilgi yönetiminin başarılı olmasını engelleyecek etkisini göz önünde tutmalıdırlar.

Özetle, bu çalışmanın bulguları bilgi yönetimini uygulamayı planlayan Türkiye'deki şirketler için bir rehber olarak yol gösterebilir. Bu tez çalışmasının sonuçlarına göre, bilgi yönetimi planlaması yapan Türk şirketleri, ileriye dönük bilgi yönetimi girişimlerinin başarılı performans çıktıları ile sonuçlanıp sonuçlanmayacağını görmek için kendi bilgi yönetimi yeteneklerinin ön testini gerçekleştirebilirler.

Bu tezde; araştırma modeline adapte edilen örgüt stratejisi, bilgi yönetimi süreci, teknolojinin moderatör rolü/etkisi, örgütsel yenilik ve örgütsel performans ölçekleri ülkemizde ilk defa uygulanmaktadır.

Bu tez çalışması, üç bölümden oluşmaktadır. Bölüm 1'de; bilgi, bilgi yönetimi, bilgi yönetimi yetenekleri (bilgi yönetimi alt yapısı ve bilgi yönetim süreci) ile ilgili araştırma literatürü sunulmaktadır. Bölüm 2'de; performans ve bilgi yönetimi ve örgütsel performans ile ilgili araştırma literatürü, yenilik ve örgütsel yenilik ile ilgili araştırma literatürü, strateji, örgüt stratejisi, iş stratejisi, strateji tipolojileri, iş stratejileri ve örgütsel performans ile ilgili araştırma literatürü sunulmaktadır. Bölüm 3'de; teorik çerçeve, hipotezlerin oluşturulması ve araştırma modeli, ölçeklerin oluşturulması, veri toplama süreci, sınırlılıklar, ölçüm geçerliliği ve güvenilirliği, hipotez testleri ve yapısal model sunulmaktadır. Son bölümde ise; tartışma ve yorumlar, öneriler ve sonuç sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi günümüzde işletmeler açısından en önemli stratejik kaynak ve rekabet avantajının sürdürülmesi ve düzenlenmesi için edinim, entegrasyon, depolama, paylaşma ve uygulama yeteneği olarak kabul edilmektedir (Zack, 1999:128). Bilgi, mevcut ekonominin para birimini, önemli bir örgütsel varlığı ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın bir anahtarıdır (Ragab ve Arisha, 2013:873). Bilginin etkin kullanımı, örgütün hayatta kalması ve rekabetçi küresel pazarlardaki başarısı için çok önemli olmasının yanında, örgütsel performans geliştirme, yenilik ve problemleri çözmede de güçlü bir potansiyele sahiptir (Chen ve Mohamed, 2008:269; Gelard vd., 2013:518).

Bilgi Yönetimi ise 1990'ların ortalarında ortaya çıkan ve güçlü kalan bir disiplindir. Bu disiplinin amacı bir rekabet avantajı oluşturmak için iş süreçleri, insan ve teknolojinin karışımını birlikte kullanmak ve bugünün ihtiyacını gidermektir (Koenig ve Srikantaiah, 2004:10). Böylece bilginin etkin yönetimi örgütlerin rekabet edebilirliği için çok önemli olmaktadır (Dutta, 1997:79). Bilgi ve bilgi yönetimi günümüz iş dünyasında stratejik varlık, sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli bir koşul ve kaynak olarak kabul edilmektedir (Chen vd., 2012:291; Clarke ve Rollo, 2001:177-178; Earl, 1999:29; Magnier-Watanabe vd., 2011:17; Nonaka, 1991:96; Roy, Jivan ve Zarandi, 2012:150; Roy, Chatterjee ve Linnanen, 2012:206; Wu ve Lin, 2009:799).

1.1. BİLGİNİN TANIMI

Bilgi yönetimi literatürü, bilginin tanımlanmasının zor bir kavram olduğunun altını çizmektedir. Araştırmacılar, bilginin farklı kişiler için farklı durumlarda ve çok katmanlı anlamlar içeren çok yönlü bir kavram olduğu ileri sürülmektedir (Allameh, Zare ve Davoodi, 2011:1211). Bilginin örgütlenme, seçme, öğrenme ve muhakeme etme gücü enformasyon ve mantıktan geldiği kadar değerler ile inançlardan da gelmektedir (Davenport ve Prusak, 1998:12). Davenport ve Prusak'a göre ilgili literatürde bilginin; “çerçevenilmiş deneyim, değerler, bağlamsal enformasyon, yeni bir deneyim, enformasyon değerlendirilmesi ve birleştirmesi için bir çerçeve sağlayan uzman içgüdüünün bir karışımı” olduğu ifade edilmektedir (Davenport ve Prusak, 1998:5).

Spender ise, “gerekçelendirilmiş doğru inanç, bizim bilinebilir bir dış gerçekliğe yönelik duygusal deneyimimizin sistematik (bilimsel) analizinin sonucudur. Bilgi, bu dış gerçeklikle ilgili deneyimlerin tahmin edip etmediğini görerek test eder” görüşünü dile getirmektedir (Spender, 1996:47).

İnançlar, bireysel ya da kurumsal bir üye tarafından belirli zamanlarda ve farklı zihinsel modeller kullanarak gerekçelendirdiği ölçüde doğrudur (Nonaka ve von Krogh, 2009:639). Yang, bilgiyi, “zihinsel uyumluluklar, kişisel deneyim, dış nesne ve durumlar eşliğindeki duygusal yatkınlık yoluyla insanoğlunun gerçeklik algısı” olarak tanımlamıştır (Yang, 2003:108). Drucker ise bilgiyi, bilgi tabanlı toplumda tek anlamlı kaynak olarak tanımlamıştır (Drucker, 1993:42). Bilgi, “bağlam, metin, teori veya her ikisinin bir kabule dayalı bir eylem, kolektif etki alanı içinde ayrımlar çizme bireysel yeteneği” dir (Tsoukas ve Vladimirov, 2001:979). Levitt ve March, bilginin örgüt ürünlerinin, standart işletim prosedürleri ve kurallar kitabında gömülü olduğunu ve teknolojilerinde kendi yapısı, kültürü ve normlarında genelde nasıl yapıldığı konusunda onları üretmek için kullanır (Levitt ve March, 1988:320).

Bilgi ile ilgili kavramlar arasındaki farklılık perspektifinden bakıldığında, Davenport ve Prusak, veri, enformasyon ve bilgi arasındaki farka dikkat çekmektedir ve veriyi, “olaylar hakkında ayrı, nesnel gerçeklerin bir dizisi” olarak tanımlamaktadır (Davenport ve Prusak, 1998:2). Enformasyonu ise, “genellikle bir belge veya işitilebilir veya görülebilir bir ileti şeklinde bir mesaj” olarak tanımlamaktadır (Davenport ve Prusak, 1998:3). Bilginin pek çok tanımı mevcut olmakla birlikte, Davenport ve Prusak farklı bir tanım geliştirip şu şekilde tanımlamaktadır:

“Bilgi, yeni deneyimleri ve enformasyonu birleştirmede, değerlendirmede bir taslak sağlayan, iskeleti tamamlanmış bir deneyim bir değerler bir bağlamsal enformasyon ve uzman anlayışı bir değişken karışımıdır. Bu, bilenlerin kafasında meydana gelmektedir. Örgütlerde, genellikle sadece dokümanlar veya depolarda değil, aynı zamanda örgütsel rutinler, süreçler, uygulamalar ve normlarda gömülü hâldedir” (Davenport ve Prusak, 1998:5).

Al-hawari, bilgi yönetim tarzları ve performans arasındaki bağlantıyı inceleyen ampirik bir çalışma yapmış, örgütsel bilginin, bir nesne olarak, performans, problem çözme, karar verme gibi bir takım hedeflere ulaşmak için kodlanmış, dağıtılmış, anlaşılmış ve uygulanmış olması gerektiğini ve bilginin, insan ve örgüt sistemleri gibi

farklı kaynaklardan elde edilebileceğini ifade etmektedir (Al-hawari, 2004:22). Brooking ise bilgiyi; “nasıl kullanılacağını anlamak bağlamında, enformasyon olarak” tanımlamaktadır (Brooking, 1999:5). Bilgi bir örgütün performansına katkı olarak görülüp örgütlerin, bilginin çeşitli biçimlerinin nasıl kullanılabildiğini belirlemeleri gerekir (Pemberton ve Stonehouse, 2000:185). Bilgiye ait literatürde yer alan bazı tanımlar Tablo 1.1.’de görülmektedir.

Tablo 1.1. Literatürde Yer Alan Belli Başlı Bilgi Tanımları

Açıklayıcı doğru inançlar (Nonaka ve Takeuchi, 1994:21).
Geçerliliği ispat testleri aracılığıyla sabitlenmiş enformasyon (Liebeskind, 1996:94).
En iyi uygulamalar açısından firmanın ne bildiği (Szulanski, 1996:27).
Çerçeveslenmiş deneyimler, değerler, uzman anlayışı ve bağlamsal enformasyon (Davenport ve Prusak, 1998:5).
Karar ve hareketle ilgili anlamın veri ve enformasyon ile doldurulması (Fahey ve Prusak, 1998:269).
En azından kısmen deneyimi esas alan ilgili, harekete geçirici enformasyon (Leonardo ve Sensiper, 1998:113).
Somut deneyimlerin toplanması veya soyut bir dizi kavramsallaştırmalar (Wijnho ven, 1998:30).
Biçimlendirilmiş bilgi (Raisinghani, 2000:106).
Bir takım hedeflere ulaşmak için kodlanmış, dağıtılmış, anlaşılmış ve uygulanmış bir objedir (Al-hawari, 2004:22).
Bir bireyin ya da örgütün durumları yorumlamak ve faaliyet, davranış ve bu deneyimlerin rasyonel olup olmadığına veya kasıtlı olarak kullanılıp kullanılmadığına çözümler üretmek için anlamlı organize olmuş, birikmiş veya deneyim, iletişim veya çıkarım yoluyla bir bağlamda gömülü olan tüm bilişsel beklentiler ve deneyimler (Maier, 2007:76).
Düşünceden türemektedir ve enformasyon, deneyim, anlayış ve sezginin bir kombinasyonudur (Hu, 2009:281).

Bilginin nasıl tanımlanacağını araştıran bir araştırmacı; bilgi, enformasyon ve veri arasındaki ayrımı yapmak zorundadır (Fahey ve Prusak, 1998:265-266). Verinin aksine, bilgi görünmez bir şekilde insan beyninde oluşmaktadır. Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki farklılıkları anlamadan bir bilgi yönetimi programına girme, “tehlikeli ve masraflı hatalar”a yol açabilir (Sveiby, 1997:24).

Raisinghani, çok sayıda yazarın; veri (data), enformasyon (information) ve bilgi (knowledge) arasındaki ayrımlar noktasında oldukça duyarlı davrandığını ifade etmektedir. Verinin ham gerçekleri, enformasyonu, düzenlenen veri ve bilgiyi, biçimlendirilmiş enformasyonu temsil ettiği yaygın bir görüştür (Raisinghani, 2000:106). Tuomi’ye göre bilgi, enformasyonun formüle edilebilir olmasından önce ve daha sonra enformasyonu oluşturmak için verinin ölçülebilir olmasından da önce var olmak zorundadır (Tuomi, 1999:105-106). Enformasyon, bilginin yapılaşdırılmış ve açık bir şekilde belirtilmiş sözlerle anlatılmasıdır. Açık bir şekilde belirtildiğinde, sözle anlatıldığında ve yapılaşdırıldığında, bilgi otomatik olarak işlenmesi için bilgisayar hafızasında saklanmaktadır. Enformasyonun anlamı, bilginin içinde temsil edilmektedir.

Enformasyon, daha sonra küçük parçalara ayrılmaktadır (Tuomi, 1999:107-108). “Bilgi, enformasyonun uygulanması ve verimli kullanımı ile sonuçlanmaktadır” (Roberts, 2000:430).

Çağdaş bilim adamları bilgiyi çoğulcu perspektiflerden tanımlamıştır (Kogut ve Zander, 1992:386). Kogut ve Zander’de bilgiyi enformasyon ve teknik bilgi olarak sınıflamıştır; bilgi olarak enformasyon, bir şeyin ne anlama geldiğini bilmektir. Teknik bilgi ise bir şeyin nasıl yapılacağını bilmektir (Kogut ve Zander, 1992:386). Alavi ve Leidner ise bilgiyi; bir ruh hâli, bir nesne, bir süreç, enformasyona sahip olmada erişim koşulu veya bir yetenek olarak gözden geçirmişlerdir. Bunu bireylerin kendi kişisel öğrenmelerini genişletme ve kendi ihtiyaçlarını karşılama için başvurmaları olarak vurgulamaktadırlar (Alavi ve Leidner, 2001:109-110). Bu durum, “anlama durumunun deneyim veya çalışma ile elde edilmesi” ve “ne algılandığının, nasıl keşfedildiğinin, nasıl öğrenildiğinin toplamı veya aralığı” olarak iki boyutta açıklanmıştır (Alavi ve Leidner, 2001:110).

Süreç olarak bilgi, bilme ve eylemin aynı anda gerçekleşmesi anlamına gelmektedir. Enformasyona erişim durumu olarak bilgi, bir nesne olarak bilginin genişletilmesinin bir görünümü olabilir (Zack, 1999a:46). Misra, Hariharan ve Khaneja, bilgi kavramını; bir dizi görev, veri ilişkileri uygulama, bilgi, zekâ, akıl ve hakikat olarak açıklamaktadır (Misra, Hariharan ve Khaneja, 2003:38-39).

Wiig vd.’ne göre bilgiyi diğer kaynaklardan ayrılan en önemli özellikleri soyut olması ve ölçme zorluğu, uçucu olması ve bir gecede yok olabilmesi, çoğu zaman somutlaşması, bir süreç içinde tükenmemesi ve bazen kullanım ile artması, örgütlerde geniş kapsamlı etkileri olması, herhangi bir zamanda pazarda satın alınması, çoğunlukla hazırlık zamanının uzun olması ve bir element olmayıp, rekabete maruz kalmamasıdır. Ayrıca bilgi farklı hedefler için aynı anda farklı süreçler tarafından kullanılabilir (Wiig vd., 1997:16).

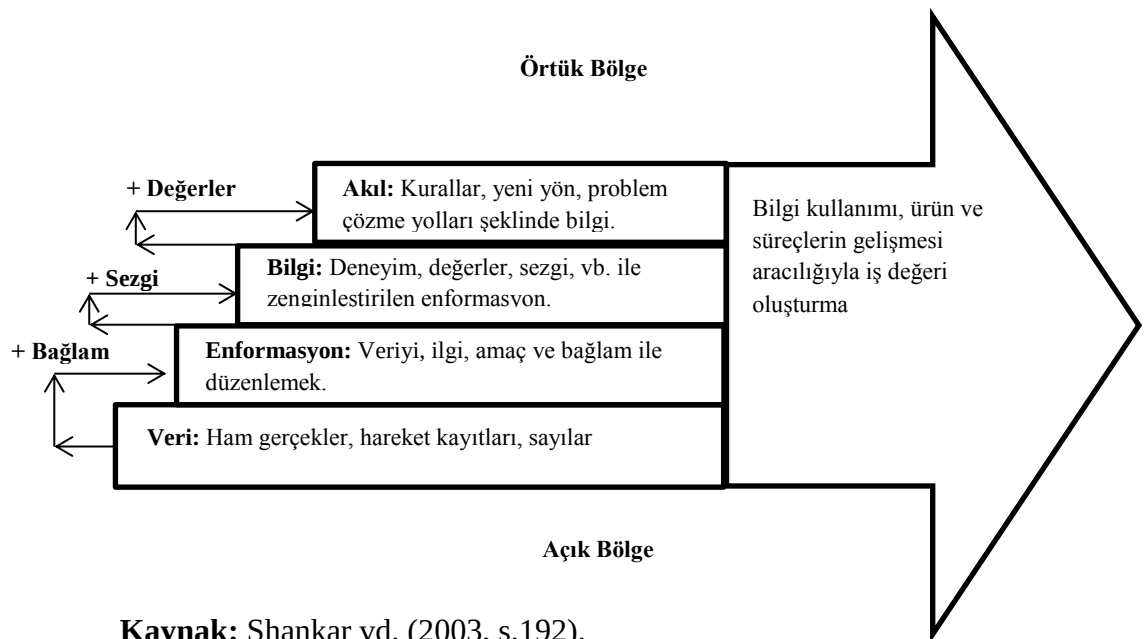
Bilgi, insanla son derece ilişkilidir. Bilgi, insan beyninde ortaya çıkıp uygulanır ve insan yansımasının bir ürünü anlayışı ve duyguyu yapma (neden ve nasıl) vurgulama deneyimi olarak kabul edilir. Enformasyon ise, bir şeye (kim ve ne) farkındalığa odaklanma mesajıdır (Bennet ve Bennet, 2003:439). Sveiby’e göre bilginin; örtük, eylem-odaklı, kurallar tarafından desteklenme ve sürekli değişen olarak dört genel özelliği vardır (Sveiby, 1997:29-35). Bilgi, kimi işlemcilerle (örneğin, insan aklı)

kullanılabilir olan sunumlarda (örneğin, dil, sembolik, dijital, zihinsel, davranışsal, malzeme kalıpları), iletilen bir şeydir. Ayrıca, betimleyici (kimi sistem durumunun karakterizasyonları- kim, ne, ne zaman vb.), prosedürel (bir şeyin nasıl yapıldığı karakterizasyonları) ya da mantıklı (mantık ya da nedensellik karakterizasyonları) olarak kategorize edilebilir (Holsapple, 2001:1; Holsapple, 2005:47).

McDermott, bilgiyi enformasyondan ayıran altı özelliği şu şekilde tanımlar; bilgi, bir insan eylemidir, bilgi, düşüncenin kalıntısıdır, bilgi içinde bulunulan anda oluşturulur, bilgi topluluklara aittir, bilgi topluluklar aracılığıyla birçok şekilde dolaşır ve yeni bilgi eski bilginin sınırlarında oluşturulur (McDermott, 1999:105).

Veri, kullanıldığı bölge veya alana bağlı olarak çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Oxford Sözlüğü veriyi, başvuru ve analizlerde kullanılan istatistikler olarak tanımlamaktadır (<http://oxforddictionaries.com>, 06.12.2012). Veriler, bilgi yönetimi perspektifinden “olaylar hakkında farklı dizi ve objektif gerçekler” olarak görülebilir (Davenport ve Prusak, 2000:2). Veri “yorumlanabilen potansiyel anlamı ile değişmezlikler” olarak tanımlanır (Hirschheim vd., 1995:16). Şekil 1.1.’de görüldüğü gibi bilgi her katmanda bir katma değer oluşturmakta ve sonuç olarak bir değer zinciri oluşturmaktadır (Shankar vd., 2003:192). Veri, “Bir organizasyonda veya fiziki ortamda meydana gelen olayları temsil eden, kişilerin anlayıp kullanabileceği şekle dönüştürülmemiş ham gerçeklerdir.” (Zaim, 2005:68).

Şekil 1.1. Bilgi Değer Zinciri



Mason’a göre bilginin geleneksel görünümü en üstte bilgi, ortada enformasyon ve en altta veri olarak hiyerarşik bir model şeklindedir (Mason, 2003:23). Diğer taraftan Tuomi ise, ön bilgi olmadan verinin değerlendirilebilmesinin ve oluşturulmasının imkânsız olduğunu esas alarak verinin enformasyon ve bilgi arasındaki ilişkiler için ters bir hiyerarşinin olduğunu öne sürmüştür. Bilgi genellikle önceden edinilen bilgi birikimine göre, kesin gerçekler veya olaylar yoluyla elde edilir. Ön bilgi olmadan, belli olaylar veya gerçekler çoğu kez herhangi bir ilişki olmaksızın çoğunlukla önemsiz hatta kimi durumlarda atılabilmektedir (Tuomi, 1999:107-109).

Davenport ve Prusak, enformasyonu, “fark yaratan veri” olarak tanımlamaktadır (Davenport ve Prusak, 2000:3). Enformasyon genellikle gerçekleri içerirken, bilgi bağlantılara veya ilişkilere odaklandığından daha öznedir (Hauschild, Licht ve Stein, 2001:78). Genel olarak enformasyon, bireylerin zihninde işlendiğinde bilgi olmaktadır (Alavi ve Leidner, 2001:109). Enformasyon, bireylerin anlaması için bilgiye başvurmaktadır ve bu gerçekler, prosedürlerle, kavramlarla, yorumlarla, fikirlerle, gözlemlerle ve yargılarla ilişkilidir (Alavi ve Leidner, 1999:6). Her birey bilginin anlamı, değeri ve kullanımı hakkında karar verirken, bir takım benzersiz deneyimlerin ve önyargıların dahil edilmesi ile bilgi bireyler tarafından farklı anlaşılmaktadır (Hauschild, Licht ve Stein, 2001:78).

Ayrıca Lang, enformasyonun belirli bir örnek olduğunu ve bilginin ilkeler, modeller, şablonlar, denklemler, sezgiler, tarifler, diyagramlar ve diğer soyutlamalar kümesi gibi alanların anlaşılması olduğuna işaret etmiştir. Bu durumda sadece ilgili bilgi kullanılır, ilişkili olmayan bilgiler genellikle bırakılır. Örneğin, bir kişi, belirli bir problem için belirli bir matematiksel denklemi anlarsa, bu anlayışı benzer bir soruna uygulayabilir. Bu yüzden bilginin tekrar kullanılabilir olduğunu söylemek uygundur (Lang, 1999, http://www.assistum.com/2002/solutions/knowledge_management/knowledge_management.htm, 30.07.2013).

Enformasyonun büyük bir kısmı, daha az bir değere sahip olsa da bireyler tarafından yansıtılma, aydınlanma veya öğrenme süreçleri aracılığıyla aktif bir şekilde bunlara sahip olduğunda faydalı olmaktadır (Alavi ve Leidner, 2001:110). Drucker’a göre enformasyon, “ilgi ve amaç ile donatılmış veri”dir.” (Drucker, 1988:46). Enformasyon, veri yapılandırmasının ilgi ve amaca eklenmesi ürünüdür. Enformasyon bir “fark yaratan veridir.”. Çünkü bağlam olmaksızın, enformasyon sadece verilerin bir

dizisidir.” (Davenport ve Prusak, 1998:3-4). Burton-Jones, alıcı tarafından kullanımından kaynaklanan enformasyonun kümülatif stoğu ve beceriler olarak bilgiyi tanımladığında bu hiyerarşik ilişkiyi yansıtır (Burton-Jones, 1999:5). Enformasyon, şifresini çözmek için gerekli olan sözdizimsel kuralların bütünlüğünü kolayca değiştirilebilen bir bilgi olarak tanımlanır. Enformasyon; gerçekleri, açık önermeleri ve sembolleri içerir (Kogut ve Zander, 1992:386).

Bollinger ve Smith, Şekil 1.2.’de gösterildiği gibi, verinin enformasyona, enformasyonun bilgiye ve sonuçta bilginin akıla nasıl asimile edildiğini açıklayan piramit modelini açıklamaktadır. Süreç ayrıca ters hareket eder, akıl bilginin uygulamasında kılavuzluk ettiğinden ve aynı şekilde enformasyon ham veriyi asimile etmesinde ve yerleştirmesinde yardımcı olur (Bollinger ve Smith, 2001). Bakınız (Şekil 1.2.). Benzer şekilde Wallace’de bilginin hiyerarşik bir yapıdan oluştuğunu öne sürmektedir (Wallace, 2007:13-14).

Şekil 1.2. Bilgi Piramidi



Kaynak: Bollinger ve Smith, 2001, ss.9.

Örgütsel bir kaynak olarak bilgi örgütsel bağlamda farklı roller oynamaktadır. Bilgi örgütün tüm seviyelerinde kullanılabilir, ancak farklı düzen ve amaçlarda değişir. Bilgi hiyerarşisi piramidi (Hussein ve Wahba, 2003:244), Şekil 1.3.’de sunulduğu gibi, bilginin kendi doğasını nasıl değiştirdiğini ve iş bağlamında nasıl işlendiğini gösterir.

Şekil 1.3. Bilgi Piramidi ve Farklı Bilgi Seviyelerinin Özellikleri



Kaynak: Hussein ve Wahba, 2003, ss.244.

Veriyi enformasyona dönüştürmenin dört yöntemi vardır: Bağlamsallaştırma, kategorizasyon, hesaplama, düzeltme ve yoğunlaşma. Ayrıca enformasyondan bilgi sağlamanın dört süreci; karşılaştırma, sonuçlar, bağlantılar ve konuşma şeklindedir (Davenport ve Prusak, 1998:4).

Ajmal ve Koskinen, üç düzey bilginin varlığını dile getirmiştir. Bunlar; birey, grup ve örgüttür (Ajmal ve Koskinen, 2008:12). Leonard-Barton, bilgiyi bilimsel, sektöre özgü, firmaya özgü olarak sınıflandırmıştır. Bilginin, bilimsel bilgiden, firmaya özgü bilgiye doğru giderek daha az kodlanabilir ve aktarılabilir olduğu görülmektedir (Leonard-Barton, 1995:21). Pan ve Scarbrough, bilgiyi gerçeklere dayalı bilgi ve davranışsal bilgi olarak ayırmıştır. Gerçeklere dayalı bilgi yapılandırılmış bir bilgi birikimidir ve biçimlendirme süreçlerinde devredilebilir. Davranışsal bilgi ise birey ve örgütün sosyal etkileşiminin koordinasyonunu içermektedir (Pan ve Scarbrough, 1998:56).

1.2. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI

Literatür incelendiğinde, bilginin sınıflandırılmasının, bilgi yönetimi alanındaki kuramsal gelişmelerin farklı türleri arasındaki ayırmadan etkilenmesinin önemli olduğu görülmektedir (Alavi ve Leidner, 2001:112). Bilginin sınıflandırılmasında farklı görüşler olmasına rağmen çoğunlukla açık ve örtük olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir (Brockmann ve William, 2002:437; Cavusgil vd., 2003:8; Hubert, 1996:10; Liebowitz, 2001:1; Nonaka, 1994:16; Nonaka ve Takeuchi, 1995:viii; Nonaka

ve Konno, 1998:42; Srikantaiah ve Koenig, 2000:210-211; Tiwana, 2002:45). Açık bilgi, sistematik ve biçimsel dil aracılığıyla kodlanmış ve iletilmiş bilginin bir bileşenidir (Nonaka ve Takeuchi, 1995:8). Örtük bilgi ise, kişisel, içeriğe özel bilgidir. Biçimselleştirilmesi, kaydedilmesi veya ifade edilmesi zor olan ve insanların kafalarında saklanabilen bilgidir (Tiwana, 2002:45). Hubert, açık bilgiyi; açık seçik belirtilmiş bilgi, konuşulan kelimeler, okunan kitaplar, yazılan raporlar ve derlenen veri olarak tanımlamıştır. Örtük bilgi ise, kişisel deneyimlerin sonucu olarak şekillenen açık seçik belirtilmemiş bilgi, sezgi, perspektifler, inançlar ve değerlerdir (Hubert, 1996:10). Nonaka ve Takeuchi, açık ve örtük bilgiyi şu şekilde örneklendirmiştir: Açık bilgiye örnek olarak resmi ve sistematik, rasyonel bilgi (zihin), kelime ve sayılarla ifade, sabit veri, formül, kodlanmış prosedürler veya evrensel kurallar biçiminde kolayca aktarılabilen ve paylaşılabilen ve bilgisayar kodu, kimyasal formül, genel ilkeler grubu şeklinde ifade edilen bilgiler verilebilir. Örtük bilgi örnekleri olarak ise anlayışlar, sezgiler, önseziler, deneyim bilgisi (vücut), kolayca görülebilir ve ifade edilebilir olmayan, son derece kişisel, biçimselleştirmek zor, başkalarına iletilmesi veya paylaşılması zor olan idealler, değerler ve duygular da dahil olmak üzere bireysel eylemlere ve deneyimlere yerleşmiş bilgiler verilebilir (Nonaka ve Takeuchi, 1995:8).

Baets'e göre "açık bilgi örgütün izlediği kural ve prosedürleri ifade ederken, örtük bilgi esas olarak yaşanan deneyime dayanır." (Baets, 2005:59). Grant, en açık bilgi ve tüm örtük bilgiler bireylerin içinde muhafaza edilirken, bu bilginin çoğu örgüt içinde oluşturulduğunu ve yerinin belirli olduğunu ifade eder (Grant, 1996:111). Örtük bilgi bireylerin kafasında yer alır ve son derece kişisel olduğu için resmileştirilmesi, iletilmesi ya da başkalarıyla paylaşılması zordur (Nonaka ve Nishiguchi, 2001:14). Mascitelli, örtük bilginin devrimci ürünler ve "yenilikçi yetenekler" için bir faktör olduğunu ifade eder (Mascitelli, 2000:179). Örtük bilgi "kodlanmış ve yazılı, ifade etmesi, yakalaması ve dağıtması kolay" olabilir ve örtük bilgi "kişisel beceri ve deneyim ile ilişkili ve dolayısıyla daha zor ifade edilir" (Easterby-Smith ve Prieto, 2008:238). Koskinen, örgütsel örtük bilgiyi oluşturan üç ana boyutun; örgütsel bellek, iletişim ve motivasyon sistemleri olduğunu önermektedir (Koskinen, 2003:77). Nonaka ve Takeuchi, örtük ve açık bilgi arasındaki farklılıkları Tablo 1.2.'de göstermektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995:61).

Tablo 1.2. Örtük ve Açık Bilgi Arasındaki Farklar

Örtük Bilgi (Öznel)	Açık Bilgi (Nesnel)
Deneyim Bilgisi (gövde)	Rasyonel bilgi(akıl)
Eşzamanlı bilgi(burada ve şimdi)	Ardışık bilgi(orada ve o zaman)
Analog bilgi (uygulama)	Dijital bilgi (teori)

Kaynak: I. Nonaka ve H. Takeuchi, *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, USA, 1995 (s.61).

Açık bilgiye erişim bilinç aracılığı ile gerçekleşmektedir. Bilgi; duyular, dokunsal deneyimler, hareket becerileri, sezgi ve ayrıntısız zihinsel modellere bağlıdır. Örtük bilgi; eylem, prosedürler, rutinler, bağlılık, idealler, değerler ve duygularda görülmektedir (Nonaka vd., 2000a:7; Nonaka vd., 2000b:5; Nonaka ve Von Krogh, 2009:636). Açık bilgi genelde sözcük, resim, şema, bilgisayar kodları, prosedür kılavuzları ve benzerini içerir. Bu nedenle resmi ve belirgin şekilde başkalarına aktarılabilir (Dyck vd., 2005:389). Açık bilgi; kitap, politika kılavuzları, şirket belgeleri, raporlar, yazılım, misyon demeçlerinde olduğu gibi kodlanması kolaydır (Borghoff ve Pareschi, 1998:836). Assimakopoulos ve Yan, örtük bilgiye faaliyet açısından bakmıştır: “Örtük bilgi genellikle birey, grup ve örgüt düzeyindeki faaliyetleri içermektedir. Bu faaliyetler belirli bir örgütsel bağlamın dışından görünmemektedir.” (Assimakopoulos ve Yan, 2006:98).

Örtük bilgi, bireysel deneyime dayalı, genellikle yüz yüze temas yoluyla paylaşılan, sözcük, metin ve resim olarak kodlanması zor ve pratik bir kişisel bilgidir (Borghoff ve Pareschi, 1997:836; Dalkir, 2005:8). Örtük bilginin tanımını deneyim yoluyla gelişen, resmileştirmesi ve paylaşması zor olan anlayışlar, sezgi, önsezi ve becerileri içeren “nasıl bilmek” olarak ifade etmişlerdir (Connell vd., 2003:141; Hurley ve Green, <http://www.tlainc.com/articl79.htm>, 28.07.2013). Mason, örtük bilgiyi toplum veya gruba ait ve çoğunlukla sağduyu olarak adlandırılan gerçeği ve değer kavramlarını da içerdiğini öne sürmüştür (Mason, 2003:26). Renaud vd.’ne göre örtük bilgi bireyin kafasında ve onun davranışlarında yaşayan yetenekler, beceriler, bireysel ticari hileler, inançlar ve paylaşılmış davranış olarak ortaya çıkmaktadır (Renaud vd., 2004:28). Filozof Polanyi (1967), örtük bilgiyi, bisiklete binmek gibi, söyleyebildiğimizden daha fazlasını bilmek veya bir şeyi düşünmeden nasıl yapıldığını bilmek olarak ifade etmiştir (Smith, 2001:314). Polanyi, örtük bilginin temelini “anlatılabildiklerimizden daha fazla biliyoruz” deyimini ile özetlemiştir (Polanyi, 1962:612). Polanyi’de örtük bilginin dört yönünü; fonksiyonel yapı, olağanüstü yapı, semantik yön ve ontolojik yön olarak

açıklamıştır (Botwinick, 1986:2). Örtük bilgiyi belirli bağlamlara uygulanabilen bilişsel ve teknik elementler olarak sınıflandırmıştır. Bilişsel elementler; şemalar, paradigmlar, inançlar ve bakış açılarını içeren zihinsel modellerdir. Teknik elementler, belirli bağlamlara uygulanabilen somut teknik bilgi, zanaatlar ve yeteneklerdir (Nonaka, 1991:98; Nonaka, 1994:16).

Smith'göre örtük bilgi, zihinsel modeller, varsayımlar, algılar, inançlar, değerler ve anlayışlardan oluşmaktadır. Bireysel düzeyde örtük bilgi, bireyin kendini, başkalarını ve bireyin görevlerini yönetmek için kullanılmaktadır. Örtük bilgiye daha geniş bağlamda bakıldığında, bir örgütsel küresel yönetim sistemi olarak daha büyük resim oluşturmak ve kontrol etmek olarak ifade edilebilmektedir (Smith, 2001:314-315).

Zack, örtük bilginin açık yapma çabası örgütsel performansın zarar görmesine sebep olduğu ve bilginin özünü kaybetmesine neden olabileceğini ifade etmektedir (Zack, 1999a:47).

Davenport ve Prusak, insanlara erişim sağlamanın insanlardaki örtük bilgiyi yakalama ve kodlamaya çalışmaktan daha verimli olduğunu savunmaktadır (Davenport ve Prusak, 1998:71).

Lubit, örtük bilgiyi; yetenekleri veya “teknik bilgiyi” açıkça belirtmek zordur, zihinsel modeller, sorunlara yaklaşım yolları ve örgütsel rutinler olarak farklı bir şekilde sınıflandırmıştır. Bu tanımda yeteneğe örtük bilgi olarak bakılmaktadır ve örtük bilginin iş görenlerin sahip olduğu yeteneklerin kaynağı olarak ifade edilmektedir. Zihinsel modeller, durumların anlaşılmasını ve analiz edilmesini belirlemektedir. Sorunlara yaklaşım yolu; insanların karar ağaçlarını kullanımı ile ilgilidir. Bu kapsamda örgütsel rutinlerin öngörülebilir davranış kalıpları olduğu sonucuna varılmaktadır (Lubit, 2001:166-167). Liebowitz, örtük ve açık bilgiye üçüncü bir tür olarak içselleştirilmiş bilgiyi eklemiştir. İçselleştirilmiş bilgi; açık bilginin nasıl içselleştirildiği ya da kişinin kendi görüşleri ile etkilenmiş olduğu anlamını taşımaktadır. Bu nedenle içselleştirilmiş bilgi kişiden kişiye farklı bir biçim alabilmektedir (Liebowitz, 2001:1-2).

Nonaka, açık bilginin, ürün özellikleri, bilgisayar programları ve matematiksel formüller gibi, resmî ve sistematik olduğuna dikkat çekmiştir (Nonaka, 1991:98). Açık bilgi; metin, tablolar, diyagramlar, ürün özellikleri, patentler, markalar, telif hakları, beyanname, el kitapları ve raporlar şeklinde kodlanmış bilgi olarak kabul edilmektedir (Connell, Klein ve Powell, 2003:141; Hall, 1992:135; Hall, 1993:608; Nickols,

2000:14). Diğer taraftan açık bilgi; el kitabı, kitap telif hakkı, patent veya matematiksel ifadede somut bir biçimde yer alan akademik ve teknik veri veya enformasyondur. Bu enformasyon veya sistematik bilgi; baskı, elektronik yöntemler ve diğer resmî yollar aracılığıyla kolaylıkla iletilebilir ve paylaşılabilir (Smith, 2001:315). Bilgi ve iletişim teknolojileri tarafından desteklenen açık bilginin bazı yaygın örnekleri içerisinde, ticari yayınlar, e-posta, internet, GroupWare, intranet, veritabanları, örgütsel iş kayıtları ve bireysel çalışma materyalleri bulunmaktadır (Srikantaiah ve Koenig, 2000:11). Brooking, “açık bilgiyi” “bir kişinin bilgisinin başka bir araştırma için kullanılabilir yapılmasının mümkün hale getirilmesi” olarak tanımlamıştır. Bu bilgi, sözlü olarak izah edilebilir anlamına gelebilir ama genellikle bu bilginin kodlanması yani yazılması tercih edilmektedir (Brooking, 1999:49-50).

Curley ve Kivowitz, örtük ve açık bilgidan farklı olarak bilgiyi; ifade edilmiş, ifade edilebilir ve ifade edilemez bilgi olarak üç kategoride sınıflandırmaktadır. İfade edilmiş bilgi; benzersiz ve kişisel anlayışlardan oluşturulan uzun dönemli ve statik bilgidir (Curley ve Kivowitz, 2001:30-31). İfade edilebilir bilgi; çalışanların örgütsel belgelerde veya süreç kaynaklarında bulmalarının zor olduğunu ifade ettikleri örgütsel bilgidir. Bu tür bilgi nesilden nesile aktarılmaktadır. Örneğin; özel bir pasta için bir ailenin tarif bilgisi, yazılı bir tarif olmayabilir fakat bir nesilden diğerine aktarılmaktadır (Curley ve Kivowitz, 2001:33). İfade edilemez bilgi; uzmanların kafasında olan bilgidir ve bu bilginin başkalarına iletilmesi kolay değildir. Bu tür bilgi, kişisel yetenekler ve profesyonel deneyimleri temsil etmektedir (Curley ve Kivowitz, 2001:36).

Bilginin içeriğine göre sınıflandırılmasına bakılmaksızın her örgütün stratejik bilgisi rekabetçi konumunu desteklemesi için örgütün yeteneği ile birlikte sınıflandırılabilir. Bu bağlamda bilgi; öz, gelişmiş ve yenilikçi olup olmadığına göre sınıflandırılabilir (Zack, 1999:133). Çekirdek (öz, esas) bilgi, bilginin asgari kapsamıdır. Örgütün bilgi ve yeteneğe bu seviyede sahip olması uzun vadeli rekabet canlılığını sağlamayacaktır. Gelişmiş bilgi, örgütün rekabetçi olmasını sağlar. Yenilikçi bilgi, örgütün kendi çalışma konusu başta olmak üzere rakiplerine de bilgi sağlayan ve önemli ölçüde kendini de rakiplerinden farklılaştıran bilgidir. Bilgi statik değildir ve sonuç olarak bugünün yenilikçi bilgisi yarının temel bilgisi olacaktır. Böylece artan rekabetçi bir konum sürekli öğrenme ve bilgi edinmeyi gerektirmektedir.

Örgütün öğrenme yeteneği örgütün deneyimlerinden bilgi birikimi yapmaktadır (Zack, 1999:133-134).

Hasan ve Al-hawari, Nonaka'nın (1995) orijinal çalışmasını temel alarak daha geniş bilgi kavramı geliştirmiştir. Buna göre yazarlar yarı-açık ve yarı-örtük bilgi sınıflandırmasını eklemiştir. Yazarlar bu değişim modelini kullanarak dört bilgi süreci ayırt etmiş ve geliştirmiştir. Yarı-örtük bilgi, dağılım ölçeğinde en yüksek derecelendirme ve kodlama ölçeğinde en düşük dereceye sahiptir. Yarı-açık, yarı örtük bilginin aksine dağılım ölçeğinde ve kodlama ölçeğinde en yüksek dereceye sahiptir (Hasan ve Al-hawari, 2003:20-21).

Açık ve örtük bilginin yanı sıra, örgütlerde çeşitli türde bilgiler barındırılmaktadır. Boisot'sun bilgi modeli, örgütlerdeki bilgiyi; kodlanmış (kolayca iletim amaçlı hazırlanmış bilgi), kodlanmamış (kolayca iletim amaçlı hazırlanmamış bilgi) veya yayılmış (kolayca paylaşılan bilgi) veya yayılmamış (kolayca paylaşılamayan bilgi) olarak gözönünde tutmaktadır (Boisot, 1987:66).

De Long ve Fahey, örgütlerdeki bilginin; insan bilgisi, sosyal bilgi ve yapılandırılmış bilgi gibi en az üç farklı şekilde var olduğunu savunmuştur. İnsan bilgisi; bireylerin ne bildiğinden ya da bildiklerini nasıl yapılacağından oluşmaktadır. Beceri ya da uzmanlık şeklinde ortaya çıkarak hem açık hem de örtük bilgiyi birleştirmektedir. Sosyal bilgi; sadece bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerden meydana gelmektedir ayrıca büyük ölçüde örtüktür. Grup üyeleri tarafından paylaşılır ve sadece birlikte çalışmanın sonucu olarak gelişmektedir. Yapılandırılmış bilgi; örgütün sistemine, süreçlerine, araçlarına ve rutinlerine gömülüdür. Bu bilgi açık ve kural tabanlıdır (De Long ve Fahey, 2000:114).

Quinn, Anderson ve Finkelstein tarafından geliştirilen diğer bir bilgi sınıflandırması; bilişsel bilgi, gelişmiş yetenek, sistemleri anlama ve kendi kendini motive etme yaratıcılığı olarak ifade edilmektedir (Quinn, Anderson ve Finkelstein, 1996:72; Quinn, Anderson ve Finkelstein, 1996a:7). Baets, temel bilgi sınıflandırması listesine kültürel bilgiyi eklemektedir ve bu bilgiyi “örgüt ve birey içindeki faaliyet ortamı” olarak tanımlamaktadır. Bilgi dönüştürme ve oluşturma kişinin sahip olduğu veya eriştiği açık, örtük ve kültürel bilgiye dayalı olarak meydana gelmektedir (Baets, 2005:11).

Millar, Dermaid ve Quintas, bilginin ne olduğu üzerine yoğunlaşmıştır, katalog bilgisi, açıklayıcı bilgi, süreç bilgisi, sosyal bilgi ve deneyimsel bilgiyi ayrıntılarıyla belirlemiştir (Millar, Dermaid ve Quintas, 1997:404). Blackler ise bilginin nerede bulunduğu odaklanmıştır. Böylece bilgiyi; bilişsel, algısal, sosyal, gömülü ve kodlanmış olarak sınıflandırmıştır (Blackler, 1995:1021). Tablo 1.3.'te bilginin farklı sınıflandırılmalarının özeti yer almaktadır.

Tablo 1.3. Bilgi Sınıflandırmaları

Bilimsel, felsefi ve ticari bilgi (Demarest, 1997:375).
Biçimsel bilgi, olası bilgi, biçimsel olmayan bilgi, meta bilgi, örtük bilgi ve enstrümantaller (Fleck,1997:385).
Bireysel ve toplu bilgi (Probst, 1998:24).
Olgusal, davranışsal (Pan ve Scarbrough, 1998:56).
Bilinçli nesneleştirilmiş, otomatik, kolektif (Spender, 1996:54).
Biçimlendirilmiş, gelişmekte olan, deneyimsel (ampirik) (Hidding ve Catterall, 1998:3).
Açıklayıcı,prosedürel,nedensel, koşullu, ilişkisel (Alavi ve Leidner, 2001:112).
Somut deneyimler veya soyut kavramsallaştırmalar seti (Wijnhoven, 1998:30).

Bireyler bilginin; açık, örtük ve zımni olmak üzere üç türüne sahiptir (Li ve Gao, 2003:6). Örtük bilgi genellikle bireylerin meta - yetenekleri olarak adlandırılan bilişsel becerileridir. Kendini tanımaya, duygusal esnekliğe ve kişisel dürtüye bağlıdır (Hisiyam ve Choudrie, 2004:133). Örtük bilginin doğasının ifade edilmesi zor olmakla birlikte, bunu ölçmek de zordur (Koskinen, 2003:68). Örtük bilgi bu nedenle kişiden kişiye değişir ve bu durum örtük bilgiyi imkânsız olmasa da biçimlendirmeyi ve iletişim kurmayı zorlaştırır (Soo, 2006:20). Örtük bilgiye geniş ilgisi olan iki araştırmacı Michael Polanyi ve Ikujiro Nonaka'dır. Polanyi'de örtük bilginin dört yönünü; fonksiyonel yapısı, olağanüstü yapısı, semantik yönü ve ontolojik yönü olarak açıklamaktadır (Botwinick, 1986:2).

Zımni bilmenin fonksiyonel yapısı, istenen bir sonuca ulaşmak için yapma yeteneğine sahip hareketler ve fiziksel becerilerdir. Zımni bilmenin olağanüstü yapısı, bir kişinin içgüdüsel duygusu veya kişisel sezgisidir. Bilmenin zımni semantik yönü “anlamsız duyguları anlamlı duygulara aktarır” şeklinde ifade edilebilir (Polanyi, 2009:13). Pratt, bu durumu şu şekilde açıklar; “bilgi yakalama ve paylaşmada örgütlerin başarısızlığı entelektüel sermaye kaybı riskinin daha yüksek olmasıyla sonuçlanır ve toplum üzerinde etraflica olumsuz etkilere sahip olduğu gösterilmiştir.” (Pratt, 2006:134). Pratt, “örgütsel hafızanın örtük ve açık bilgi unsurlarını içermesi” gerektiğini savunmuştur (Pratt, 2006:170). Subashini ise örtük bilgiye, örgütsel çıktı

olarak bakmaktadır ve “örtük bilginin doğru kullanımı yenilikçi fikirlere yol açar” şeklinde ifade etmektedir (Subashini, 2010:37).

Bilgi çok farklı şekillerde kategorize edilmiştir. Geleneksel epistemoloji bilginin üç farklı çeşitini tanımlar; konuların ve nesnelerin bilgisi, nasıl yapılacağı bilgisi, anlatımlar-tablolar ve önermeler bilgisi (Musgrave, 1993:6). Ancak bilgi ekonomisinin ortaya çıkmasından bu yana, bilginin işlevsel olarak sınıflandırılmasına ilgi artmıştır. Bilginin geleneksel kategorileri hem kesin değil hem de işlevsel olarak zordur (Blumentritt ve Johnston, 1999:289). Yazarlar, diğer araştırmacılar tarafından izlenen bir çerçeve olarak bilgiyi dört kategoride geliştirmişlerdir. Bunlar; kodlanmış bilgi, ortak bilgi, sosyal bilgi ve somutlaşan bilgidir. Kategoriler, bir kişiden diğerine ya da bir bireyden bir örgüte bilgi aktarılmasına dahil olanların zorluk derecesine göre düzenlenmiştir (Blumentritt ve Johnston, 1999:292).

Örgütlerin mevcut bilgisinin ana parçası zımni veya teknik bilgidir. Bunun ifade edilmesi ve iletilmesi zordur ayrıca doğal dilde kodlanması zor olduğundan normalde karmaşık görevler insanların kafalarında gömülü tutulur. Açık bilgi veya enformasyonun kodlanması ve iletilmesi kolaydır ve normal olarak herkes için erişilebilirdir. “Gerçekler, açık önermeler ve semboller bunun yanında bir pazarın boyutu, büyüklüğü ve üretim programları gibi enformasyonu” içermektedir (Dyer, 2000:348). Aslında “açık bilgi daha kolay yönetilir ve paylaşılrken, örtük bilgi potansiyel olarak, daha stratejik bir değere sahiptir, belirli koşullar, olaylardan elde edilir, böylece benzersizdir ve taklit edilmesi zordur.” (Zack, 2000:81).

Açık ve sistematik bilgi yönetimi, ya bilgili çalışanların örgüte bilgilerini sunması ya da entellektüel sermayenin güçlendirilmesi aracılığıyla, örgütsel performansın artırılması için önemli yaklaşımlar olarak kabul edilmektedir (Wiig, 1999:155).

1.3. BİLGİ EKONOMİSİ

Bilgi Ekonomisi OECD tarafından “enformasyon ve bilginin üretimi, dağıtımı ve kullanımına dayalı ekonomi” olarak tanımlanır (OECD, 1996:1). Bilgi ve teknolojinin, bilgi ekonomisi ve ekonomik büyümede önemli rol oynadığı çok açıktır. Bilgi ekonomisi aşağıdaki özelliklere sahiptir (Houghton ve Sheehan, 2000:8):

1) Bilginin kodlanmasındaki önemli artış, bilginin metalaşmasına yol açacaktır. Bu durum örgüt ve üretim yapısında değişime yol açacaktır.

2) Enformasyon ve iletişim teknolojileri enformasyonun yayılmasını desteklemektedir ve bilgiye yapılacak yatırımın miktarını azaltmaktadır.

3) Bilginin miktarı ekonomik büyüme için olumludur.

4) Öğrenme; eğitimi, yaparak öğrenmeyi, etkileşim yoluyla öğrenmeyi ve kullanarak öğrenmeyi kapsamaktadır. Öğrenme eğitimi, yaparak öğrenmeyi, etkileşim yoluyla öğrenmeyi ve kullanarak öğrenmeyi içerir. Hem personel hem de örgütler için önemli hâle gelmektedir.

OECD tarafından taslağı çıkarılmış Bilgi Tabanlı Ekonomi raporunda: üretim, dağıtım ve bilgi ve enformasyonun kullanımına dayalı ekonomilerin ortaya çıkışı. Bilgi tabanlı ekonomi enformasyon ve bilginin yayılması ve kullanımının yanısıra bilginin oluşturulmasına büyük önem vermiştir. Bir bütün olarak ülkelerin ve örgütlerin başarılarının belirleyicileri bilginin etkili bir şekilde bir araya getirilmesi ve kullanılmasına bağlıdır. Stratejik teknik bilgi ve yeterlilik alt grupla ve ağlarda etkileşimli olarak geliştirilmektedir ve paylaşılmaktadır. Ekonomi, değişim ve öğrenme oranının hızı aracılığıyla ağların hiyerarşisi olmaya yönlendirilmektedir.

Ağ toplumunda fırsatlara ve yeteneklere erişim, bilgi ve öğrenme yoğun ilişkilere bağlanmaktadır ve bu durum bireylerin ve örgütlerin sosyo ekonomik pozisyonunu belirlemektedir (OECD, 1996:14).

1.4. BİLGİ YÖNETİMİ TARİHÇESİ

Ives, Torrey ve Gordon'a göre, bilgi yönetim tarihçesi ilk toplumlarla birlikte başlamaktadır. Ives, Torrey ve Gordon, değerli bilgileri gelecek nesiller için elde tutmaya ve saklamaya yönelik girişimler olarak 4000 yıl öncesine giden, Suriye'deki Elba çivi yazısı arşivlerinden ve Sümer ve Akad Saray arşivlerinden bahsetmektedir. Ives, Torrey ve Gordon ayrıca kıymetli bilgileri korumaya dönük bir çaba olarak Mısır'ın İskenderiye Kütüphanesinden (M.Ö. 3. Y.Y.) bahsetmektedir. Bu kütüphane dünya çapında kopyalanan ve dağıtılan 500.000'den fazla el yazması eseri ihtiva etmiştir (Ives, Torrey ve Gordon, 1998:269).

Bilgiye yönelik çalışmalar Platon ve Aristoteles'den beri filozoflar arasında bir ilgi merkezi olmuştur (Anand ve Singh, 2011:927; Nonaka ve Takeuchi, 1995:22). İlk

yönetim teorisyenleri arasında olan Frederick Taylor, bedensel işçiliğin verimliliği üzerinde duran kendisine ait “Bilimsel Yönetim” kavramlarında beden işçiliğinin araştırılması ve incelenmesi suretiyle edindiği bilgiyi kullanmıştır (Drucker, 1992:81). Hawthorne Çalışmaları yönetimde insan ilişkileri hareketinin başlangıcı olmuştur (Lemak, 2004:1312).

Bilgi yönetimi 1970’li yıllardan başlayan, nispeten yeni bir disiplin olduğu için tarihçesi kısadır. Bilgi yönetimi 1970’lerde Peter Drucker ve Paul Strassman gibi yönetim teorisyenleri ve uygulayıcıları tarafından yayımlanan çalışmalar nedeniyle ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalar bilginin değerli bir örgütsel kaynak olarak nasıl kullanılabileceğine odaklanmıştır. Başka bir yönetim uzmanı, “Dorothy Leonard-Barton, Harvard İşletme Okulu, bilgi yönetiminin farklı yönlerini çeşitli çalışmalar ve yayınlarda incelemek suretiyle bilgi yönetimi teorisinin gelişmesine ve uygulanmasının yayılmasına önemli katkı sağlamıştır.” (Uriarte, 2008:32). Leonard-Burton 1970’lerden beri uygulamada olan Chaparral Çelik Şirketi bilgi yönetimi stratejisinin etkinliğini bir vaka çalışması aracılığı ile 1995 yılında belgelendirmiştir (Uriarte, 2008:32).

1970’lerin sonlarında, Stanford’da Everett Rogers ve MIT’de Thomas Allen, kurumsal bilginin farklı yönlerinin daha iyi anlaşılmasına ve bu bilgiyi depolamak için bilgisayar teknolojilerinin kullanılmasına yol açan bilgi ve teknoloji transferi ile ilgili çalışmalara öncülük etmiştir (Uriarte, 2008:32-33). Doug Engelbert tarafından 1978 yılında sunulan bir bilgi yönetim sistemi Augment ismiyle adlandırılmıştır, bu bilgi yönetim sistemi diğer uygulamalar ve sistemlerle arabirimli olarak bağlantılı bir şekilde kullanılabilen hipertext/grup yazılımı uygulama sistemidir (Uriarte, 2008:34). 1970’lerde ve World Wide Web’den önce, Rob Acksyn ve Don McCracken tarafından geliştirilen başka bir bilgi yönetim sistemi açık dağıtımlı bir hipermedya aracıdır (Uriarte, 2008:34).

1980’ler, rekabetçi bir örgütsel varlık olarak bilginin nasıl işe yaradığına dair artan bir anlayışı beraberinde getirmiştir. Ancak, çoğu örgüt bilgi kavramlarını bünyelerine dâhil etmek ve örgütsel bilgiyi etkili bir şekilde nasıl yönetebileceklerine dair örgütsel stratejilerini değiştirmediler. Ayrıca, Peter Drucker, Matsuda ve Sveiby gibi kuramcılar bilgi edinimi, bilgi mühendisliği ve bilgi-tabanlı sistemler gibi kavramlardan ortaya çıkan bilgi işçisi hakkında bir çok yayın yazmışlardır (Drucker, 1994:79; Uriarte, 2008:34). Bunun ile birlikte, bu kavramların bir araya gelişi bilgi

yönetimine dair sistemlerin kullanımı ve bilgi yönetimiyle ilgili çok sayıda dergi makalelerinin yayımlanmasıyla sonuçlanmıştır.

Tarihî açıdan, bilgi yönetimi üç kuşakta değerlendirilebilmektedir. 1990 -1995 dönemi; bilgi yönetimi projelerini tasarlayan ve bilgi yönetiminin potansiyel faydalarını araştıran ve ağırlıklı olarak bilgi yönetiminin tanımlanmasına odaklanmış bilgi yönetiminin ilk nesli olarak adlandırılabilir. Bilgi yönetimin ikinci nesli; çok uluslu şirketlerin kendi iş modelleri, sistemleri, çerçevesi, teknolojileri, operasyon ve uygulamaları ile bilgi yönetimini birleştirerek kendi örgütleri içinde bilgi yönetimi uygulama yöntemlerini arayarak 1996 civarında ortaya çıkmaya başlamıştır. Üçüncü kuşak ise; bilme ve eylem arasındaki bağlantıyı vurguladığı görülmektedir. Tüm bilgi alışverişi doğal olarak sosyal, kültürel ve örgütsel faaliyetlerdeki değişiklikler yoluyla gerçekleştirilebilmektedir (Metaxiotis vd., 2005:7).

Bilgi yönetimi 1990'larda, çok sayıda yerel ve küresel şirkette önemli bir odak noktası hâline gelmiştir. Başlangıçta işletme yöneticileri arasında bilgi yönetimine büyük bir ilgi yoktur. Ancak, Nonaka ve Hirotaka Takeuchi tarafından yazılan kitabın yayınlanmasıyla bilgi yönetimi daha fazla dikkat çekmiştir. "Bilgi Üreten Şirket- Japon Şirketler Yenilik Dinamiklerini Nasıl Üretmektedirler?" (Uriarte, 2008:36). Aslında 1990'ların ortası itibariyle birçok şirket, artan bilgi varlıklarından doğan rekabet üstünlüğünü fark etmeye başlamıştır. 1990'ların sonu toplam kalite yönetimi, iş süreçleri ve yeniden mühendislik girişimlerinin aşamalı olarak devreden çıkışına ve bilgi yönetimi çözümlerinin uygulanmasına tanıklık etmiştir (Uriarte, 2008:37).

Modern zamanlarda küresel rekabet, ABD ekonomisini endüstriyel ve hizmet tabanlı ekonomiden bilgi tabanlı ekonomiye dönüştürmüştür (Ives, Torrey ve Gordon, 1998:269). Prusak'a göre, bilgi yönetimi değişen ekonomik ve sosyal eğilimlere karşı bir tepkidir (Prusak, 2001:1002). Peter Drucker, gelişmekte olan ekonomide bilginin öneminin farkına varan ilk yönetim akademisyenlerindendir ve 1959 tarihli Yarının Dönüm Noktaları kitabında "bilgi işçisi" terimini ortaya atmıştır (Ichijo ve Nonaka, 2007:290). Drucker, 1969'da imalata dayalı sanayi ekonomisinin bilgi ekonomisine kaydığını ifade etmiştir (Drucker, 1969:110). Karl M. Wiig, 1986 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü Konferansındaki açılış konuşmasında "bilgi yönetimi" terimini kullanmıştır (FAA Bilgi Hizmetleri Ağı, 2002:7; Freeman, 2007:8; Roman-Velazquez, 2004:27). Küresel rekabetin güçleri ortaya çıktıkça, bilgi ve bilgi yönetimi

çalışmaları örgütleri ilgilendiren bir konu haline gelmiştir (Wiig, 1997b:7). Tamamen bilgi yönetimine ayrılmış ilk konferans, 1993 yılında Boston’da gerçekleştirilmiştir (Prusak, 2001:1003).

Sveiby ve Lloyd’a ait “Bilginin Yönetimi” ilk bilgi yönetim kitabı olarak yayınlanmıştır (Wiig, 1997b:10). Gupta, Sharma ve Hsu’ya göre bilgi yönetimi konusunda diğer ufuk açıcı kitaplar şunları kapsamaktadır: Nonaka ve Takeuchi’nin (1995) Bilgi Üreten Şirket: Japon Şirketler Yenilik Dinamiklerini Nasıl Üretmektedirler, Leonard-Barton’un (1995) Bilginin Kaynağı: Yeniliğin İnşası ve Sürdürülmesi, Davenport ve Prusak’ın (1998) Çalışan Bilgi: Organizasyonlar Bildiklerini Nasıl Yönetirler ve Peter Senge’in (1994) Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Pratiği. Bilgi yönetimi literatüründe diğer önemli teorisyenler şunlardır: Paul Strassmann, Chris Argyris ve Christopher Bartlett (Gupta, Sharma ve Hsu, 2008:5).

Wiig’e göre, ileriye dönük pek çok şirket bilgi yönetimi etkinliklerini başlatmak suretiyle bilgi yönetiminin önemini kabul etmiştir. Örneğin, Chaparral çelik, organizasyonunu ve stratejisini bilgi üzerine odaklanacak şekilde yapılandırarak bilgi yönetiminin önemini göstermiştir (Wiig, 1997a:5). Prusak, British Petroleum’un (BP) derin su sondaj kulelerindeki performans seviyelerini bilgi perspektifi kullanarak incelediğini belirtmiştir. Şirket, örtük bilgi ve uygulamaların sondaj kuleleri arasında anlamlı ölçüde değiştiğini tespit etmiştir. British Petroleum, örtük bilgi ve uygulamaları küresel alana aktararak önemli maliyet tasarrufu elde etmiştir. McKinsey ve Company, General Motors Corporation, Xerox Corporation, Hewlett-Packard Company ve IBM gibi diğer birçok şirkette bilgi yönetimi projeleri başlatılmıştır (Prusak, 2001:1003-1004).

20. yüzyılın sonunda, akademisyenler bilgi yönetiminin bir disiplin olarak ayakta durabilirliğini tartışmaya başlamıştır (King, 2003:259; Wilson, 2002 <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html> 08.05.2013). Bilgi yönetimi, bilgi sistemleri içerisinde uygulama ve araştırma için önemli bir alan olarak ortaya çıkmıştır. Bu alan bilgi ekonomisi, stratejik yönetim, örgüt kültürü, örgütsel davranış, örgüt yapısı, yapay zekâ, kalite yönetimi ve kurumsal performans ölçümünden gelen kuramsal temeller üzerine inşa edilmektedir. Bu kuramlar bilgi yönetimi için bir gerekçe sağlayan yeni kavramlara temel olarak kullanılmakta, bilgi yönetimi sürecini tanımlamakta ve bu

sürecin sonuçlarının değerlendirilmesine imkân vermektedir (Baskerville ve Dulipovici, 2006:83). Bilgi yönetimi ancak 1993 yılında bilgi yönetimini araştırma ve paylaşmaya dönük kabul edilmiş ihtiyaçtan dolayı akademik bir disiplin haline gelmeye başlamıştır (Prusak, 2001:1002). Holsapple ve Joshi'ye göre bilgi yönetiminde etkinlik eksikliği bilgi yönetimi kavramlarının yanlış anlaşılmasının doğrudan bir sonucudur (Holsapple ve Joshi, 1999:1). Wiig'e göre bilgi yönetiminin mevcut önemi çeşitli ekonomik, endüstriyel ve kültürel gelişmelerle ilişkilidir (Wiig, 1997b:9). Prusak'a göre, bilgi yönetiminin gelişmesinde en belirgin ve net sebep küreselleşmedir. Bugün küresel ticaretin karmaşıklığı ve hacminin benzeri görülmemiştir. Küresel oyuncuların, ürünlerin ve dağıtım kanallarının sayısı her zamankinden çok daha fazladır. Özellikle bilgi teknolojisinden dolayı küresel ticaretin tüm unsurlarının hızlanması ve merkezî ekonomilerin düşüşü örgütlerde her zamankinden daha hızlı bir şekilde daha geniş pazarlara yeni ürünler ve hizmetler sunmak zorunda hissettikleri neredeyse yoğun bir atmosferi meydana getirmiştir. Global erişim ve hızın bu kombinasyonu örgütlerin kendilerine "Neyi biliyoruz, Kim biliyor, Bilmemiz gereken neyi bilmiyoruz?" sorularını sormaya zorlamaktadır (Prusak, 2001:1002). Levinson, A.B.D.'deki işletmelerin kendi yaşlanan işgücünden bilgiyi elde etmeye derhal başlaması gerektiğini ifade etmektedir. Levinson, ayrıca 1946-1964 yılları arasındaki nüfus patlamasında doğan nesildeki on milyonlarca işçinin iş gücü toplu bir çıkışla emekli olacağını ve değerli bilgileri kendileriyle birlikte götüreceğini belirtmektedir. Bilgi yönetimi teknikleri bu işçilerden önemli iç görüleri muhafaza etmelerinde kuruluşlara yardımcı olabilir (Levinson, 2007 http://www.cio.com/article/40343/Knowledge_Management_Definition_and_Solutions 05.08.2013).

Dalkir, bilgi yönetiminin gelişim aşamasındaki kilometre taşlarına aşağıdaki gibi yer vermiştir (Dalkir, 2005:13-15):

- 1) Sanayileşme dönemi, 1800'ler (Örneğin,Ford),
- 2) Ulaştırma dönemi, 1850'ler,
- 3) İletişim dönemi, 1900'ler,
- 4) Bilgisayarlaşma dönemi,1950'ler ve 1969 yılında internetin doğuşu,
- 5) Sanallaştırma dönemi, 1980'ler ve
- 6) Kişiselleştirme dönemi, 2000'ler (Örneğin, ebay).

1.5. BİLGİ YÖNETİMİNİN TANIMLARI

Literatürde, bilgi yönetiminin yaygın olarak kabul edilen bir tanımı olmadığı ifade edilmektedir (Earl, 2001:215; Grossman, 2007:31). Yüzyıllar boyunca, bilginin tanımı bilgi epistemeoloji–teorisi alanında tartışılmıştır. Davenport ve Prusak tarafından açıklandığı gibi, “epistemolojistler bir şey bilmenin ne demek olduğunu anlamaya çalışırken hayatlarını geçirirler.” (Davenport ve Prusak, 1998:5). Bununla birlikte, bilgi yönetimi alanındaki literatür sık sık bilgi epistemolojisi görüşünden kaçınır (Minonne, 2007:4). Ekonomik temelli literatürde, genellikle enformasyon teorisinden etkilenen bilgi, enformasyon ve veri arasındaki farklılıkların açıklamasıyla tamamlanır (Bollinger ve Smith, 2001:9). Bilgi yönetimi; bilginin oluşturulması, yakalanması, toplanması, organize edilmesi, paylaşılması, haritalanması ve indekslenmesi, yararlanılması, dağıtılması ve depolanması gibi alanları kapsayan bir şemsiye terim olarak nitelendirilmiştir (Gloet ve Terziovski, 2004:403; Lakshman, 2007:55; Ma ve Yu, 2010:183). Bilgi yönetimi; bilginin bulunması, paketlenmesi, paylaşımı, dağıtımı, oluşturulması, yakalanması, uygulanması ve yeniden kullanılmasına yönelik süreç olarak dile getirilmektedir (Davenport vd., 1996:10; Gottshalk, 2006:381). Cepeda ve Vera ise bilgiye süreç olarak bakmıştır ve bilgiyi; bilginin yaratılması, transfer edilmesi, saklanması ve kullanımından oluşan dört aşamalı bir süreç olduğunu iddia etmiştir (Cepeda ve Vera, 2006:427). Ho, bilgi yönetimi faktörlerini sınıflayarak sayısız modelleri; öğrenme ve edinme, bilgi paylaşımı, bilgi oluşturma ve geliştirme şeklinde üç gruba ayırmıştır (Ho, 2008:1238).

“Bilgi yönetimi, yeniden kullanım ve yenilik aracılığı ile değer katmak için örgüt çalışanlarının, teknolojisinin, süreçlerinin ve örgütsel yapının bilinçli ve sistematik koordinasyonudur. Bu koordinasyona, bilginin oluşturulması, paylaşılması ve uygulanmasının yanı sıra aralıksız örgütsel öğrenmenin geliştirilmesi için öğrenilmiş değerli derslerin ve en iyi uygulamaların kurumsal belleğe beslenmesi aracılığıyla ulaşılmaktadır.” (Dalkir, 2005:18).

Bilgi yönetiminin tanımlanması ve ölçülmesi zordur çünkü bilgi karışık, çok boyutlu ve süreç odaklıdır (Gorelick ve Tantawy-Monsou, 2005:126; Iftikhar, 2003:57). Bilgi yönetimi, sektörde tam anlamıyla tanımlanamaz. Örgütlerin ve şirketlerin çoğu için son derece önemli olan bilgi teknolojisi alt yapısı ihtiyaçlarını değişim yönetimi, e-öğrenme, süreç iyileştirme, performans desteği, değişim mühendisliği ve bilgi yönetimi

şeklinde ayrılmaktadır. Çalışanların ve yöneticilerin çoğunun bilgi yönetimi ile ilgili bilgileri eksiktir. Bilgi yönetimi, doğru bir biçimde anlaşıldığında ve iyileştirme girişimleri ile akıllıca entegre edilip uygulandığında örgütsel performansı artırabilmektedir (Weidner, 2002:18). Bilgi yönetimi örgütsel performansın geliştirilmesi için bilginin oluşturulması, yakalanması ve kullanılması süreçlerinin kombinasyonu olarak tanımlanmıştır (Bassi, 1997:26). Bilgi yönetimi, bilginin örgüt tarafından dahilî ve haricî olarak en iyi şekilde kullanılması için örgüt içinde bilginin yakalanması, paylaşılması, uygulanması ve oluşturulması ile ilgilenmektedir (Liebowitz, 2003:254). Knapp'a göre "Bilgi yönetimi, örgütün ne bildiğine stratejik ve sistematik bir yaklaşımdır." (Knapp, 1998:3). O'Leary'a göre "Bilginin oluşturulması, erişilmesi ve bilginin yeniden kullanılmasını kolaylaştırmak için genellikle ileri teknolojinin kullanılması ile bilginin formal yönetimidir." (O'Leary, 1998b:34). Bunun yanı sıra; bilgi yönetimi, bilgi ve entelektüel varlıkların örgütün müşterileri ve çalışanları için değere dönüştürülmesi süreci ve bu sürecin yanında; ihtiyaç duyulan bilgi ile insanların birbirine bağlanması olarak tanımlanmaktadır (Kidwell vd., 2000:28; Knapp, 1998:3). O'Leary, bilgi yönetimini; a)bilgiyi yakalama, b)kişisel bilgiyi mevcut grup bilgisine dönüştürme, c)insanın insana, insanın bilgiye, bilginin insana ve bilginin bilgiye bağlanması, d)kaynak yönetiminin kolaylaştırılması ve evriminin anlaşılmasına yardımcı olan bilgi ölçüsü şeklindeki örgütsel çabalar olarak tanımlamıştır (O'Leary, 2002:101).

Günümüzde, bilgi yönetimine ilginin artmasına ve bilgi yönetiminin uygulanması için işletmelere yön veren dört önemli amaç (Dalkir, 2005:18):

1. İşletmelerin globalleşmesi,
2. Yalın örgütler,
- 3.Örgütsel unutkanlık ve
- 4.Teknolojik gelişmelerdir.

Bilgi yönetiminin multidisipliner bir disiplin olmasından dolayı; sosyologlar, bilişimciler, psikologlar ve ekonomistler tarafından bilgi yönetimine farklı yaklaşımlar olmuştur. Ekonomistler, bilgi yönetimine verimlilik açısından odaklanmaktadır. Psikologlar bilgi oluşturma/paylaşma sürecinde insanların motivasyon ve davranışlarını araştırmaktadır. Ayrıca sosyologlar, kişilerarası bilgi paylaşımını kolaylaştıran ya da engelleyen durumları araştırmaktadır. Bilişimciler daha fazla bilgi sağlayacak teknolojik

sistemlere odaklanmaktadır. Bilgi yönetim araştırmalarının heterojenliği disiplinlerdeki entegrasyon derecesi ve gelişmekte olan bilginin gerçekten kümülatif vücut olduğu noktasında önemli soruları gündeme getirmektedir (Argote, McEvily ve Reagans, 2003:571-572).

Bilgi yönetimi, multidisipliner bir disiplin olmasının yanında, bir iş süreci ve profesyonel bir disiplindir. Bilgi yönetimi, iş uygulamaları ve teknolojileri en önemli varlıklarından birisi olan bilgidен maksimum avantaj elde etmede örgüte yardımcı olması için kullanılmaktadır (Duffy, 2000a:62). Bilgi, “haklı gerçек inanç” olarak tanımlanmaktadır (Alavi ve Leidner, 2001:109; Huber, 1991:89; Nonaka, 1994:15). Haklı gerçек inanç ise “etkili bir eylem için işletmenin kapasitesini artırabilir” şeklinde ifade edilmektedir (Sabherwal ve Becerra-Fernandez, 2003:227). Bu tanımın altında yatan öncül, inanç ve bağlılık ile karakterize edilmektedir (Davenport ve Prusak, 1998:12). Ayrıca bilgi, çerçevlenmiş deneyim, değerler, bağlamsal enformasyon, yeni deneyim, enformasyonun değerlendirilmesi ve birleştirilmesi için bir çerçeve sağlayan uzman kavrayışın karışımıdır (Davenport ve Prusak, 1998:5).

Bilgi yönetimi; örgütlere hayati önemdeki enformasyonu bulması, seçmesi, düzenlemesi, dağıtması ve transfer etmesine yardımcı olmaktadır. Bilgi yönetimi, bilgi-yoğun modern örgütlerin temel zorunluluklarından biri haline gelmiştir. Örgütlerin giderek daha karmaşık ve çalkantılı piyasalarda rekabet edebilmesi için örgütlere rekabet avantajı sağlayacak bilgiyi oluşturmaları ve paylaşmaları gerekmektedir (Parent vd., 2000:47; Theriou, Maditinos ve Theriou, 2011:97). Bilgi yönetimi, örgütlerin daha iyi ürün ve hizmet sunması ve dolayısıyla rekabet avantajı ve kâr elde edebilmesi için örgütlere ve çalışanlara kolaylık sağlamaktadır (Huang ve Lai, 2014:39).

Atefeh vd., Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi bilgi yönetimini “bilgiyi tanımlama, yakalama ve kullanma stratejileri ve süreçleri” olarak tanımlamaktadır (Atefeh vd., 1999:172). Darroch ise bilgi yönetimini; örgüt içindeki bilginin paylaşılmasını, yaygınlaştırılmasını ve kullanılmasını yöneten ve bilgiyi oluşturan ya da yerleştiren süreçlerdir şeklinde ifade etmektedir (Darroch, 2003:41).

Bilgi yönetiminin, örgüt yönetimi alanında son zamanlarda ortaya çıkmasına rağmen, bilginin yönetimi kavramı yeni değildir. Eğitim ve çalışan gelişim programları, örgütsel politikalar, rutinler, prosedürler, raporlar ve kılavuzlar değerli bilgiyi yönetmeye uzun süredir hizmet etmiştir (Alavi ve Leidner, 1999:3). Aslında, bilgi

yönetimi müşteri beklentilerini karşılamayı ve aşmayı amaçlayan ve doğru zamanda doğru kişiye doğru bilginin sağlanması için düzenleyici bir ilkedir (Keskin, 2005:170; Koenig ve Srikantaiah, 2004:57). Alavi ve Leidner'e göre bilgi yönetimi; örgütlerin daha üretken ve etkili olabilmesi için hem açık ve hem de örtük bilginin organize edilmesi, iletilmesi ayrıca edinilmesi için sistematik ve örgütsel olarak belirlenen bir süreç anlamına gelmektedir (Alavi ve Leidner, 1999:6). Bilgi yönetiminin strateji disiplini yönünden tanımı; bilgi yönetiminin örgüt çapında uygulanması, bilginin stratejik rolünün anlanması; sistematik ve bütünsel bir bilgi gündemi bakışını gerektirmektedir. Yönetimin önemli kararlara ve iş süreçlerine bağlanması ve bilginin oluşması, paylaşılması ve kullanılması için süreçlerinin iyileştirilmesi olarak bakılmaktadır (Skyrme ve Amidon, 1997:30). Literatürdeki bilgi yönetiminin farklı tanımları Tablo 1.4.'de gösterilmektedir.

Tablo 1.4. Bilgi Yönetimi Tanımları

Bilgi yönetimi; en iyi kararın verilebilmesi için doğru zamanda, doğru kaynaktan doğru bilginin toplanmasıdır (Petrash, 1996).
Bilgi yönetiminin genel amacı işletme bilgisi ile ilgili etkinlik ve bilgi varlıklarının getirisini maksimize etmek ve sürekli onları yenilemektir (Wiig, 1997a:2).
Bilgi yönetimi; stratejik bir motivasyonla çalışanların gelişimini kolaylaştırmak; bilgi ve verilerin yorumlanmasında çalışanların yeteneklerini kullanarak örgütsel hedeflerin başarılmasıdır (Beijerse, 1999:94).
Bilgi yönetimi; yöneticilerin örgütsel ve bireysel faydaları ortaya çıkarmak için bilgiyi elde etmesi, iletmesi ve kullanılmasını sağlamasıdır (Bailey ve Clarke, 2000:237).
Bilgi yönetimi, faaliyetler için gerekli olan önemli enformasyon ve uzmanlığı, bulma, seçme, düzenleme, yayma ve aktarmada örgütlere yardımcı olan bir süreçtir (Gupta vd., 2000:17).
Bilgi Yönetimi, örgüt için anlamlı olan bilginin tanımlanması, elde edilmesi, geliştirilmesi, dağıtılması, kullanılması ve depolanmasını gerektirmektedir (Büchel ve Probst, 2000:7-8).
Bilgi yönetimi, bir örgütün mevcut bilgiden daha büyük bir değeri elde etmek için aldığı sistematik ve disiplinli eylemler kümesidir (Marwick, 2001:814).
Bilgi yönetimi; bilgi yaratma, doğrulama, sunum, dağıtım ve uygulama sürecidir (Bhatt, 2001:71).
Bilgi yönetimi, daha iyi politika tasarlamak, eylem değiştirmek ve sonuçları sunmak için doğru bilgi ve enformasyonun oluşturulması, ayıklanması, dönüştürülmesi ve depolanmasıdır (Horwitch ve Armacost, 2002:28).
Bilgi yönetimi; örgütsel performansı artırmak amacıyla bilgi yaratma, ele geçirme, paylaşma ve kullanma sürecidir (Barutçugil, 2002).
Bilgi yönetimi; örgüt içinde bilginin paylaşılması, yaygınlaştırılması ve kullanılmasını yöneten ve bilgiyi oluşturan ya da yerleştiren süreçlerdir (Darroch ve Naughton, 2003:575).
Bilgi yönetimi, geniş anlamda örgütlerde bilginin kullanımı, iletişimi, oluşturulması üzerinde yoğunlaşan bir serbest fikirler, araçlar ve uygulamalar dizisi olarak tanımlanmaktadır (Zhu, 2004:67).
Bilgi yönetimi, bilgi olarak adlandırılan daha değerli işletme varlıklarının yönetilmesinde sistemleri, prosedürleri ve kültürü içeren bir taslaktır (Gorelick ve Tantawy-Monsou, 2005:126).
Bilgi yönetimi, elde etme, örgütlenme, sürdürme, uygulama, paylaşma ve hem örtük hem de açık bilginin yenilenmesi gibi sistematik ve spesifik örgütsel süreçler aracılığıyla çalışanlar tarafından örgütsel performansın artırılması ve değer yaratma sürecidir (Bhirud, Rodrigues ve Desai, 2005:1).
Bilginin üretilmesi, deponlanması, sunulması ve paylaşılması gibi çeşitli modelleri kapsayan bir sosyo-teknik sistem (Ardichvili vd., 2006:94).
Bilgi yönetimi; bilginin üretilmesini, yayımını, derlenmesini, düzenlenmesini, depolanmasını, erişilmesini, yorumlanmasını ve kullanılmasını kapsar (Özdemirci ve Aydın, 2008:62).

“Firmanın hedeflerine ulaşmak için bilginin oluşumu, yayılması ve bilginin kurumsallaşmasını sağlayan politika ve kurallar dizisi” (Lloria, 2008:79).
Bilgi yönetimi, örgüt bilgisinin gelişimini artıran kapsamlı bir sistemin dağıtımıdır (Salisbury, 2003:128).
Bilgi yönetimi, “bir örgütte temel yetkinliklerin açık kontrolü ve yönetimi”dir (Van der Spek ve Spijkervet, 1997:43).
Bilgi yönetimi, işletmenin bilgi ile ilgili etkinliğini ve işletmenin bilgi varlıklarından getirilerini en üst düzeye çıkarmak için bilginin sistematik ve planlı bir şekilde ortaya çıkarılması, sürekli güncelleştirilmesi ve kullanılmasıdır (Dinçmen, 2000:208).

Tablo 1.4.’de gösterildiği gibi, bilgi yönetiminin tanımları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bilgi yönetimi nispeten yeni bir disiplindir (Prusak, 2001:1002). Bu nedenle, akademisyenler bilgi yönetiminin anlamını yeniden belirginleştirmeye devam etmektedirler (Slagter, 2007:83). Nonaka ve Peltokorpil’a göre bilgi yönetiminin kabul edilen bir tanımı mevcut değildir (Nonaka ve Peltokorpil, 2006:74). Ancak “üretim, sunum, saklama, aktarma, dönüşüm, uygulama, yerleştirme ve grubu yansıtırma, örgüt bilgisi” bilgi yönetiminin en sık kullanılan tanımlarından biridir (Hedlund, 1994:76). Bu yöndeki tanıma bir örnek Schultze ve Leidner olup; “bilgi yönetimi; üretim, sunum, depolama, transfer, dönüşüm, uygulama, gömme ve örgütsel bilgiyi koruma”dır şeklinde tanımlanmıştır (Schultze ve Leidner, 2002:218). Bilgi yönetimi “örgüt çapında bilginin yakalanması, düzenlenmesi ve paylaşılması ortamı ve sistemlerin oluşturulması ile bireylerin bilgilerini nakletmelerine teşvik edilmesi” olarak düşünülebilmektedir (Martinez, 1998:88).

“Bilgi yönetimi, çalışanların sahip olduğu uzmanlık ve deneyimin yanı sıra veri tabanları, politikaları, prosedürleri içeren örgütün enformasyon varlıklarını belirlemeye, yönetmeye, paylaşmaya entegre yaklaşımı teşvik eden bir disiplindir (De Jager, 1998:367). Bilgi yönetimi; bilginin oluşturulması, edinilmesi ve paylaşılması için hem yenilikçi hem de bilişsel kapasiteye sahip olan kültürel ve teknolojik destek sisteminin kullanılabilirliği aracılığıyla örgüt üyeleri tarafından kabul edilebilir (Kululanga ve McCaffer, 2001:347).

Skyrme ve Amidon, bilgi yönetiminin dört boyutta; müşteri, dahilî süreç, yenilikçilik ve öğrenme ve finansal olarak değerlendirilebileceğini öne sürmüştür (Skyrme ve Amidon, 1998:21). Easterby-Smith ve Lyles’e göre örgütsel bilgi ve bilgi yönetimi terimleri arasında bir ayrımın yapılması gerekmektedir. Örgütsel bilgi, genellikle örgütlerin içinde bulunan bilginin doğasını anlamaya ve kavramsallaştırmaya çalışırken felsefi bir bakışı benimsemektedirler. Dolayısıyla tartışmaların birçoğu bireysel ve örgütsel bilgi arasındaki ayrımlar etrafında ya da örtük ve açık bilgi

arasındaki ayrımın yararlı olup olmadığıyla ilgilidirler. Bilgi yönetimi, genellikle örgütsel performansı artırmak için bilgiyi yayma ve yararlanma yolları yaratmayı amaçlayan teknik bir yaklaşımı benimsemektedir (Easterby-Smith ve Lyles, 2003:3).

Choenni vd., bilgi yönetimi konusunu; bilişsel yaklaşım ve topluluk yaklaşımı olarak iki açıdan ele almaktadırlar. Bilişsel modele göre; bilgi, bilgi ve iletişim teknolojisi kullanımıyla bireyler tarafından yakalanır, incelenir, geliştirilir, oluşturulur ve paylaşılır. Topluluk yaklaşımında ise; sosyal etkileşim, iletişim ve işbirliği, bilgi yönetim sisteminin merkezinde bulunmaktadır. Böylece, bilgi, aynı veya benzer bağlamlarda uygulanan farklı toplulukların eylemlerinin sonucudur. Bu nedenle, doğası gereği dinamik, değişken somut bir bağlam ve durum ile oldukça ilgilidir (Choenni vd., 2005:113-114).

Tsoukas ve Vladimirov'da örgütsel bilgi yönetimine bütüncül bir bağlamda yaklaşım gerektirerek, örgütsel bilginin organik ve sezgisel doğasını vurgulamaktadır. Bilgi yönetiminin uygulama faaliyetlerine rehberlik eden kuralları açıklayarak düşünce ürünü olmayan bir uygulamayı düşünce ürünü olan bir uygulamaya dönüştürmenin dinamik sürecidir şeklinde ifade etmişlerdir. Böylece, bilgi yönetimi örgütsel kolektif bilgiyi artırmaya yardımcı olan bilginin genellenmesi için, kurallar, prosedürler ve araçlar oluşturmayı amaçlamalıdır (Tsoukas ve Vladimirov, 2001:973).

Bilgi yönetimi ile performans arasındaki ilişki açısından bakıldığında Kim vd., bilgi yönetiminin son ve temel hedefi iş yapma sürecini iyileştirmek ve üstün performans elde etmektir şeklinde belirtmişlerdir (Kim vd., 2003:300). Hem örtük hem de açık bilgiyi oluşturduğu, yakaladığı, edindiği, depoladığı, yaydığı ve kullandığı bilginin örgütün performansını desteklemesi ve geliştirmesi için kullanılan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Kinney, 1998:2; Magnier-Watanabe ve Seno, 2008:22; Pemberton ve Stonehouse, 2000:185; Smith ve Farquhar, 2000:17). “En geniş anlamıyla, bilgi yönetimi örgütsel hedeflere ulaşmak için entelektüel sermayeden (bilgi) yararlanma yeteneği” olarak tanımlanmıştır (Evaggelia, 2010:2; Rubenstein-Montano, Buchwalter ve Liebowitz, 2001:223; Stewart, 1997:67). Benzer şekilde, Huang'da bilgi yönetiminin uygulanmasının entelektüel sermaye üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu betimlemektedir (Huang, 2011:1).

Bilgi yönetimi bir çok nedenden dolayı; günümüzün dinamik küresel ekonomisinde başarılı olması, örgütlerin üretimde kendi devir sürelerini azaltmaları,

asgari sabit mal varlığı ve maliyetlerle işlem yapmaları, ürün geliştirme süresini kısaltmaları, müşteri hizmetleri, ürün kalitesini artırmaları, çalışan verimliliği ve performansını artırmaları, yenilikçi ürün ve hizmetler sunmaları, iş sürecini yenilemeleri, iş sürecinde değişiklik yapmaları, çeviklik ve esnekliği artırmaları gibi bir çok nedenden dolayı giderek daha önemli ve yaygın hâle gelmektedir (Gupta vd., 2004:3). Bu bağlamda yönetilmesi gereken bilgiler; örgütün en iyi uygulamaları, eğitimi, müşteri ilişkileri yönetimi, ticari istihbaratı, proje yönetimi, doküman yönetimi, arama motorları, veri ambarı ve tedarik zinciri yönetimi şeklinde örneklendirilebilmektedir (Milam, 2005:61-62).

Bilgi yönetimi; bilgi çalışanları, yönetim, örgüt kültürü, iş süreçleri, örgüt stratejisi ve bilgi işleme sistemleri gibi çok sayıda örgütsel yönü ve örgütte bilgi yönetimi başarılı olduğunda birlikte çalışmayı gerektiren bilginin belirlenmesi, yakalanması ve yeniden kullanılmasına yarayan kapsayıcı bir süreçtir (Jennex, 2005: iii). Bilgi yönetimi, örgütün etkinliğini geliştirmek ve ifade etmek amacıyla mevcut ve gelecekteki karar verme faaliyetlerine önceki deneyimlerden elde edilen bilgilerin titizlikle uygulanması çalışmasıdır (Jennex, 2005:iv).

Davenport'a göre bilgi yönetiminin on ilkesi bulunmaktadır. Bunlar; bilgi yönetimi pahalıdır, hiç bitmez, hayli politiktir, bilgi yöneticilerini gerektirir, bilgi sözleşmesini (örneğin, fikri mülkiyet sorunları) gerektirir, bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir, bilgiye erişim sadece başlangıçtır, bilgi paylaşımı ve bilgiyi kullanma genellikle doğal olmayan eylemlerdir, modellere göre haritalardan, hiyerarşilerden daha çok piyasalardan yararlanır ve etkili bilgi yönetimi, insan ve teknolojiyi içeren hibrit çözümler gerektirmektedir (Davenport, 1997:187-191).

Wheatley, bilgi yönetimini kolaylaştıran altı ilke sunmuştur: Wheatley tarafından belirlenen aşağıdaki liste bilgi yönetiminin temel insan unsurlarının bazılarına değinmektedir:

1. Bilgi insanlar tarafından oluşturulur.
2. İnsanların bilgiyi oluşturma ve paylaşması doğaldır.
3. Herkes bir bilgi işçisidir. Her kişi bilginin oluşmasına bir katkı olarak görülüyor ise, herkes katma değere sahip olarak eşit hedef olacaktır.

4. İnsanlar, bilgilerini paylaşmayı seçer. Bazıları bildiklerini isteyerek paylaşmayabilir. İşgören şirket tarafından desteklendiğini hissederse, bilgi paylaşma arzusu kolaylaştırılır.

5. Bilgi yönetimi, teknoloji ile ilgili değildir. Bilgi, çalışanların kafalarında bulunmaktadır.

6. Bilgi, zaman alan kaotik süreçler içinde doğmuştur (Wheatley, 2001 <http://www.margaretwheatley.com/articles/management.html>, 28.08.2013).

Bilgi yönetimi, hedef odaklı bilgi stratejilerinin düzenli seçimi, uygulanması ve değerlendirilmesinden sorumlu yönetim fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Örgütün dahili ve harici bilgiyi kullanma yolunu geliştirmesi ile örgütsel performansın artırılması hedeflenmektedir (Maier, 2007:48). Bilgi stratejilerinin uygulanması kişi-odaklı, örgütsel ve teknolojik enstrümanları içermektedir (Maier, 2007:175-178). Maier tarafından belirlenen bilgi yönetimi süreçleri; bilginin tespiti, edinilmesi, oluşturulması, örgütlenmesi, yayınlanması, dağıtılması, aranması ve erişilmesi, uygulanması, evrimi, silinmesi ve arşivlenmesinden oluşmaktadır.

Sarvary, bilgi yönetimini; şirket, enstitü veya grupta bilginin oluşturulması ve kullanılması için bir iş süreci olarak kabul etmiştir. Bu üç boyutun içerdikleri; (1) Örgütsel öğrenme, örgütün enformasyon ya da bilgiyi elde etme süreci, (2) bilgi üretimi, örgüt sorunlarını çözmek için ham enformasyonun bilgiye dönüşümü ve entegrasyonu süreci, (3) bilgi dağıtımı, örgüt içinde paylaşılan bilgiye örgüt üyelerinin erişimi ve bu bilgiyi kullanmaları şeklinde sıralanmaktadır (Sarvary, 1999:95-96). Buna ek olarak; bilgi yönetimi, enformasyon yönetimi ve örgütsel öğrenme aracılığıyla örgütsel bilgi kullanımının artırılması olarak tanımlanmaktadır (Broadbent, 1998:24).

Bilgi yönetiminin tanımı hem uygulayıcılar hem de akademisyenler tarafından tartışılmıştır. Bilgi yönetimi; sistemleri, prosedürleri ve kültürü içeren bir çerçeve olarak görülmesine rağmen, örgütün değerli varlıklarının ve bilginin yönetilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Gorelick ve Tantawy-Monsou, 2005:126).

Bilgi yönetimi; çok boyutlu süreç ve çok yönlü bir kavram olarak nitelendirilmesine rağmen bu bağlamda bir çok tanımın üst üste sıralanması mümkündür. Bilgi yönetimi tanımlarının çoğu üç unsura odaklanmaktadır: (a) Çalışma süreci veya faaliyetleri, (b) Teknolojik altyapı ve (c) Örgüt kültürü olarak üç boyutta da bilgi yönetimine bakılabilmektedir.

1.5.1. Çalışma Süreci veya Faaliyet Olarak Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetiminin birçok tanımı, örgütsel bilginin oluşturulması ve artırılması için iş sürecine veya faaliyetlere odaklanmıştır. Bilgi yönetimi; bilginin tanımlanması, alınması ve artırılmasını desteklemek için süreçler, sistemler, prosedürler ve araçlar olduğu ifade edilmektedir (Carvalho ve Ferreira, 2001:421). Marwick ise bilgi yönetimini “örgütün mevcut bilgiden azami değeri sağlaması için alabileceği “sistematik ve kontrol altına alınmış faaliyetler takımı” şeklinde tanımlamıştır (Marwick, 2001:814).

Iftikhar’a göre “bilgi yönetimi, örgütlerin işlevini, iletişimini, durumların analizini, sorunlara değişik çözümler ortaya atma ve iş yapmanın yeni yollarını geliştirme yolunu kapsamaktadır” şeklinde ifade etmektedir (Iftikhar, 2003:57). Martin, bilgi yönetimini “örgütün entelektüel sermayesini gün geçtikçe arttırmaya yönelik süreçlerin tanımlanması ve yönetilmesidir.” (Martin, 2003:1). Bilgi yönetimi, enformasyonun karmaşıklığını, entelektüel sermayenin daha ileri düzeyde yaratılmasını, aktarılmasını ve yeniden kullanılmasını idare edebilme yeteneğinden dolayı stratejik bir zorunluluk olarak son on yılda önem kazanmıştır (Sharma vd., 2007:484). Chong vd., bilgi yönetim uzmanlarının %77’si bilgi yönetimini, enformasyon teknolojisinin desteği aracılığıyla çalışanların becerilerinin ve uzmanlığının artırılması ve bu öğelerin açıkça ortaya koyulması için bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir (Chong vd., 2000:369).

1.5.2. Teknoloji Altyapısı Olarak Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetiminin yukarıdaki tanımları, teknoloji altyapısını vurgulamıştır (Allameh vd., 2011; Al-Gharibeh, 2011:9; Davenport ve Prusak, 1998:123; Ein-Dor ve Segev, 1982:56; Gold vd., 2001:187-188; Gottschalk, 2000:115; Gupta ve Govindarajan, 2000a:72; Jarvenpaa ve Staples, 2000:132; Lee ve Choi, 2003:188; Lee ve Lee, 2007:28; Nejatian vd., 2013:114; Roberts, 2000:429; Scott, 2000:81; Woodman vd., 1993:309; Zack, 1999a:45). Örgütlerin çoğu, örgüt içindeki bilginin daha etkili ve verimli toplanması, yönetilmesi ve yayılması için bilgi yönetim alt yapısına hâlâ büyük yatırım yapmaktadırlar (Chinowsky ve Carrillo, 2007:122).

Bilgi, yüz yüze ilişkiler, danışmanlık, iş rotasyonu, resmi ya da resmî olmayan eğitimler gibi, değişik araçlar aracılığıyla oluşturulabilir ve paylaşılabılır. Fakat örgütlerin ve pazarların daha küresel hâle ve sanal ortamlara taşınmasıyla bu geleneksel

araçlar etkisiz olabilmektedir. Bundan dolayı; bilgi, teknoloji aracılığıyla geliştirilmiş olmalıdır (Alavi ve Leidner, 1999:7). Enformasyon teknolojisinin gelişimi, fiziki ve zaman engellerinin ötesinde bilginin belirli türlerinin kodlanmasını, depolanmasını, paylaşılmasını, yayılmasını eskiye nazaran daha kolay ve ucuz olmasını mümkün hâle getirmektedir (Hansen, Nohria ve Tierney, 1999:107).

Bilgi yönetimi ve enformasyon teknolojisi arasındaki farklılıkların herhangi bir karışıklığa sebep olmaması gerekmektedir. Çağdaş bir örgütte, bilginin çoğu enformasyona, bir bilgi sistemi aracılığıyla dönüşmektedir ve örgüt üyelerinin enformasyonu bilgiye, bilgiyi de eyleme dönüştürmelerinde bu bilgi sistemi yardımcı olmaktadır (Stata, 1989 <http://sloanreview.mit.edu/article/organizational-learning-the-key-to-management-innovation> 30.07.2013). Enformasyon teknolojisi, bilginin aktarılması sürecinde çok önemli bir rol oynamaktadır (Iftikhar, 2003:56). Bu sürecin en önemli noktası örgüt üyelerinin bilgiyi kullanması ve uygulaması için teşvik edilmesi ile faydalı ve verimli olabilmektedir (Büchel ve Probst, 2000:8). Uygun enformasyon teknolojisi, bilgiyi paylaşmak ve oluşturmak için örgütün yeteneklerini geliştirebilmesine rağmen bu durum, örgütlerin doğru bilgiyi doğru şekilde yönetmekte olduğunu garanti edememektedir (Zack, 1999a:49-50).

Müşteriler, tedarikçiler, ortaklar ve elektronik pazarlar arasında sürekli bir etkileşim sağlayan enformasyon teknolojisinin, insanların etkileşim yolu üzerinde büyük bir etkisi olmuştur. Bu yönüyle enformasyon teknolojisi sadece bir bilgi deposu değildir. Bu sistemler; veritabanları, uygulama sunucuları, içerik yönetim sistemleri, veri ambarları, iş akışı sistemleri, arama motorları, ileti kuyrukları, web tarayıcıları, veri madenciliği ve analiz paketleri ile diğer kurumsal uygulamalar ile etkileşim içindedirler (Roth vd., 2002:563). Bilgi teknolojileri, zaman, mekân ve sosyal sınırları ortadan kaldırmaktadır. Bilgi teknolojileri, kişiden-kışıye bilgi paylaşımı aracılığıyla bilgi isteyenleri ve bilgi geliştirmek isteyen kişileri güçlü bir şekilde bağlamaktadır (Hansen, Nohria ve Tierney, 1999:110; Iftikhar, 2003). Fakat bilgi teknolojileri, bilgi yönetiminin açıklanması için yeterli olmamasına rağmen bilgi yönetim süreçlerini desteklemektedir (Khalifa ve Liu, 2003:103). Örgütlerde bilgi yönetim sistemi kullanımının bilgi yönetimine hem doğrudan hem de dolaylı etkisinin olduğu bulunmuştur. Özellikle, örgütsel çevikliğin ve yenilikçiliğin bilgi yönetim sistemi etkililiğinde önemli bir arabulucu olduğu doğrulanmıştır (Khalifa vd., 2008:119).

Enformasyon teknolojisi, fiziksel mesafenin ötesinde enformasyonun paylaşılması, bilginin kullanılması ve iş birliği için örgütün yeteneğini geliştirebilmektedir (Ruggles, 1998:84). Örgüt çalışanları, işlerini yapmak için gerek duydukları veri, enformasyon ve bilgiyi bilgi teknolojileri aracılığıyla kolayca elde edebilmektedirler. Bilgi teknolojileri zaman, mekân ve yöntem kısıtlılıklarını ortadan kaldırarak çalışanların birbiri ile etkin bir etkileşim kurmasını sağlamaktadır. Çalışanların karar almalarını; karar destek sistemleri, veri madenciliği ve simülasyon teknolojilerini içeren iş ve teknik uygulamaları desteklemektedir (Smith ve Farquhar, 2000:19). Şimdiye kadar teknolojik yeteneklere daha çok, örtük bilgi yönetimi yeteneklerinin temel bir parçası olarak değil bir destekleyici yetenek olarak dolaylı bir şekilde hitap edilmiştir. Teknolojik alt yapı yeteneğinin, bilgi yönetiminde etkin bir rolünün olduğu farklı yazarlar tarafından ifade edilmiştir (Alavi ve Leidner, 2001:107; Davenport ve Klahr, 1998:198; Duffy, 2000a:62).

Enformasyon ve iletişim sistemleri aracılığıyla, mevcut enformasyonun örgütteki önceden parçalanmış enformasyonla bir araya getirilebilmesi sağlanmaktadır (Teece, 1998:60). Enformasyon ve iletişim sistemlerinin bu bağlantısı aynı zamanda, örgütün farklı parçaları olan bölümler veya fonksiyonel alanlar arasında meydana gelen iletişimdeki bazı engelleri ortadan kaldırabilmektedir (Teece, 1998:60). Teknoloji alt yapısı, parçalı bilgi akışlarını bir araya getirerek, örgütün dahili bilgisinin (örneğin ürün bilgisi, süreç bilgisi) ve harici bilgisinin (örneğin, rakipler, piyasalar) gerçek zamanlı olarak izlenmesini sağlamaktadır (Teece, 1998:60). Teknoloji için diğer önemli bir meselede sözkonusu bölümler arasında resmî ve gayri resmî iletişimin farklı derecelerini ve güvenini destekleme yoludur (Brown ve Duguid, 1998:105). Bilgi teknolojisinin yeterliliği ile örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasında önemli bir ilişki vardır (Tippins ve Sohi, 2003:755).

1.5.3. Örgütsel Kültür Olarak Bilgi Yönetimi

Örgütleri bir grup olarak değerlendiren Schein, örgüt kültürünü “içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir grubun üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayımlar örüntüleri” olarak tanımlamaktadır (Schein,

1992:12). Uzmanlar bilgi yönetimini; davranışsal normlar ve uygulamalar veya örgüt kültürü olarak görmektedirler (Pauleen, Wu ve Dexter, 2007:5). Örgüt kültürünü; örgütsel değişimin başarısı ve insan sermayesi değerinin maksimize edilmesi, kültür yönetiminin önemli bir yönetim yeterliliği olması gerektiğini ve doğru kültür, örgütsel başarı için gerekli bir koşul olabilir iken, hiçbir şekilde yeterli bir koşul olmadığını açıkça belirlemektedir. Örgüt yöneticileri açısından örgütlerde en etkin örgütsel kültürün ne olduğunun belirlenmesi ve gerektiğinde örgütsel kültürün etkili bir biçimde nasıl değiştirileceğinin belirlenmesi önemli bir sorundur (Baker, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf> 31.07.2013). Buna ek olarak; değişim odaklı kültür, öğrenme kültürü, yenilenen kültür, ekip ve proje-odaklı kültür gibi modern iş dünyasında başarısı giderek önemle artan farklı türevler örgütsel kültürün etrafında ortaya çıkmıştır. Daha yakın zamanlarda, dikkati, çevikliği kolaylaştıran, bilgi yönetimini teşvik eden ittifaklar, ortaklıklar ve ağları teşvik eden kurumsal sorumluluk ve/veya manevi bütünlüğü güçlendiren çeşitliliği kucaklayan bir örgüt kültürü tanımlama ve oluşturmaya dönüşmüştür. Örgüt kültürü, çeşitli durumlar için uygun davranışı tanımlayarak örgütlerde, eylem ve yoruma kılavuzluk eden ve paylaşılan zihinsel bir takım varsayımlardır (Ravasi ve Schultz, 2006:436). Örgüt kültürü; değer kombinasyonu, temel inanç, davranış modeli ve simgedir. Bu kültür, örgütün değer sistemini temsil etmektedir ve çalışanların davranış normu geliştirmesine yardımcı olacaktır. Her örgütün kültürü, diğer örgütten çok daha farklı ve bağımsız bir varlıktır (Yeh, Lai ve Ho, 2006:797). Örgüt kültürü, örgütsel etkililik ve rekabet avantajının sürekliliği için önemli bir faktör olmasının yanında ampirik araştırmaların kaynağı olmaktadır (Zheng vd., 2010:765). Bilgi yönetiminin etkililiği için önemli ön koşullarından birisi de örgüt kültürüdür (Rahgozar vd., 2012:3206; Saeed vd., 2010:1028). Örgüt kültürü, bilgi yönetiminin en önemli kolaylaştırıcısıdır (Adenfelt ve Lagerstrom, 2006:191). Örgüt kültürü, örgütlerde bilgi yönetiminin kurulmasında ve güçlendirilmesinde kritik bir faktördür (Ghorbani, Demneh ve Khorsandnejad, 2012:62; Rai, 2011:779).

Örgütsel kültür, “örgütün yönetim sistemine hizmet eden; temel değerler, inançlar ve ilkelerdir” şeklinde tanımlanmaktadır (Denison, 1990:2). De Long, örgüt kültürünün üç yönünü; değerler, normlar ve uygulamalar şeklinde sınıflandırmıştır. Değerler, örgüt üyelerinin yapmaya ve sahip olmaya uygun inançlarıdır, normlar,

Çalışanların işlerini başarmak için nasıl davranması gerektiği ya da ne yapmaları gerektiği konusunda paylaşılmış inançlardır. Uygulamalar ise, proje uygulama süreçleri, takım toplantıları, zaman çizelgeleri, kariyer yolları, tazminat planları ayrıca informal yemek konuları da dahil olmak üzere, bir işin başarılması için formal veya informal rutinlerdir (De Long, 1997:6). Örgütsel kültür, örgüt içindeki bilgi yönetimi etkililiği için ya etkinleştiren ya da engelleyen davranışları yansıtılmaktadır (Iftikhar, 2003:58). Örgüt kültürünü, çeşitli yaklaşımların ve araçların bilgi paylaşımı için kullandığı kanıtlanmıştır ve örgüt kültürü desteği olmadan takım çalışmasının başarısız olduğu ifade edilmiştir (Suresh, 2002:3). Birçok araştırmacı ve uygulayıcı, bilgi yönetiminin bir bilgi paylaşım kültürü tarafından desteklenmesi gerektiğini kabul etmektedir (Chong vd., 2000:379; Hauschild, Licht ve Stein, 2001:77; Iftikhar, 2003:58; Martin, 2003:3-4). Ford ve Chan, bilgi yönetimi aracılığıyla daha büyük bir rekabet avantajı kazanmak isteyen şirketlerin bilgi paylaşımını zenginleştirecek bir kültür ve ortam oluşturmak zorunda olduğunu ifade etmektedir (Ford ve Chan, 2002:5). Her rgt diğer örgütlerden farklı bir kültüre sahiptir (Ravasi ve Schultz, 2006:451). Örgütün, kendi örgütsel kültürünü anlaması önemlidir. Çünkü kültürün anlaşılması, bilgi yönetimi için engel veya kolaylaştırıcı olarak hareket edebilmektedir (Iftikhar, 2003:58; Yen, 2001:1).

Bilgi yönetimi birbiriyle ilişkili çok sayıda özelliğiyle çok boyutlu bir yapıdır. Ancak, literatürde yaygın bulunan özelliklerin üç bileşeni: bilgi edinimi veya adaptasyon, bilgi yayma ya da paylaşımı ve bilgi veya bilgi kullanımına yanıt olarak sıralanmıştır. Örgütlerde bilgi yönetimi uygulamaları, bazı önkoşullara bağlıdır. Etkili bilgi yönetimi için önemli n koşullardan biri, örgüt kültürüdür (Saeed vd., 2010:1028).

Bilgi yönetiminin uygulanması ile bireylerin karşılaştığı temel sorunlardan birisi, örgüt içindeki kişilerin tutumlarını değiştirmektir (Suresh, 2002:3). Geleneksel rgtsel kültürde, bilgi sert bir ortamda hayatta kalmak, adapte olmak, gelişmek için bir kişi tarafından kullanılan güç olarak kabul edilmiştir (Buckman, 2004:vii). Bu yüzden çok az insan başkaları ile bilgi paylaşmaya isteklidir (Suresh, 2002:3). Bennett ve Gabriel, rgtsel yapı, kültür, boyut ve evre açısından bir dizi bilgi yönetimi yöntemlerini analiz etmişlerdir. Araştırmacılar, değişim dostu kültürü benimsemiş örgütlerin daha kapsamlı bilgi yönetimi yöntemlerini kullanmakta olduğunu belirtmişlerdir (Bennett ve Gabriel, 1999).

1.6. ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi, örgütlerin gelecekteki kârlılığı için önemli bir varlıktır. Örgütlerde müşteriler, ürünler, teknolojiler, piyasalar ve rakiplerin araçlarıyla ilgili daha fazla bilgiye sahip olunması, bilginin yönetilmesi aracılığıyla sürdürülebilir rekabet avantajının oluşturulmasına daha fazla olanak yaratmaktadır (Choochote ve Nurse, 2012:189; Najafi, 2012:438). Özgün bilginin taklit edilebilme ve çoğaltılabilmek zorluğu bu tür bilgiye sahip olan işletmelerin ve örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesini sağlamaktadır (Wu ve Wang, 2006:728). Günümüzde özellikle örgüt bilimi, örgütsel psikoloji, strateji ve yönetim bilimi, yapay zekâ, bilgisayar bilimi ve yönetim bilgi sistemleri gibi çeşitli alanlardaki araştırmacılar tarafından bilgi yönetiminin öneminin arttığı kabul edilmiştir (Maier ve Remus, 2003:62).

Örgütler, bilgi yönetim uygulamalarını yerine getirmenin artan bir etkinlik, verimlilik ve rekabet vaat ettiğine inanmaktadırlar (Schultze ve Leidner, 2002:214). Bilgi yönetimi, çoğu örgüt için stratejik önemde bir alan olarak ortaya çıkmıştır ve örgütlerdeki bilgi yönetim süreci faaliyetleri aracılığıyla örgütler kendi entelektüel veya bilgi varlıklarının değerini geliştirmektedirler (Kulkarni, Ravindran ve Freeze, 2007:310). Bilgi yönetimi, oluşturma, depolama, aktarma ve bilgi uygulama gibi çeşitli faaliyetleri kapsayan bir süreç olarak kabul edilmektedir (Alavi ve Leidner, 2001:114). Holsapple ve Joshi'ye göre bilgi yönetiminin operasyonel hedefi doğru bilgiyi, doğru bilgi işlemcileri için, doğru temsilcilerde ve doğru zamanda kullanılabilir olmasını uygun maliyetle sağlamaktır (Holsapple ve Joshi, 2000:237). Bilginin etkili olma yeteneği, bilgi yönetimini işletmeler için ilginç özelliklerden birisi haline gelmiştir (Alazmi ve Zairi, 2003:199).

Woitsch ve Karagiannis, bilgi yönetiminin, mevcut yönetim yaklaşımlarının içine kendisini entegre etmeyi hedefleyen ciddi bir yönetim disiplini olarak gelişmiş olduğunu ifade etmektedir (Woitsch ve Karagiannis, 2005:565). Bilgi yönetiminde örgütler, bilgi oluşturma, özümseme ve yayma imkânı sağlayan ortam oluşturmaktır (Misra vd., 2003:39). Örgütte bilginin oluşturulması ve aktarılması örgütün başarısı ve rekabet yeteneği ile ilişkilidir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004:95). Birçok sektörde, bilgi yönetimi rekabetçi bir varlık olarak kabul edilmiştir ve bilgi yönetimine büyük miktarlarda para harcanmaktadır. Buckman Laboratuvarları, gelirlerinin binde 25'ini bilgi yönetimine harcamaktadır; Benzer şekilde, Ernst ve Young'da gelirinin yüzde

6'sını ve McKinsey & Company ise gelirinin yüzde 10'unu bilgi yönetimine harcamaktadır (Davenport vd., 1998:50).

Liebowitz, örgütlerde başarılı bilgi yönetimi oluşturulabilmesi için; üst düzey liderin desteği, bilgi yönetim stratejisi desteği, bilgi baş yöneticisi veya eşdeğer bir pozisyon, bilgi yönetimi alt yapısı, bilgi ontolojileri ve depoları, bilgi yönetim sistemleri ve araçları, bilgi paylaşımını cesaretlendiren özendiriciler ve destekleyici kültür gibi altı önemli madde önermiştir. Özellikle, bilgi yönetimini daha önce benimseyen örgütlerden elde edilen önemli deneyimler yazarın önermelerini desteklemektedir (Liebowitz, 1999:37-38).

Örgütler, bugünün ve geleceğin ekonomisinde etkili bir şekilde rekabet edebilmek için bilgi yönetimi yaşam döngüsü içinde bilgi yönetim süreci verimliliklerinin geliştirilmesi ve çalışanların önemli bir bilgi kaynağı olduğunu kabul etmek zorundadırlar (Rosemann ve Chan, 2000:625).

Günümüzde, bilgi yönetiminde iki ana eğilim bulunmaktadır: 1)Örgütün entelektüel sermayesinin ölçülmesi: Ölçüm oranları/indeksler ve ölçütlerin geliştirilmesi, 2)Bilgi haritası: bireylerden elde edilen bilgiyi yakalama ve bu bilginin ağırlıklı olarak bilgi teknolojisi aracılığıyla örgüt çapında yayılmasıdır (Gupta vd., 2000:18).

1.7. BİLGİ YÖNETİM SİSTEMİ

Bilgi yönetim sistemleri, bilgi ve bilgisayarlı sistemlerin yeteneklerinin bilgi yönetimi faaliyetlerini desteklemesindeki değerinin örgütler tarafından farkına varılması ile daha önem kazanmaktadır (Jayatilaka ve Lee, 2003:1; Kankanhalli, Tan ve Wei, 2005:113-114). Bilgi yönetimi, enformasyonun sağlanması ve analizini kolaylaştıran geniş yelpazede sistem ve hizmetlere verilen terimdir. Bilgisayarların ve İnternet'in giderek örgütsel süreçlere entegre edilmesi ile birlikte, enformasyon teknolojileri bilgi yönetim sistemlerini geliştirmede kullanılabilmektedir (Nambiar, 2013:236).

Bilgi yönetim sistemleri, özellikle örgütsel bilginin düzenlenmesi ve yönetilmesi için tasarlanan bilgi teknoloji sistemlerinin bir türü olarak tanımlanmıştır (Alavi ve Leidner, 2001:115). Salisbury, bilgi yönetim sistemini "...örgüt bilgisinin artırılması için kapsamlı bir sistemin konumlandırılması olarak" tanımlamıştır (Salisbury, 2003:128). Bilgi tabanlı bir örgütte, yeni bilginin oluşturulması ve bilgiye dayalı varlıklardan

rekabet avantajı sağlanması örgütün yetenekleri olarak nitelendirilebilmektedir (Alavi ve Leidner, 2001:108; Sharma vd., 2007:484).

Bilgi yönetimi, uygulanan ve tasarlanan bilgi sistemleri anlamına gelmektedir. Bu sistemler, bilgi çalışanlarının anlamlandırma faaliyetlerini sağlayabilmesi ve kolaylaştırmasının yanında etkili ve verimli şekilde ortaklaşa deneyimin kullanılması ve çalışanların bilgi işlem ihtiyaçlarını desteklemektedir (Wickramasinghe vd., 2003:298).

Bilgi yönetim sistemi “örgütün, modern bilgi teknolojilerinin (örneğin İnternet, intranet, extranet, ortak bilgi işlem/groupware, yazılım filtreleri, ajanlar, veri ambarları vb.) sistematize edilmesi, geliştirilmesi ve hızlandırılması için bilgi yönetiminin içinde ve arasında kullanımı” anlamına gelmektedir (Alavi ve Leidner, 1999:4). Bilgi yönetiminin hızlandırılması için; İnternet, intranet, veri ambarları ve yazılım ajanları gibi, gelişmiş bilgi teknolojileri büyük ölçekli örgütlerin içinde ve örgütlerin arasında kullanılabilir (Alavi ve Leidner, 2001:108). Buna ek olarak, ses bilgisi ve iletişim teknolojilerinin oluşturulması, edinilmesi, düzenlenmesi, dağıtılması ve bilginin uygulanması örgütsel süreçlerin sürdürülmesini mümkün kılmaktadır. Bu durum, gelişmiş veritabanı, ağ ve iletişim teknolojileri özellikle sözde “Intranet” veya “Web” teknolojileri olarak adlandırılan, özel bilgi yönetim sistemlerinin uygulanması sayesinde (Maier ve Remus, 2002:103). Bilgi yönetim sistemi “bilginin oluşturulması, depolanması/erişimi, transfer edilmesi ve uygulanması örgütsel süreçlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi için uygulanan bir bilgi sınıfı sistemidir” şeklinde tanımlanmıştır (Alavi ve Leidner, 1999:6).

Bilgi yönetim sistemleri veri ve enformasyonun paylaşımında, bilgi yönetimi girişiminin bir parçası olarak kullanılmaktadır. Birçok örgüt, iç ve dış müşterileri ile etkin bilgi paylaşımında bulunabilmek için bilgi yönetim sistemi geliştirmiş ve bu sistemi uygulamaya koymuştur. Bilgi yönetim sistemlerinin, enformasyon sistemleri ile pek çok benzerliği bulunmaktadır ve birçok araç, bilgi yönetim teknikleri ve enformasyon sistemleri ile ilişkilidir (Gallupe, 2001:62). Ayrıca bilgi yönetim sistemleri, enformasyon sistemlerinde olduğu gibi, önemli bilginin toplanması ve gerektiğinde çalışanlar için kullanılabilir hale getirilmesi aracılığıyla örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaya yardımcı olmaktadır (Damodaran ve Olphert, 2000:405). Devlet kurumlarında da, bilgi yönetim sisteminin en önemli etkisinin çalışanların öğrenmesini artırdığı şeklinde ifade edilmiştir (Almashari vd., 2002:81).

Bilgi yönetim sistemi yaygın olarak; bilginin kodlanması, transfer edilmesi ve paylaşılmasına olanak sağlaması, kurumsal bilgi dizinlerinin oluşturulması ve bilgi ağının oluşturulması olarak üç şekilde uygulanabilmektedir (Alavi ve Leidner, 2001:114).

Teknik olarak, bilgi yönetim sistemleri geleneksel enformasyon sistemlerinden farklı değildir. Ayrıca, bilgi yönetim sistemlerinin en önemli parçaları bilgi ve bilgi çalışanlarıdır (Gallupe, 2001:63). Bilgi yönetim sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanması bilgi yönetimi girişimlerinin başarısında önemli bir destek olarak görülmektedir (Hester, 2010:7). Bilgi yönetim sisteminin hayata geçirilmesinden sonraki ikinci yıl örgütlerin önemli ölçüde idari maliyetlerini düşürdüğü ve verimliliklerini artırdıkları görülmektedir (Feng vd., 2004:92).

Malhotra ve Galletta, bilgi çalışanlarının bağlılık ve motivasyonunun, bilgi yönetim sisteminin kullanımını ve bilgi yönetim sisteminin örgüt performansını etkileyeceği önerilmiştir (Malhotra ve Galletta, 2003:1). Bilgi yönetimi, bilgi yönetim sistemleri ve bilgi yönetimi kapasiteleri arasındaki ilişki doğrulanmıştır. Bilgi yönetimi uygulamaları, yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi süreçlerini iyileştirmesinin yanında bu ürün ve hizmetlerin pazara sunulma süresini kısaltmaktadır ve sonuç olarak; örgütsel yeniliklerin başarı olasılığını artırmaktadır (Han ve Wang, 2012:2491).

Bilgi yönetim sistemleri, ağlara ve topluluklara aktif olarak katılır, bilgi oluşturur, bilgi alışverişi yapar ve uygular. Bilgi yönetimi ile ilgili bilgi ve iletişim teknolojisi örnekleri; intranet altyapıları, doküman ve içerik yönetimi sistemleri, iş akışı yönetimi sistemleri, yapay zekâ teknolojileri, iş zekâsı araçları, görselleştirme araçları, groupware ve öğrenme sistemleri şeklinde sıralanabilmektedir (Maier, 2007:7).

Ağ tabanlı bilgisayarlar, açık bilginin kodlanmasını, saklanmasını ve paylaşılmasını her zamankinden daha kolay ve ucuz hâle getirmektedir (Hansen, Nohria ve Tierney, 1999:106). Birçok yönetici bilgi teknolojisine yatırım yapmıştır ve açık bilgi/enformasyon yönetimi üzerinde durmuştur. Bilgi yönetiminin çoğu tanımı bilgi teknolojisi kullanım yeteneğini vurgulamıştır. Bilgi transferinin kalitesi, bilgi teknolojisinin desteği ile önemli ölçüde gelişmiştir (Ruggles, 1997:86-87).

1.8. BİLGİ YÖNETİMİ YETENEKLERİ

Bilgi yönetimi literatürü; örgüt kültürü, örgüt yapısı, teknoloji ve bilgi yönetim süreçleri dahil olmak üzere etkin bilgi yönetiminin farklı unsurlarıyla doludur (Agbim, Oriarewo ve Owutuamor, 2013:61; Alavi vd., 2006:191; Bhatti, Zaheer ve Rehman, 2011:2847; Chin-Loy ve Muftaba, 2007:15; Chung vd., 2010:1504; Fattahiyan vd., 2012:36; Gold vd., 2001:186; Ho, 2009:98; Orlikowski, 2000:404; Verkasalo ve Lappalainen, 1998:414; Walczak, 2005:330; Widen-Wulff ve Ginman, 2004:448; Yang ve Chen, 2007:95).

Bilgi, rekabet avantajı için sürdürülebilir birkaç kaynaktan biridir ve günümüz hızlı ve belirsiz global ekonomi döneminde kritik hâle gelmiştir. Bilgi temel örgütsel yeteneklerin oluşturulması ve sürdürülebilir kârlılık için önemli bir kaynak olarak görülmüştür (Earl ve Scott, 1999:29; Grant, 1996:110). Bilgiye dayalı bir örgütün başarısı, örgütün bilgiyi işleyebilmesi üzerinde ne kadar etkili olduğuna bağlıdır. Bundan başka “bir yeteneğin farklılığı bir ölçüde, örgütün erişilebilir olmasına ve çalışanlarının uzmanlaşmış bilgisini entegre etmesine bağlıdır.” (Grant, 1996:116). Gold, Malhotra ve Segars, bilgi yönetim yetenekleri ve örgütsel etkililik ile ilgili ampirik çalışma gerçekleştirmiştir (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:186). Çalışmada veriler büyük ölçekli firmaların 323 üst düzey yöneticisinden toplanmıştır. Bu teorik çerçevenin kullanımında araştırmacılar üç anahtar bilgi yönetim kolaylaştırıcısını tanımlamışlardır: Teknoloji, yapı ve kültür. Araştırma bilgi yönetimi yeteneklerinin ve bilgi yönetim sürecinin bilgi etkililiği üzerindeki etkisine ilişkin güçlü kanıtlar sunmuştur (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:206).

“Yetenekler, insanlar arasında ve insanlar ile diğer kaynaklar arasındaki karmaşık koordinasyon modellerini içermektedir.” (Grant, 1996:122). Örgütsel rutin; düzenli ve koordineli eylemlerin öngörülebilir modelidir ve örgütün kendisi büyük bir rutin ağı olarak görülebilmektedir. Bilgi yönetim yetenekleri terimi, örgütün yeteneklerini tanıması, oluşturması, dönüştürmesi ve bilgiyi dağıtmasını ifade etmektedir (Gold, 2001:63; Gold vd., 2001:186). Bilgi yönetim yetenekleri bilgi kaynaklarının etkili dağıtımı ve örgütsel faydaların elde edilmesi için bilgi süreçlerinin etkili bir şekilde, uygulanma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Dawson, 2000:323). Pan ve Scarbrough, örgütsel kaynakları; sosyal ve teknik görünüm olarak iki açıdan sınıflandırmıştır (Pan ve Scarbrough, 1998:55). Sosyal perspektif açısından örgütün bilgi

yönetimi altyapısı yetenekleri; örgüt yapısı, örgüt kültürü ve insanlar (ya da T-şekilli beceriler) olarak üç bileşeni kapsamaktadır (Chuang, 2004:460; Lee ve Choi, 2003:188). Fan vd., altyapı ve yetenek süreçlerini birleştirip çoklu karar verme metodunda örgütsel bilgi yönetimi yeteneğini ölçmek için; teknoloji, yapı, kültür, edinim, dönüştürme, uygulama ve koruma şeklinde yedi özellik önermiştir (Fan vd., 2009:3347-3348). Aujiropongpan vd., kurumsal bilgi yönetimi yeteneğini hem kaynak tabanlı hem bilgi tabanlı yetenek perspektifleri açısından açıklamıştır. Kaynak tabanlı yetenek, örgütteki bilgi yönetimi kaynaklarının çeşitliliğini ifade etmektedir. Teknoloji, örgüt yapısı, kültürü içeren farklı kaynaklara sahip bilgi yönetimi yeteneği, bilgi yönetimi yeteneği altyapısını etkileyecektir. Ayrıca, bilgi-tabanlı yetenek perspektifi özellikle maddi olmayan varlıkları, bilgi yönetimi süreçlerini ve idari bilginin farklı çeşitlerini vurgulamaktadır (Aujiropongpan vd., 2010:183). Bilgi yönetimi yetenekleri, örgütsel performansı etkileyen önemli faktörlerdir. Örgütler, kendi paydaşlarına fayda sağlayacak yeni becerilerin geliştirilmesinde mevcut bilginin güncellenmesi için paydaşlarını ve personelini teşvik etmelidir (Tseng ve Wu, 2013:43).

Bilgi yönetimi, örgütsel yeteneklerin gelişmesini içeren karmaşık bir süreçtir. Örgütsel yeteneklerin etkililiği örgütte, bilginin oluşturulmasını, süzülmesini, dönüştürülmesini, depolanmasını ve dağıtılmasını sağlamalıdır (Gold, 2001:60). Bilgi yönetim yetenekleri modelinde, bilgi alt yapısı yeteneği; teknoloji, yapı ve kültür ve bilgi süreci yeteneği; sağlama, dönüştürme, uygulama ve koruma olarak iki boyut kullanılmıştır (Gold, 2001:67; Gold, Malhotra ve Segars, 2001:186-187).

Aşağıda bilgi yönetim yetenekleri detaylı olarak sunulmaktadır. Bu çalışmada teknoloji, yapı, örgütsel kültür, özendiriciler ve t şekilli yetenekler (insan) üzerinde durulmaktadır ve bilgi yönetimi alt yapı yeteneklerinden sadece teknoloji moderatör olarak alınmıştır.

1.8.1. Bilgi Altyapısı Yeteneği

Davenport ve Volpel, bilgi yönetimi altyapısını bilgi yönetiminin omurgası olarak ele almıştır (Davenport ve Volpel, 2001:216). Bilgi altyapısı yönetimi bilgi teknolojisi veya bilgi teknolojisi dışındaki altyapısal ortamı sağlamaktadır. Bu alt yapı bilginin oluşturulması ve yeteneklerin paylaşımını desteklemektedir. Bilgi alt yapısının genişliği ile bilgi projelerinin başarısı arasında doğrudan ilişki görülmektedir (Carrillo

vd., 2003:6; Davenport, De Long ve Beers, 1998:51). Miller ve Droge'a göre örgütsel yapı, otoritenin merkezileşmesini, resmileşmesini, karmaşıklık ve entegrasyonunu içermektedir (Miller ve Droge, 1986:541). Bose, strateji, kültür, altyapı, teknoloji ve ölçüm olarak beş önemli sağlayıcı belirlemiştir (Bose, 2004:40). Bunun yanında, bilgi yönetim süreçlerinin genellikle zaman ve çaba gerektirmesinden dolayı örgütte, bilgi yönetimini tam anlamıyla kim desteklerse ödüllendirilmesi önemli bir husustur (Iftikhar, 2003:58).

1.8.1.1. Teknoloji

Lee ve Choi örgütlerde, enformasyon teknolojisi desteğinin varlığı olarak teknolojiye başvurmuştur (Lee ve Choi, 2003:188). Teknoloji tek başına bilgi yönetim başarısını etkilemede yeterli olmamasına rağmen bilgi yönetim yeteneklerinin geliştirilmesi için önemli bir etkidir (Iftikhar, 2003:60; Khalifa ve Liu, 2003:103; Tseng, 2011:1180). Teknolojinin, bilgi oluşturma, paylaşma, dağıtma, yayılma ve uygulama gibi temel bilgi yönetimi faaliyetlerini kolaylaştırdığı ve desteklediği ortadadır, ancak performans yaymayla hiçbir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Ali vd., 2012:534; Gold, Malhotra ve Segars, 2001:188; Hahn ve Subramani, 2000:1; Okunoye ve Karsten, 2002:938; Smith, 2006:49; Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004:102-106). Teknoloji, bilgi yönetimi sürecindeki en önemli yeteneklerinden birisidir. Enformasyon teknolojisi, iletişim sınırlarının ortadan kaldırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ancak bu durum genelde, örgütün farklı birimleri arasındaki etkileşimi engellemektedir (Lee ve Choi, 2003:193; Marwick, 2001:817). Enformasyon teknolojisinin önemli rolü, iletişim, işbirliği, bilgi arama desteği yeteneği ve işbirlikçi öğrenmeyi sağlamasıdır (Ngoc, 2005:4). Enformasyon teknolojisi bilgi yönetimi alanında hem bir anahtar katılımcı hem de bir kolaylaştırıcı olarak kabul edilmiştir (Davenport ve Prusak, 2000:118; O'Leary, 1998a:31). Moffett, McAdam ve Parkinson'a göre, bilgi yönetimindeki teknoloji üç kümülatif ve bağımsız; merkezi işlem birimi, kişisel bilgisayarlar ve ağ aracılığı gibi aşamalardan geliştiği söylenebilmektedir (Moffett, McAdam ve Parkinson, 2002:240). Araştırmacılar, farklı bilgi yaratma süreçlerine uygulanabilir bir dizi bilgi teknolojisi; grup yazılımı, on-line tartışma veritabanları, arama ve sınıflandırma yazılımları, bülten panoları, elektronik toplantılar (telekonferans), e-posta ve metin tabanlı sohbet gibi araçları önermiştir

(Hansen vd., 1999:114; Kautz, 2002:785; Marwick, 2001:814; Millen vd., 2002:72). Bilgi yönetimi; bilgi havuzu, sarı sayfalar ve uygulama toplulukları gibi birçok farklı teknolojiye gerçekleştirilebilmektedir (Alavi ve Leidner, 2001:113-114). Gold, Malhotra ve Segars, teknolojiyi, “yeni bilginin oluşturulması ve sosyal sermayenin harekete geçirilmesi için gerekli yapısal boyutun önemli bir unsuru” olarak tanımlamıştır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:187). Bilgi yönetimi girişimlerini destekleyen teknolojiler bilgi alışverişi yapabilmesi ve daha az platforma bağlı olması için 2000’li yılların başında gelişmeye başlamıştır. Geliştirilen bu teknolojiler diğer kurumsal uygulamaların içine kolayca dâhil edilebilmektedir (Tsui, 2005:3-4). Bilgi yönetimi, kodlama ve kişiselleştirme olarak iki temel yolla desteklenmektedir (Hansen vd., 1999:114). Kodlama yaklaşımı ile daha açık ve yapılandırılmış şekildeki bilgi kodlanmakta ve bilgi tabanlarında saklanmaktadır. Bilgi teknolojisinin buradaki ana rolü, bilginin ekonomik olarak yeniden kullanımı için ortak depolama yoluyla insanların bilgi paylaşımına yardımcı olmaktır. Bu tür bilgi teknolojisi araçlarına örnek elektronik bilgi depoları gösterilebilmektedir (Kankanhalli vd., 2003:69). Bir çok örgüt, bilgi yönetiminin kişiselleştirme yaklaşımını benimsemektedir. İşbirliği araçları (örneğin, tartışma forumları ve video konferans) ile uzman dizinlerin kombinasyonu örgütün çalışanlarına bilgilerini, birleştirme ve toplama olanağı vermektedir (Kankanhalli vd., 2003:72). Bilgi teknolojisinin buradaki temel rolü, insanların birbirini bulmalarına ve birbirleriyle iletişim kurmalarına, karmaşık bilgi transferini elde etmelerine ve kolaylaştırmalarına yardım etmektir. Bu tür bilgi teknolojisi aracına; bilgi uzmanı dizinleri ve video konferans araçları örnek olarak verilebilir. Bilgi yönetiminin yukarıdaki iki işlevine bakıldığında, bilgi yönetiminde bilgi teknolojisinin rolünü anlamak çok açıktır (Kankanhalli vd., 2003:69; Kendall, 1997:778).

Zack, kodlanmış (açık) bilgi yönetimini ve bilginin yönetilmesindeki dört birincil kaynağın; açık bilgi depoları, arıtma rafinerileri, biriktirme, arıtma, bilgiyi yönetme ve dağıtma, arıtma sürecini yürüten örgütsel rollerin dağıtılması ve depoları ve süreçleri destekleyen enformasyon teknolojileri olarak sınıflandırmıştır (Zack, 1999a:47).

Enformasyon teknolojisinin diğer örnekleri; arama ve erişim motorları, İnternet, intranet ve web tarayıcıları, dahili ve harici içerik depoları, içerik yönetim sistemleri, veri ambarları, iş akış sistemleri, elektronik haberler, gerçek zamanlı haber beslemeleri,

otomatik içerik sınıflandırması, veri madenciliği, bilgi haritalama, groupware ve e-işbirliği araçlarıdır (Chong vd., 2000:373; Tsui, 2005:3). Ancak bu araçlar; örgüt kültürü, yapı ve işletme stratejisi gibi, diğer bilgi yönetim yetenekleri ile desteklenmezse uygun olmayabilir (Chong vd., 2000:377). Teknoloji, örgütsel rutinlerin içine bilgi gömülmesi aracılığıyla bilginin uygulamasını destekleyebilir (Sharma, 2013:149).

Teknolojik altyapı aracılığıyla bilgi oluşturma, bilgi transfer etme ve saklamanın yanı sıra örgüt, kendi bilgilerinin çalınmaması ve uygunsuz kullanılmaması için gerekli önlemleri almalıdır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:188).

Tsui'ye göre bilgi yönetim programına giriş ve başlangıç ancak teknolojinin bir hızlandırıcı olarak hareket edebildiğine ama bilgi yönetim programının başarılı olabilmesi için, bir bilgi yönetim stratejisi ile uyumlu olması ve bir değişim programı tarafından desteklenmesi gerekmektedir (Tsui, 2005:3).

Örgütler, bireysel bilginin yakalanması ve paylaşımının desteklenmesi için, sosyal ağlar ve kişisel uygulamalar gibi çeşitli kaynakları koordine etmek zorunda olacaktır (Tsui, 2005:4). Bilgi teknoloji uygulaması, bilgi yönetimi kapasitesi ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Kuo ve Ye, 2010:300; Tanrıverdi, 2005:328). Bilgi yönetimi süreci, bireylerin bilgi yakalama, paylaşımını destekleme ve işbirliğine teşvik etmesi gerektirmektedir ve geniş bir enformasyon yelpazesine engelsiz erişimi sağlamaktadır. Teknolojinin, bilgi yaşam döngüsünde yer alan bütün faaliyetleri desteklemesi gerekmektedir (örneğin, yakalama, örgütlenme, erişim, dağıtım ve koruma) (Duffy, 2000a:62).

Enformasyon teknolojisi, örgütsel bilginin büyümesini ve sürdürülmesini artırmadaki işlevinden dolayı bilgi yönetimi konusu ile yakından ilgilidir, bununla birlikte örgüt üyelerinin daha etkili ve verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Ayrıca örgütün dinamik yeteneğinin bilgi yönetimi süreçleriyle şekillenmesini kolaylaştırmaktadır (Borghoff ve Pareschi, 1997:835; Pérez López vd., 2009:111; Sher ve Lee, 2004:933; Tanrıverdi, 2005:317; Yaghoubi vd., 2011:20). Kaynak tabanlı teoriden dolayı, bilgi yönetimi bir rekabet avantajı kaynağı olarak belirlenmiştir ve enformasyon teknolojisi rekabet avantajına katkıda bulunan ve stratejik kaynakları geliştiren katalizör bir role sahip olmuştur (Bhatt ve Grover, 2005:254; Nonaka, 1991:96; Smith, Vasudevan ve Tanniru, 1996:41). Haque ve Anwar, üst yönetim desteği

ve bilgi teknolojisi altyapısının, bilgi uygulaması ve örgütsel performans üzerinde anlamlı ve olumlu ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Haque ve Anwar, 2012:127).

Bilgi yönetimi teknoloji desteği genellikle önceki ampirik çalışmalarda değerli bir kaynak olduğu gösterilmiştir. Bilgi yönetimi teknolojisi, örgütün stratejik bilgi teknolojisi altyapısının bir parçasıdır ve örgütün gelecekteki performans potansiyeline katkıda bulunmaktadır (Bharadwaj vd., 1999:1008; Bharadwaj, 2000:169; Radhakrishnan vd., 2008:1105; Wade ve Hulland, 2004:109). Bilgi teknolojisi yeterliğinin, bilgi yönetme yeteneği üzerinde doğrudan bir etkisi ve daha sabit, daha esnek örgütsel yapıların gelişimini kolaylaştırarak bilgi yönetimi üzerinde dolaylı bir etkisi vardır (King, 2009:124). Ruggles, bilgi yönetimi çabalarının yayılmasında, örgütlerin genellikle kurumsal teknik bilginin yakalanmasına ve paylaşılmasına izin veren bir teknolojik yeteneğin uygulanması ile başladığını ifade etmektedir (Ruggles, 1998:87). Alavi ve Tiwana, çeşitli örgütsel bilgi yönetim süreçlerini desteklemesi için uygulanabilecek temel bilgi teknolojisi araçlarını sınıflandırmıştır (Alavi ve Tiwana, 2005:115). Bakınız (Tablo 1.5.).

Tablo 1.5. Bilgi Yönetimi Süreçlerini Destekleyen Enformasyon Teknolojisi Araçları

	Bilgi yönetimi süreçleri			
	Üretim	Depolama ve geri alma	Transfer	Uygulama
Enformasyon Teknolojisi Araçları	E-öğrenme	Veri depolama ve veri madenciliği depoları	İletişim destek sistemleri	Uzman sistemi
	İşbirliği destek sistemleri		Kuruluş Enformasyon Portalları	Kararlar sistemi

Kaynak: Alavi ve Tiwana (2005) ss.114'den adapte edilmiştir. Alavi, M. ve Tiwana, A., (2005), "Knowledge management: the information technology dimension", in M Easterby-Smith & M Lyles (eds), The Handbook of Organisational Learning and Knowledge Management, Blackwell, Oxford, ss. 103-120.

Örgütsel bilgi yönetiminin desteklenmesi için birçok yeni bilgi teknolojisi yazılımları uygulamaya konulmuştur. Bilgi tabanlı sistemler, veri madenciliği, enformasyon ve iletişim teknolojisi, yapay zekâ, uzman sistemler, veri tabanı teknolojisi ve modelleme gibi altı kategoride sınıflandırılmıştır (Liao, 2003:155). Sonuç olarak, teknoloji desteği, bilgi yönetiminin başarısı için gerekli fakat yeterli bir koşul değildir.

1.8.1.2. Örgütsel Yapı

Örgüt yapısı, iş rollerinin resmi dağılımı ve işle ilgili faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve kontrol edilmesi için yönetsel bir araç olarak tanımlanabilmektedir. Bilgi yönetiminde örgüt yapısı vazgeçilmez bir araçtır. Yapılanmanın yanlış oluşturulması örgüt performansına ciddi zararlar verebilmektedir. Örgüt yapılarıyla ilgili çeşitli sınıflamalar yapılabilmektedir. Bunlar arasında Burns ve Stalker'in mekanik ve organik örgüt yapıları en çok bilinen örgüt yapısı sınıflandırmasıdır (Burns ve Stalker, 1961; Ghani vd., 2002:158-161). Örgütsel yapı, bütün örgütsel kararlar ve süreçler için iskelet yapıyı sağladığından dolayı değişikliğin birincil faktörüdür (Wang ve Ahmed, 2003:51).

Beveren, birçok bilgi yönetimi yazarının “örgüte bilginin aktarılması ve oluşturulması için hiyerarşik olarak bölümlenmiş yapılardan yassı ağ biçimlerine doğru değişimleri gerektiğini” belirtmiştir (Beveren, 2003:91). Bilgi yönetimi girişimleri, yapısal olarak ayrı örgütsel birimler, projeler ya da gayri resmî girişimler şeklinde organize edilebilmektedir (Maier ve Remus, 2002:115). Walczak, bilgi yönetiminin örgütsel yapılanmasını önermiştir. Önerilen örgütsel yapının kendisi hem ABD’de hem de bir çok uluslararası örgütte uygulanmıştır (Walczak, 2005:330).

Tam yönetim yapısı modeli adlandırılan diğer bir model henüz yeterince değerlendirilmemiş olsa da modelin çeşitli örgütlerde uygulanan kısımları bu örgütlerin kendi sektörlerinde öncü roller üstlenmesini sağlamıştır. Walczak, bilgi paylaşımı yönetim yapısının, bilgi işçilerinin ve bilgi temelli ekiplerin etrafında organize edildiğini ileri sürmüştür (Walczak, 2005:330). Uygun örgüt yapıları tasarımı, örgütün yaşamı ve başarısı bir ön koşul olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, örgütün daha fazla üretim yapabilmesi için bilginin uygulanmasına zorlanmaktadır (Alawamleh ve Kloub, 2013:82).

Örgütsel yapılar; örgüt büyüklüğü, türü, yaşı ve örgütsel tasarımı (örneğin, standart ve esnek bilgi sistemi, birkaç hiyerarşik düzeyden oluşan yassı biçim, erişilebilir teknoloji altyapısı) içermektedir ve bütün bunlar bilgi yönetimi süreçlerini ve performansı etkileyebilmektedir (Claver-Cortes, Zaragoza-Saez ve Pertusa-Ortega, 2007:47-48; Darroch, 2003:52; Davenport, De Long ve Beers, 1998:44). Örgütsel yapı genellikle normlar, kültür, iletişim yöntemleri, teşvik sistemleri ve örgüt içinde bireyin davranışını etkileyen kurumsal politikaların şeklini almaktadır (Hansen, Nohria ve

Tierney, 1999:113; Orlikowski, 1992:409; Suresh, 2002:2-3). Örgütsel yapı, sorumluluk ve gücün tahsis edildiği, çalışma prosedürlerinin örgüt üyeleri arasında yürütüldüğü bir yoldur (Nahm, Vonderembse ve Koufteros, 2003:283).

Örgütsel yapılar bireysel davranışı etkileyebilmelerinden dolayı etkili bilgi akış ve transferini desteklemek için tasarlanmış olmalıdır (Casselman ve Samson, 2007:75; Iftikhar, 2003:59; O'Dell ve Grayson, 1998:157). Bunun yanında örgütsel yapı, üyeler arasındaki görevlerin bölüştürülmesi ve onların farklı görev faaliyetlerinin koordinasyonunu düzenlemesi için süreç boyunca çalışmaktadır. Bunu; bilginin transfer edilmesi, paylaşılması ve oluşturulması kapsamaktadır (Nonaka, von Krogh ve Voelpel, 2006:1187; Vera ve Crossan, 2004:232).

Modern örgütlerin, yapılarını geleneksel bürokrasilerden daha radikal sanal örgütlere ve hiper metin örgütlere dönüştürme eğilimi vardır. Bu tür örgütlerde bilgi, örgütün temel parçasıdır (Suresh, 2002:3). Örgüt yapısının biçimsel türü kapsamında, örgütsel kararların alınmasında, enformasyon ve bilgi genellikle dikey bir biçimde akar. Genellikle enformasyon ve bilgi, yatay olarak hareket etmemektedir; bunun yerine üst yönetime ve aşağı diğer yatay mevkilere gitmektedir. Örgüt yapısının ikinci türünde, enformasyon ve bilgi hem dikey hem de yatay olarak akmaktadır (Iftikhar, 2003:59). Örgüt içinde ve tedarik zinciri boyunca paylaşım ve işbirliğinin sınırlar boyunca teşvik edilmesi için merkezî örgüt yapısının yeterince esnek olması önemlidir (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:188).

Çalışmaların çoğu, örgüt yapısını iki kritik yapısal boyut; merkezileşme ve biçimselleştirme olarak geleneksel bir bakış açısıyla incelemektedirler (Tata ve Prasad, 2004:250). Merkezileşme, örgüt içinde karar yetkisine sahip, hiyerarşik düzeyi kastetmektedir. Biçimselleşme ise, örgüt içinde bilgi iletişimini etkileyen yazılı belgeler, kurallar ve prosedürleri kastetmektedir (Schminke, Ambrose ve Cropanzano, 2000:296). Merkeziyetçilik, karar verme gücü anlamına gelmektedir ve örgütün üst düzeyinde yoğunlaşmıştır (Caruana vd., 1998:16-18). Merkezileşme derecelerinin, tam merkeziyetçilikten adem-i merkeziyetçiliğe doğru bir spektrumu vardır. Bir uçta en üst düzeyde tüm önemli kararların alındığı tam merkeziyetçilik, diğer uçta, mümkün olan en düşük seviyeye doğru stratejik karar vermenin olduğu adem-i merkeziyetçilik yer almaktadır (Ein-Dor ve Segev, 1982:56). Ancak, adem-i merkeziyetin kaos, tutarsızlık ve yinelenen çabaları önlemesi zor olabilmektedir (Adler, 1999:36). Bürokratik örgüt

yapıları, hiyerarşik karmaşık ve zaman alıcı iletişim kanallarına bağlı olarak dahili bilgi yaymayı engellemektedirler (Bennett ve Gabriel, 1999:218). Farklı hiyerarşik düzeyler, öğrenme kültürünün oluşmasını zorlaştırmaktadır. Hiyerarşik düzeyin azalması bilginin yapısını, dağılımını, koordinasyonunu ve kontrolünü kolaylaştırmaktadır. Buna ek olarak, hiyerarşi, çapraz fonksiyonel ve yatay iletişimi engelleyebilmektedir. Bu nedenle, düz örgütsel yapılar daha iyi bilgi koordinasyon ve kontrolüne yardımcı eğilimdedirler. Bu tür örgütsel yapılar bilgi yönetiminin etkinliği için daha uygundur (Stonehouse ve Pemberton, 1999:138).

Biçimselleştirme, örgüt içindeki kuralların kullanımını temsil etmektedir. Yönetmelik; birçok kuralın kullanılıp kullanılmadığının bir ölçüsü olarak ele alınmıştır. İş kodlama; iş pozisyonundaki çalışanların ne kadar çok kural belirlediklerinin bir ölçüsüdür (Hage ve Aiken, 1967:79). Biçimselleştirme; iş, davranış ve gereksinimlerin politikalara, kurallara ve yönetmeliğe kodlanma derecesini göstermektedir (Rapert ve Wren, 1998:294).

Örgütlerde biçimselleşme ve bilginin uygulanması ilişkileriyle ilgili iki karşıt görüş vardır (Lin ve Germain, 2003:1133). Biçimselleşmiş yapılar, bilginin kullanımı ve sağlanmasının yasaklanmasında daha az esnek olabilmektedirler. Resmi bir yapının olmaması örgüt üyelerinin bilgiyi oluşturmaları için birbirleri ile etkileşim sağlama eğilimine izin vermektedirler (Jarvenpaa ve Staples, 2000:134). Aksine biçimselleştirme, enformasyonun toplanması ve dağıtımını sistemleştirmektedir. Bu da stratejik konuların depolanmasını belirlemeye yardımcı olmaktadır (Segars, Grover ve Teng, 1998:308). Örgütsel yapı, kültür, liderlik, teknoloji ve örgütsel öğrenme faktörleri başarılı bir bilgi yönetiminin sağlanmasında önemli boyutlar olduğunu öne sürmektedirler. Örgütsel yapı etkileşimi ve işbirliğini teşvik edebilir veya engelleyebilir (Dierkes, 2001:10; O'Dell ve Grayson, 1998:157).

Örgütsel büyüklük ve performans arasındaki ilişki ile ilgili olarak, daha büyük örgütler yeni sistemlerin tanıtılmasında daha fazla kaynağa ve uzmanlığa sahip olduklarından dolayı yenilik ve performans (örneğin, kârlılık) ile olumlu bir ilişkisinin bulunduğu söylenebilmektedir (Bennett ve Gabriel, 1999:222; Fletcher, Wright ve Desai, 1996:18). Ancak birden fazla çalışma bu ilişki ile ilgili kayda değer olmayan ilişkileri bulmuştur (Blau ve McKinley, 1979:210; Dewar ve Dutton, 1986:1428-1429). Örneğin, çalışan sayısını örgütün boyut ölçüsü olarak kullanırken, daha büyük örgütler

kaynak kontrolü ve öğrenme ortamı ile negatif bağlantılıdır (Hung, Huang ve Lin, 2005:177). İlaç sanayinde ise, bilgi yönetimi etkinliğinin işletme büyüklüğüne bağlı olduğu görülmüştür (Alavi ve Leidner, 1999:16).

Örgütsel boyut, örgütsel yapının bir yönü olarak ele alınmaktadır. Bu boyut, bilginin yayılmasını ve kullanımını güçlendirmesi için önemli bir rol oynadığı bilimsel çalışmalarda yer almaktadır (Darroch, 2003:52; Hoskisson, Johnson ve Moesel, 1994:1219). Ancak Cavusgil vd., firma büyüklüğünün böyle bir etkisinin olmadığını ortaya çıkarmıştır (Cavusgil vd., 2003:14). Darroch ise büyük örgütlerin, bilgiyi küçük örgütlere göre daha etkili biçimde yönettiğini iddia etmektedir. Çünkü bilginin yönetilmesi için büyük örgütlerde daha fazla çalışan, bölüm ve alan sağlanmaktadır (Darroch, 2003:42). Diğer taraftan, küçük örgütler bilgidan faydalanmak için yeterli kaynak, deneyim veya uzmana sahip değildir (Cavusgil vd., 2003:11). Çalışmalara bakıldığında, örgüt büyüklüğünün bilgi yönetimi üzerinde etkisinin belirsiz olduğu görülmektedir ve bu konuda daha fazla araştırmanın yapılması gereklidir (Darroch, 2003:52).

Örgüt yapıları; hem örgüt sınırlarının içinde hem de örgütün sınırlarının ötesindeki bireyler arasındaki bağlantı ve iletişimi biçimsel olarak belirtebilmektedir ve kolaylaştırabilmektedir. Söz konusu bu bağlantılar kendiliğinden ve gayri resmî olarak ortaya çıkabilmelerine rağmen yapılar iletişimlerini sınırlayabilirler, kasıtlı ya da kasıtsız sınırlamalara neden olabilmektedirler (Buckley ve Carter, 2002:38). Örgüt yapısı, merkezî yönetim diktasının bir sonucu olabilmektedir ya da zaman içinde evrim geçirmiş olabilmektedir. Merkezî yönetim; kolay, akıcı bilgi transferi ve etkin bilgi yönetimi ihtiyaçları ile bazen çatışma içinde olabilmektedir (Buckley ve Carter, 2002:30). Örgüt yapısındaki değişiklikler, kültürel değişimleri, operasyonel verimliliği, gelişmiş hizmet çıktılarını veya kârlılığı güvence altına almaya gereksinim duymaktadırlar (Richert, 1999:267).

Bilgi yönetimi ile ilgili diğer önemli bir faktör örgütün türü olmuştur. Bilgi yönetiminin, verimliliği artırmak, kaynakları azaltmak ve kaliteyi iyileştirmek için sürekli baskı nedeniyle belki de kamu kuruluşlarında bir yönetim felsefesi olarak özel kuruluşlardan daha gelişmiş olduğu saptanmıştır (McAdam ve Reid, 2000:317). Özel kuruluşlar ile karşılaştırıldığında, kamu kuruluşları değerler, eğitim ve öğretim, tecrübe, teknoloji kullanımının yayılması, bilgi entegrasyon ve paylaşımını kolaylaştırma

konusunda daha gelişmiş bilgi yönetimine sahiptir. Kamu kuruluşları ayrıca bilgi edinme ve yayma arasında önemli bir tekrarlamalı bağlantıya sahiptir (McAdam ve Reid, 2000:320). Buna karşılık Park, özel kuruluşların bilgi işleme aşamalarına (örneğin, bilgi depolama ve geri alma, bilgi transferi ve paylaşımı ve bilginin uygulanması), kamu kuruluşlarından daha fazla odaklanmış olduğunu bildirmiştir (Park, 2007:iv).

Örgütsel yaş, bilgi yönetim süreçlerini ve performansını etkileyebilecek örgütsel yapının bir başka yönüdür (Autio, Sapienza ve Almeida, 2000:921-922). Eski örgütlerin, daha yeni eşdeğerlerinde görülen mevcut yönetim ve operasyonlar ile daha fazla çatışması nedeniyle yeni bilgiyi benimseme ve elde etmede daha fazla zorluk yaşadıkları tespit edilmiştir (Barkema ve Vermeulen, 1998:9-10; Flatten vd., 2011:143; Knight ve Cavusgil, 2004:127). Bu durum, daha eski örgütlerde bir “vazgeçme” ortamına yol açmıştır (Knight ve Cavusgil, 2004:128). Gopalakrishnan ve Bierly’e ait çalışması ilaç dağıtım sektöründe daha genç örgütlerin yeni bilgi ve uygun bilgi stratejileri kullanabilme, bilgi ve teknoloji arasındaki iyi ilişkileri sürdürmenin mümkün olduğunu desteklemiştir (Gopalakrishnan ve Bierly III, 2006:4). Eski örgütler, öğrenme süreçlerini kolaylaştırmak için mevcut teknolojik yetkinlikleri, büyük Ar-Ge yatırımları ve kurulan rutinleri daha fazla deneyime sahip olduklarından, bilginin daha sağlam, daha hızlı transferi ve yayılmasına genç örgütlerden daha fazla sahiptir (Autio vd., 2000:921; Flatten vd., 2011:143; Gopalakrishnan ve Bierly III, 2006:13). Örgütsel yaş ve performans arasındaki ilişki konusunda, yeni örgütlerin daha yüksek teknolojik yenilik çıktısına sahip oldukları ancak daha esnek ve daha az biçimselleşmiş olan örgütsel yapılar sayesinde daha eski örgütlerden daha düşük kaliteli çıktıya sahip oldukları tespit edilmiştir (Flatten vd., 2011:142; Kotha, Zheng ve George, 2011:1021).

Örgütsel yapılar, örgütsel tasarım aracılığıyla ve koordine mekanizmalarının kullanılması ile örgütsel faaliyetleri ve performansı etkileyebilmektedir. Koordinatör mekanizması misyon ve amaçların gerçekleştirilmesi için koordinasyona odaklanan örgüt yapısının bir unsurudur. Mekanizmalar Mintzberg tarafından tanımlanan beş farklı yaklaşımdan herhangi birini kullanabilmektedir (Mintzberg, 1980:322-324):

1) Doğrudan denetim (başkan olarak bir birey, başkalarına belirli yönergeler verir, böylece onların çalışmalarını koordine eder).

2) İş süreçlerinin standardizasyonu (yapılan işin kendisine rehberlik etmek için çalışma standartları, emirler, kurallar, yönetmelikler vb.'nin empozesiyle iş koordine edilir).

3) Çıktıların standardizasyonu (iş, iş çıktılarına ilişkin standart performans ölçüt veya özelliklerinin dayatılması tarafından koordine edilir).

4) Beceri standardizasyonu (iş, genellikle işçi işe başlamadan önce standart beceri ve bilgi, çalışanların içselleştirilmesi tarafından koordine edilir).

5) Karşılıklı ayarlama (bireyler birbirleri ile gayri iletişim kurarak kendi çalışmalarını koordine ederler).

Örgütsel yapılar da örgütsel performansın diğer yönlerini etkiler (Davenport vd., 1998:47; Meso ve Smith, 2000:225). Örgüt yapısı, bilgi yönetim sürecini etkileyebilmektedir ve bilgi yönetiminin iyileştirilmesi, bilgi oluşturma ve paylaşımını kolaylaştıran organik yapıya bağlıdır (Gelard vd., 2013:527).

1.8.1.3. Örgütsel Kültür

Kültür, örgüt boyunca paylaşılan ve gösterilen tutumlar, uygulamalar, değerler, ritüeller, inançlar, normlar, varsayımlar, kodlar ve diğer gözlenebilir davranışların ana dizisidir. Örgütte istenilen sonuçlara ulaşabilmek için örgüt kültürünün teşvik edilmesi ve değiştirilmesi önemlidir (Chin-Loy ve Mujtaba, 2007:15; Cox, 1993:163; De Long ve Fahey, 2000:115; Khan, 2005:4; Tellis, Prabhu ve Chandy, 2009:6). Paylaşılan değerler ve inançlar bireylerin örgütsel işleyişini anlamalarına yardım eder ve böylece örgüt çalışanlarına davranış normları sağlar (Deshpande ve Webster Jr, 1989:4). Kültürün kendi tanımından çok bir örgütü diğerinden ayıran, karakterize eden bir dizi benzersiz dinamik ve davranışları anlamada kültürün nasıl kullanıp uygulanacağı konusunda daha geniş bir mutakabat bulunmaktadır (Sanchez, 2004:18). Kültür, karmaşık, dinamik, katmanlı bir sistem olarak görülüyor olsa da aynı zamanda iş liderleri tarafından yönetilen ve kontrol edilebilir bir değişken olarak kabul edilir (Ogbonna ve Wilkinson, 2003:1153). Ajmal ve Koskinen, “temel varsayımlar ve örgüt katılımı tarafından paylaşılan derin anlam modelleri ve bu varsayımların tezahürüdür” şeklinde ifade etmektedir (Ajmal ve Koskinen, 2008:7). Denison’a göre, her örgütün insanların çalışma şeklini etkileyen kendi kültürü vardır. “Örgütün yönetim sistemi için bir temel olarak hizmet eden temel değerler, inançlar ve ilkeler bunun yanında bu

ilkeleri örneklemek, güçlendirmek için yönetim uygulamaları ve davranışlar kümesidir.” (Denison, 1990:2). Örgütsel kültür “davranışı, karar vermeyi etkileyen çevre ve örgütün pazarlara, müşterilere ve tedarikçilere yaklaşımı” ve “örgüt boyunca davranışını etkileyen ortak tarih, beklentiler, yazılmamış kurallar ve toplumsal adetler kombinasyonu”dur (APQC, 1999:6). Çünkü örgütsel kültür değerleri, normları, varsayımları ve diğer gözlenebilir davranışları içermektedir, arzu edilir sonuçları etkilemek amacıyla örgüt kültürünü teşvik etmek ve değiştirmek önemlidir (Cox, 1993:163; Khan, 2005:4). Kurumsal vizyon, misyon ifadeleri, ödül ve bilgi hizmetleri gibi örgütsel faktörler, paylaşım kültürünü kolaylaştıracaktır. Bilgi tabanlı ekonomide örgütlerin çoğu, bilgi paylaşım kültürünü teşvik etmektedir. Bu teşvik, örgütlerin temel sorunlara hızlı tepki verebilmesini ve daha fazla rekabet avantajı elde edebilmesini sağlamaktadır (Chong vd., 2000:379). De Long ise bu kavramı, “örgütsel bilgi ve kültürün bağlantısının yakın olduğu ve örgütün bilgiyi nasıl oluşturduğu, transfer ettiği ve uyguladığı” şeklinde belirtmiştir (De Long, 1997:2). Kültürel faktörler işletme vizyonları, misyon, ödüller ve enformasyon hizmetlerini içermektedir ve bunlar etkili bir kültür paylaşımının kolaylaştırılması için gereklidir (Chong vd., 2000:379).

Örgütsel kültür, davranış üzerinde en güçlü etkilerden biridir ve bu etki, bilgi yönetimini etkinleştirebilmektedir veya engelleyebilmektedir (Cummings ve Worley, 2005:98-99; Iftikhar, 2003:58). Bunun yanında, insanların bilgiyi güç olarak kabul etmelerinden dolayı, insanlar güçten vazgeçmeye veya gücü paylaşmaya istekli olmayabilirler. Böylece bir örgütsel kültür bilginin depolanması yerine, bilgi paylaşımını teşvik etmelidir (Suresh, 2002:3).

Örgütsel kültürün, etkili bilgi yönetimindeki en önemli faktör olduğuna inanılmaktadır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:189; Leidner vd., 2006:17). Örgütsel kültür ve strateji performansı artırmada etkili faktörlerdir (Fazli ve Alishahi, 2012:116). Bilgi dostu bir kültürün oluşturulması, bilgi yönetiminde başarının en önemli faktörlerinden birisidir (Ndlela ve Toit, 2001:153). Destek ve özendiriciler, etkili bir örgütsel kültür sağlayabilmektedir bunun yanında bilgi değişimi ve erişilebilirliği için uygun çevrenin yaratılması bilgi ile ilgili faaliyetleri teşvik etmektedir (Janz ve Prasarnphanich, 2003:353). Örgüt, insanların etkileşim ve bilgi paylaşımını teşvik etmesi için güven, açıklık ve sosyallığe değer veren güçlü bir kültüre sahip olmalıdır (Ngoc, 2005:3).

Akademisyenler ve uygulayıcıların bulgularına göre örgütsel kültürün üç temel bileşeni; işbirliği, güven ve teşvikler olarak sınıflandırılmıştır (De Tienne vd., 2004:30). İşbirliğinin aşağıdaki bileşenleri içerdiği savunulmuştur: a) Ortak hedefler, ortak çalışma ve karşılıklı bağımlılık, b) Parite ya da ilişkilerde eşitlik c) Gönüllü işbirliği (Slater, 2004:5). Bu nedenle birçok örgüt, kendi örgütsel kültürlerini daha fazla yeniliğe teşvik etmek ve en iyi zamanda ilgili kişilerden gerekli bilgileri almak için işbirlikçi tutumu kullanmaktadır (De Tienne vd., 2004:30). Dombrowski vd., örgütsel yenilikçi kültürün sekiz unsurunu belirlemiştir; yenilikçi misyon ve vizyon ifade, demokratik iletişim, güvenli alanlar, esneklik, işbirliği, sınır kapsamı, teşvikler ve liderlik. Örgüt kültürü, yenilikçi faaliyetlerin desteklenmesi ve sürdürülmesi için örgütlere olanak tanıyacaktır (Dombrowski vd., 2007:190). Cook ve Wall, güvenin iki bileşeni olan inanç ve güveni ayırt etmiştir. Güven, başkalarının güvenilir niyetini, inancı ve başkalarına inanma becerisini ifade etmektedir (Cook ve Wall, 1980:40). Güçlü bir güven duygusu örgütteki tüm insanlar için benzer standart, karşılıklı çıkarlar, ortak hedefler oluşturabilmektedir. Bu durum hem sorumluluk hem de bağlılık üretmektedir (Goffee ve Jones, 1996:136). İnsanlar bilgi yönetimi için anahtar bileşendir; dolayısıyla işletmedeki mevcut kültürün tipi bilgi yönetiminin başarısı için çok önemlidir (Ndlela ve Toit, 2001:152). Bilgi tabanlı güvenin geliştirilmesine eleştiri olarak üyelerin birbirlerini bilmesine izin verilmektedir ve diğer tarafın değişik durumlarda nasıl davranacağını tahmin etmeye izin veren yüz yüze etkileşimleri tekrarlamaktadır (DeTienne vd., 2004:31). Davenport ve Prusak, bilgi girişimlerinin güven olmadan başarısız olacağını belirtmiştir (Davenport ve Prusak, 1998:34). Bu yüzden güven, örgütsel gruplar arasında bilginin paylaşılması için her ortamın elverişli olmasını teşvik etmektedir (Nelson ve Coopride, 1996:413).

Kültür, bilgi yönetimini etkileyen en önemli konudur. Enformasyon teknolojisiyle entegrasyon, kültürel engelleri aşmaya yardımcı olabilir ve rekabet avantajına daha güçlü bir katkı sağlayabilmektedir (Nguyen, Neck ve Nguyen, 2009:3). Örgütlerde, donanım ve yazılımın kurulması yenilikçi ve üretken örgütsel değişikliklerin desteklenmesi için kesinlikle yeterli değildir fakat kültürel değişiklikler için gereklidir (Buckman, 2004:86).

Chong vd., örgüt kültürü ile ilgili bir araştırma yapmıştır ve araştırmacıların bulguları şu şekildedir: Uluslararası 25 örgütte üst düzey yöneticilerin dahil olduğu

araştırmanın sonuçlarında, katılanların çoğunun kötü bilgi uygulamasının bir sonucu olarak iş fırsatlarını kaybetmiş olduğu görülmüştür. Önemli bulgular; kurumsal vizyon, misyon ifadeleri, ödül sistemi ölçüsü tarafından tespit edilebilir bilgi paylaşım kültürünün uygunluğu ve enformasyon kültürü bir paylaşım kültürünü kolaylaştırmaktadır. Güçlü bir paylaşım kültürü önemli konulara, hızlı tepki veren bilgilendirici bir örgüt oluşturmaktadır (Chong vd., 2000:369).

Maier ve Remus, bilgi yönetimi için elverişli kültürel çevrenin gözden geçirilmesinde, örgüt kültürünün belirli boyutlarının örgüt içinde bilginin manevrasına engel veya teşvik olabildiğini önermiştir (Maier ve Remus, 2002:114).

McDermott ve O'Dell tarafından kültürün etkili bilgi paylaşımı için önemli bir engelleyici olduğu sonucuna varılmıştır. Bilgi paylaşımına kültürel engeller için “kültürünüzü değiştirmekten ziyade bilgi yönetimini tasarlarken ve uygularken daha fazla çaba uygulanması gerekmektedir” ifadesi yer almaktadır. Çalışma örgüt kültürü ile bilgi paylaşımının hizalanması için; bilgi paylaşımı ve pratik iş hedefleri, sorunlar ya da sonuçlar arasında görünür bir bağlantının kurulması, diğer örgütler tarafından geliştirilen uygulamaların kopyalanması yerine örgütün bilgi paylaşım stiliinin karşılaştırılması, örgütün temel değerleri ile bilgi paylaşımı arasındaki bağlantının kurulması ifade edilmektedir (McDermott ve O'Dell, 2001:76-85).

Turban ve Aronson, “örgütün öğrenme yeteneği, bellek geliştirmesi ve bilgi paylaşımı kendi kültürüne bağlıdır” şeklinde eklemiştir (Turban ve Aronson, 2001:496). Bilgi yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin araştırmalar tarafından daha fazla desteklenmesini üç sanayi sektöründe 1000’den fazla örgütle araştırması olan Moffett, McAdam ve Parkinson tarafından sunulmaktadır (Moffett, McAdam ve Parkinson, 2003:6). Sin ve Tse, tüketici yönlendirme, hizmet kalitesi, resmi olmama ve yenilik gibi örgütsel kültürel değerlerin “pazarlama etkinliği ile önemli ölçüde ilişkili” olduğunu bulmuştur (Sin ve Tse, 2000:305).

1.8.1.4. Ödül ve Teşvik Sistemi

Birçok araştırmacı, çalışanların uygun teşvik ve motivelerle örgütsel bilgi paylaşımını orantısız olarak arttırdığını kabul etmektedirler (APQC, 2001:8; Dermol, 2011:352-353; Gammelgaard, 2007 <http://www.tlinc.com/articl127.htm>, 05.07.2013; Hauschild, Licht ve Stein, 2001:77; Riege, 2005:29; Stajkovic ve Luthans, 2001:584).

Somut ve soyut özendiriciler bilgi yönetim sürecinin ayrılmaz parçalarıdır ve bilginin paylaşılması için çalışanların motive edilmesinde kullanılabilmektedir (Hansen, Nohria ve Tierney, 1999:113). Teşvik, enformasyon teknolojisi dışındaki bilgi yönetimi yatırımlarını ve teknoloji ile ilgisi olmayan finansal yatırımları ifade etmektedir (Holsapple ve Joshi, 2000:240-241). Teknoloji ile ilgili olmayan bilgi yönetimi yatırımlarının üç ana türü; teşvikler, eğitim ve yardım masası desteğidir. Teşvikler bilgi paylaşımı gibi, bilgi yönetimi etkinliklerine çalışan katılımını motive etmede önemlidirler (Brock vd., 2005:91). İnsanların genellikle bilgi paylaşım sürecine katılmaya teşvik edilmesi gerekmektedir (Gupta ve Govindarajan, 2000:71a; Hansen, Nohria ve Tierney, 1999:113). Genel olarak iki tür; parasal ve parasal olmayan teşvik vardır (Bau ve Dowling, 2007:161; Stajkovic ve Luthans, 2001:586). Parasal teşvikler; para, terfi, önemli hediyeler, ikramiyeler ve örgütlerin finansal kaynaklarına mal olan her şeydir (Stajkovic ve Luthans, 2001:581). Parasal olmayan teşvikler; sosyal tanıma, meslektaşların onayı, geliştirilmiş itibar, performans geribildirimi ve profesyonel ya da kişisel gelişim olanaklarını içermektedir (Stajkovic ve Luthans, 2001:582-584). Parasal olmayan teşvikler, bilgi paylaşımının tam olarak meydana gelmesinde parasal teşvikler kadar güçlü değildir. Sosyal tanıma, başkalarının olumlu tepkileri, gelecekte ödüllere neden olabilmektedir. Bu promosyonlar; maaş artışı gibi daha çok maddi nitelik taşımaktadır. Genelde insanlar daha çok tanınma elde etmek için çalışmaktadırlar ve davranışları önlemektedirler. Parasal teşvikler % 31.7, sosyal tanıma, % 24 ve performans geribildirimi, % 20 oranında örgütsel performansı artırabilmektedir (Stajkovic ve Luthans, 2001:580).

Hangi tür teşvik kullanılırsa kullanılsın, bilgi paylaşımı, üretkenliğin artırılmasını ve günden güne davranışların güçlendirilmesini motive ve teşvik etmelidir (Sanchez, 2005:22; Stajkovic ve Luthans, 2001:580; Suresh, 2002:2).

1.8.1.5. T-Şekilli Beceriler

Örgütte serbestçe bilgi paylaşmaya istekli olan “T-şekilli” yöneticiler kavramı tanımlanmıştır. “T-şekilli” terimi serbestçe bilgi paylaşımı, öğrenme ve iş birimleri arasında işbirliği yapan daha esnek yönetici davranışlarını bu T’nin yatay bir parçasıdır şeklinde tanımlamıştır (Hansen ve Oetinger, 2001:107-108). “T-şekilli” yöneticiler, örgütte bilgisini paylaşmaya hazır yöneticilerdir. T-şekilli beceriler, örgüt tarafından

yürütülen bilgi yönetimi girişimlerine çalışanların olumlu katkı sağlamaları için uygun bir şekilde yönetilmeleri gerekmektedir (Gan vd., 2006:8).

Örgütlerin çalışanları, bilgi yönetiminin başarısında ve bilgi yönetiminde doğru kültürün oluşturulmasında kilit unsur olarak kabul edilmektedir (Chase, 1997:38; Lee ve Choi, 2003:188; Ndlela ve Toit, 2001:159). T-şekilli beceriler, bireysel uzmanların yeteneğinin onlara birbirlerine anlamlı ve sinerjik konuşmalara izin verdiğini ima etmektedirler (Madhavan ve Grover, 1998:3). Bundan dolayı belirli teknik alanlarda uzman değil, aynı zamanda yakından kendi özel görevlerinin potansiyel sistematik etkisi ile tanışmış T-şekilli becerileri olan bireylerdir. Örneğin, derin disiplin bilgisine sahip olan ama aynı zamanda polimer işleme gibi, başkaları ile etkileşim bilen seramik malzeme mühendisi olabilmektedir (Iansiti, 1993:139). T-şekilli beceriler ile insanlar, çeşitli bilgi varlıklarını entegre edebildiklerinden son derece değerli bilgi oluşturabilmektedirler (Leonard-Barton, 1995:75). Öğrenme ve T-şekilli beceriler de dahil olmak üzere bilgi yönetimi yetenekleri, örgütsel yaratıcılığı ve böylece örgütsel performansı teşvik edebilmektedir (Soon ve Zainol, 2011:186). Teşvik edici ödüller ve T-şekilli beceriler bilgi yönetimi yetenekleri ile doğrudan ilişkilidir (Hafeez-Baig ve Gururajan, 2012:143).

Madhavan ve Grover, t-şekilli beceri seti, örgütsel üyelerin yatay çizgisinin anlamlı olarak birbirleriyle etkileşim içinde olmalarını sağlamaktadır. Bu beceriler olmadan, böyle bir etkileşim engel olacaktır şeklinde durumu ifade etmektedirler (Madhavan ve Grover, 1998:3).

1.8.2. Bilgi Yönetim Süreci Yeteneği

Bilgi yönetim süreci; bilginin yakalanması, paylaşılması, uygulanması ve oluşturulmasını içermektedir (Alavi ve Leidner, 2001; Gold vd., 2001; Tanriverdi, 2005). Altyapıyı geliştirmek için, bilgiyi depolama, dönüştürme ve bilgi aktarımı gibi bilgi yönetim süreçleri mevcut olmalıdır (Davenport vd., 1996:1; Gold vd., 2001:187; Lee, 2001:327; Lee vd., 2007:677). Çoğu örgütün 3 ile 6 arasında temel bilgi yönetim süreci vardır ve bu “gerçek rekabet avantajı, örgütün sadece süreçlerin birinde değil birkaç adet temel iş sürecinde eşsiz üstünlüğünü koruduğu takdirde gerçekleşir” şeklinde ifade etmiştir (Casella, 2002:64-65). Pentland, bilgi yönetim süreçlerini “nihai

ürün olarak bilgi ile örgütün sosyal ve fiziksel yapısına gömülü uygulamaların devam eden kümesi” olarak tanımlamaktadır (Pentland, 1995:5).

Bilgi yönetim süreci yeteneği, bilgi altyapısı yeteneğini güçlendirmek için gereklidir ve bilgi yönetim yeteneklerini sık sık tutarlı ve esnek bir şekilde optimize etmek için yapılmalıdır (Khalifa ve Liu, 2003:105). Bilgi yönetim süreci yeteneği, sadece gerekli enformasyonun edinilmesi değil aynı zamanda çalışanların çabalarının daha iyi çalışmasını desteklemek için enformasyon ve bilginin depolanmasında bir araçtır (Fan vd., 2009:3347). Çok birimli örgütlerde, yararlı çapraz birim sinerjilerinin geliştirilmesi için birbiriyle ilgili dört bilgi yönetimi sürecini tanımlamıştır. Bu dört bilgi yönetim süreci; bilginin oluşturulması, bilginin transfer edilmesi, bilginin entegrasyonu ve geliştirilmesini içermektedir. Çapraz birim bilgi yönetimi yeteneği iş birimleri arasında örgütün bilgi oluşturma yeteneğini, transferini, entegresini ve geliştirmeyi tanımlamıştır (Tanriverdi, 2005:314).

Araştırmacılar, bilgi oluşturma, transfer ve kullanımı içeren bilgi yönetim sürecinin temel yönlerini tanımlamışlardır (Skyrme ve Amidon, 1998:24; Spender, 1996:47). Yukarıdaki sınıflandırmaya benzer bir yöndeki yaklaşım; yakalama, transfer ve kullanmadır (De Long, 1997:2). Diğer bir bilgi yönetim süreci; tanımlama, sağlama, gelişme, paylaşma/yayma, yararlanma ve tutmadır (Probst, Raub ve Romhardt, 2000:30). Alavi ve Leidner, bilgi yönetiminin çeşitli özelliklerini incelemiş ve bilgi yönetim sürecini; oluşturma, depolama/erişim, transfer ve uygulama olarak adlandırılan dört geniş boyutunu üretmiştir (Alavi ve Leidner, 2001:131). Shin, Holden ve Schmidt ise bilgi yönetimi sürecini açıklayan çeşitli yazarlar tarafından kullanılmış farklı terminolojileri entegre etmiş ve sonra bilgi yönetimi sürecini; bilgi oluşturma, depolama, dağıtım ve uygulama olarak sınıflandırmıştır (Shin, Holden ve Schmidt, 2001:348). Holsapple ve Joshi, bilgi yönetimi alt faaliyetlerini destekleyen adımları sunmuştur. Yazarların odak noktası bireyin bilgiye ya da bilgiyle ne yaptığıdır (Holsapple ve Joshi, 2002:56-58):

- 1) Bilginin edinilmesi
- 2) Bilginin seçilmesi
- 3) Bilginin içselleştirilmesi
- 4) Bilgiyi kullanma
- 5) Bilgiyi üretme

6) Bilginin dışsallaştırılması.

Demarest, bilgi yönetim sürecini; yapı, somutlaştırma, dağıtma ve kullanım olarak sınıflandırmıştır. Yapı, keşfetme sürecini veya bilginin bir tür yapılanmasını ifade etmektedir. Somutlaştırma, bilginin saklanacağı bir aracı seçme sürecini ifade etmektedir. Dağıtma, somutlaşan bilginin örgüt içindeki insanlar için kullanılabilir hale getiren insan süreci ve teknik alt yapı anlamına gelmektedir. Kullanım, herhangi bir bilgi yönetim sisteminin son hedefini göstermektedir (Demarest, 1997:376-381). Staab vd., sadece kodlanmış bir bilgi açısından, bilgi süreçlerine bakmıştır. Yazarlar; oluşturma veya dışarıdan alma, yakalama, bilgiyi kurtarma ve erişim ve kullanma gibi bilgi işlemlerini önermiştir (Staab vd., 2001:27). Soliman ve Spooner'un beş aşamalı modeli; bilgiyi oluşturma, bilgiyi yakalama, bilginin organizasyonu, bilgiye erişim ve bilgiyi kullanmadır (Soliman ve Spooner, 2000:338). Bilgi döngüsü modeli ile öğrenme beş süreci kategorize eder: bilginin açık bir şekilde dile getirilmesi, bellek güncelleme, erişim, kullanım ve revizyon (Rowley, 2001:227). Metin içerisinde yer verilmeyen bilgi yönetim süreci sınıflandırmalarına Tablo 1.6.'da yer verilmektedir.

Tablo 1.6. Bilgi Yönetim Sürecinin Sınıflandırılması

Tanımlama, yakalama, depolama, paylaşma, uygulama ve satma (Liebowitz, 1999).
Yapı, bilgi düzenlemesi, bilgi dağıtımı ve kullanımı, bilgi saklama ve arıtma (De Jarnett, 1996).
Bilgi sağlama, bilgi oluşturma, bilgi depolama, bilgi dağıtımı, bilgi kullanımı, bilgi koruma (Fong ve Choi, 2009).
Depolama, erişim, difüzyon, sunum, oluşturma (Lettieri vd., 2004).
Bilgi oluşturma, bilgi sağlama (Mills ve Smith, 2011).
Bilgi oluşturma (Mishra ve Bhaskar, 2011).
Geliştirme – Güvenceye alma – Dağıtma– Birleştirme (Van der Spek ve Spijkervet, 1997).
Bilgi oluşturma, sağlama, elde etme, paylaşma ve kullanma (Quintas vd., 1997).
Bilgi oluşturma, bilgi kullanımı, bilgi transferi (Singh ve Soltani, 2010).
Bilgi konumu ve paylaşımı, deneysel bilgi ve oluşturma (Zack vd., 2009).
Bilgi üretimi ve gelişimi, bilgi kodlama ve depolama, bilgi transferi ve paylaşımı ve bilgi kullanımı (Zaim, Tatoğlu ve Zaim, 2007).
Bilgi edinme bilgi kurma, bilginin yayılması, bilgi geliştirme, bilgiyi uygulama (Zolingen vd., 2001).
Bilgi oluşturma ve sağlama, bilgi değiştirme, bilgi kullanımı, bilgi arşivleme, bilgi aktarımı, bilgi dönüştürümü/ bilgiyi başka bir amaçla kullanılmak üzere değiştirme, bilgiye kullanıcı erişimi, bilgiyi ortadan kaldırma (Tubigi ve Alshawi, 2012).
Bilgi sağlama, yayma ve cevap verme yeteneği (Darroch, 2005).
Üretim, transfer, uygulama, öğrenme (Geisler, 2007).
Bilgi Edinme, Bilgi Organizasyonu, Bilgi Yaygınlaştırma, Bilgi Uygulama (Parikh, 2001).
Bilgiyi Oluştur, bilgiyi elde et, bilgiyi düzenle, bilgiyi aktar, bilgi kullan (Horwitch ve Armacost, 2002).

Lawson'a göre "Bilgi Yönetimi sürekli bir süreçtir ve daha fazla bilgi ilave edildikçe ve yönetildikçe genişleyen zamanla bir sarmal hâline gelmektedir". Bilginin tırmandığı bu kesintisiz süreç bilgi yönetimi döngüsü olarak adlandırılır. Lawson'a

göre, araştırmacılar bilgi yönetimi döngüsünü oluşturmak için çeşitli süreçleri birleştirirler. Kullanılan süreçler araştırmacıya bağlıdır (Lawson, 2003:10).

Lee ve Kim, üç çeşit bilgi yönetim süreci önermiştir: Birikim, entegrasyon ve yeniden yapılandırma. Bilgi birikimi, bilginin dış kaynaklardan ve örgüt içinde oluşturulması yoluyla elde edilebilmesidir. Önemli yönetim süreçlerini çevresel değişimlere göre entegre etmesi ve yeniden yapılandırmasıdır (Lee ve Kim, 2001:300). Hedlund, bilgi süreçlerini, bilgi depolama (ve erişim), transfer, uygulama (kullanım), koruma, edinim ve üretme olarak tarif etmiştir (Hedlund, 1994:76-78). Nevis vd., üç bilgi yönetim süreci önermiştir; sağlama, yayma ve kullanma. Bilgi sağlama; geliştirme, oluşturma becerileri, anlayışlar ve ilişkiler anlamına gelmektedir. Bilgi yayılması, öğrendiklerinin yaygınlaştırılması anlamına gelmektedir. Kullanım, öğrenmenin entegrasyonu anlamına gelmektedir. Böylece bilgi geniş bir şekilde kullanılabilir ve yeni durumlara genelleştirilebilir olmaktadır (Nevis vd., 1995: <http://sloanreview.mit.edu/article/understanding-organizations-as-learning-systems>, 26.07.2013).

Nonaka ve Takeuchi, bilgi oluşturma süreci önermiştir. Bu, örtük bilgi paylaşımı oluşturma, kavramlar oluşturma, kavramları doğrulama, model inşa etme ve bilginin çapraz seviyelendirilmesi şeklindedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995:84). Pan ve Scarbrough, bilgi üretme, işleme, depolama, yayma ve kullanım/yeniden kullanımdan oluşan beş aşamalı bilgi yönetim süreci önermiştir (Pan ve Scarbrough, 1998:59). Pentland (1995), Holzner ve Marx'ın 1979'daki çalışmasını temel alarak beş bilgi yönetim süreci dizisini önermiştir. Yapı, toplu bilgi stoğu içine yeni materyal ekleme veya yerine koyma sürecidir. Bilgi akışları; veri, enformasyon ve bilginin bir durumdan diğerine dönüşümü ile sonuçlanan süreçler, olaylar ve faaliyetleri kapsamaktadır. Ancak bunlarla sınırlı değildir, bilgi oluşturma ve yakalama, tutma, transfer ve kullanımı da içermektedir (Newman ve Conrad, 1999:2).

Probst, bilgi hedefi, tanımlama, sağlama, gelişme, dağıtım, koruma, kullanımı ve ölçümünden oluşan sekiz yapı bloğu önermiştir (Probst, 1998:19). Ruggles, üretim, kodlama ve transferi önermiştir. Bilgi üretimi bilgiye yeni ışık getiren bireye, gruba ya da dünyaya yeni ışık bilgisi getiren tüm faaliyetleri kapsar. Bilgi kodlama, bilginin yakalanması ve temsil edilmesidir böylece bilgi ya birey ya da bir kurum tarafından tekrar kullanılabilir. Bilgi transferi, bilgi biçiminin bir konumdan başka konuma

hareketini içermektedir (Ruggles, 1997:1-3). Stein ve Zwass, bilgi sağlama, saklama, bakım, arama ve erişimden oluşan anımsatıcı fonksiyonları önermiştir (Stein ve Zwass, 1995:85). Szulanski, başlama, uygulama, destekleme ve entegrasyondan oluşan bilgi transfer sürecine odaklanmıştır (Szulanski, 1996:28). Spek ve Spijervet, hareket sürecini geliştirme, dağıtım, birleştirme, depolama operasyonları olarak ayırmıştır (Spek ve Spijervet, 1997). Walsh ve Ungson, örgütsel bellek sürecini sağlama, koruma ve erişim olarak ayırmıştır (Walsh ve Ungson, 1991:57-58). Wijnhoven ise örgütsel bellek sürecini sağlama, koruma, arama, bakım ve yaymadan oluştuğunu önermiştir (Wijnhoven, 1998:32).

Son zamanlarda, bazı yazarlar bilgi yönetim sürecinin dört geniş boyutu olduğu sonucuna varmışlardır. Bunlar; bilgi sağlama, bilgi koruma, bilgi dönüştürme, bilgi uygulama şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Gold vd., 2001:186). Lin, Gold (2001) tarafından belirlenen dört sürecin “örgütsel bilgi yönetimi yeteneklerinin tam analizine izin verecek kadar geniş” olduğunu savunmuştur (Lin, 2007:644).

Bilgi yönetim süreci literatürde farklı alt süreçlere ayrılmış olmasına rağmen bu çalışmada dört alt süreç ele alınacaktır: Sağlama, dönüştürme, uygulama ve koruma. Aşağıda tez çalışmasında temel alınan süreçler hakkında teorik alt yapı verilmektedir.

1.8.2.1. Bilgi Sağlama Yeteneği

Sağlama-odaklı bilgi yönetimi süreçleri; bilginin edinilmesi, aranılması, üretilmesi, oluşturulması, yakalanması ve işbirliğinin yapılması gibi hepsi ortak bir temayla bilgi birikimine ve bilginin elde edilmesine yönelmişlerdir (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:190). Bilgi yönetiminin sağlama yönü, bilginin elde edilmesi ile ilişkilidir. Gold’a göre bilgi edinme süreci; arama, üretme, oluşturma, yakalama ve bilgi üzerinde işbirliğini içermektedir (Gold, 2001:78). Bununla beraber, temel amaç bilginin elde edilmesidir. Bilginin elde edilmesi esas olarak, harici bir kaynaktan bilginin ayrılması işlemidir (Verkasalo ve Lappalainen, 1998:417). Bilgi edinme süreci açık veya örtük olabilir (Argote ve Ingram, 2000:157). Bilgi edinimi örgüt içinde (örtük ve açık bilgi), harici bilgiyi edinme ve tanıtmaya süreci anlamına gelmektedir (Aramburu vd., 2006:158; Bergman vd., 2004:69; Holsapple ve Jones, 2004:160; Koskinen, Pihlanto ve Vanharanta, 2003:281). Bu süreç, bilgi teşhisini ve seçimini içeren edinim amaçları olarak yorumlanmaktadır. Ayrıca, örgüt dışındaki kaynaklardan bilginin edinilmesi ve

asimilasyonunu içermektedir. Bilgi edinme tanımlarının bazıları örtük bilgiye kesinlikle odaklanırken, diğerleri açık bilgiye veya her ikisine de odaklanan şekilde bulunabilmektedir (Sussman ve Siegal, 2003:49).

Bazı yazarlar bilgi edinmenin örgütün bilgi havuzu, örgütsel öğrenmeyi artan bir şekilde genişletmesi ve çalışma ortamının daha da güçlendirilmesini ortaya çıkardığı faydaları ile, harici bir bilgi tabanı edinmenin örgütün veya alt biriminin bir süreci olduğu görüşüne sahiptirler (Diakoulakis vd., 2004:32). Holsapple ve Jones, bu görüş ile hemfikirler ve dış kaynaklardan bilgi edinme ve bilginin sonraki kullanımı için uygun hale getirilmesi bilgi edinmeyi tanımlamaktadır. Bilgi edinmeyi dış ortamda bilginin belirlenmesi ile başlayan ve örgüt tarafından istihdam edilebilir bir sunuma dönüştürülmesi ile sonuçlandırılması olarak bilgi edinme aktivitesini tarif etmektedirler (Holsapple ve Jones, 2004:157-160). Bilginin oluşturulması ve edinilmesi, yeni ve önemli bilgi kaynakları olarak ifade edilmektedir. İlk olarak, mevcut bilginin geliştirilmesi ya da yeni uygulamasını içine alarak örgüt içinde örgütsel yeni bilginin gelişimi ile ilgiliyken, ikinci olarak, örgüt içine bilginin dış stoklardan bilgi akışını temsil etmektedir (Massa ve Testa, 2009:136; Nielsen, 2006:62-63).

Politis, yeni bilginin; okuma, birini dinleme, gözlem, olaylar ya da düşünce deneyimi ile kazanıldığını belirtmektedir (Politis, 2005:200). Kavramsal açıklık için, bilgi aktarımı ve paylaşımı ile bilgi üretme veya oluşturma kavramlarından bilgi edinimi kavramını ayırt etmek için, bilgi edinimi ve kabulünü tanımlamaktadır. Bunu örgüt tarafından önceden düzenlenmeyen ve kullanım için uygun bir forma dönüştürerek örtük ya da açık olup olmadığına bakmaksızın mevcut dış bilgiyi edinme süreci olarak görülmektedir (Holsapple ve Jones, 2004:161).

Gold, Malhotra ve Segars, iki görüşe yoğunlaşmaktadır: Kıyaslama ve işbirliği. Özellikle kıyaslama yoluyla, bir örgüt, (kendisi dâhil) örgütlerden seçkin uygulamaları, boşlukları ve sorunları tespit etmektedir ve sürecin mevcut durumunu değerlendirmektedir ve tanımlamaktadır. Daha sonra bilginin dâhili kullanımı için bilgiyi yakalamaktadır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:190; O'Dell ve Grayson, 1998:160). Örgütler hem iç hem de dış kaynaklardan bilgi edinmektedirler. Dış kaynaklardan bilgi edinme yöntemleri şunlardır: Diğer örgütlerin en iyi uygulamalarını kıyaslama, diğer örgütlerle işbirliği, konferanslara katılma, danışman alımı, ekonomik, sosyal ve teknolojik eğilimleri gözlemlemek; müşteriler, rakipler ve kaynaklardan veri

toplanması; yeni personel alımı, ittifaklar oluşturmak ortak girişimler oluşturmak ve iş ortakları ile bilgi bağlantıları kurmak. Örgütler, çalışanlarının bilgilerine girerek, deneyimlerinden öğrenerek ve sürekli süreç iyileştirme uygulayarak dâhili bilgi sahibi olmaktadır (Morse, 2000:427).

Bilgi edinimi ile ilgili iki önemli noktadan birisi; enformasyon, harici veya dâhili bir kaynaktan elde edilir ve örgütün hangi enformasyonu edineceği ve sonuç olarak örgütün enformasyonu kabul etmesini etkileyen algısal filtrelere tabidir (normlar, değerler ve prosedürler). İkinci olarak, bilgi edinme örgütün temel yetkinlik stratejisi tarafından sistematik olarak yönlendirilir. Bireyler performansını artırması için mevcut bilgi tabanlarına ilave ettikleri, dâhili ve harici bilgiyi aramaktadırlar. Örgütlerin stratejik amaçlarını karşılamak için, birden fazla kaynaktan edinilen bilginin, firmanın temel iş süreçleri etrafında kendini düzenlemesi gerekir ve bilgi alanları örgütün değer zincirinde modellenmektedir (Morse, 2000:427).

Bilgi sağlama, uzmanların zihninden yakalanması gereken, bir bilgi tabanının oluşturulması olarak ifade edilebilmektedir (Milton, 2007:1). Bilgi yönetimi sürecinde, ilk göz önünde tutulan, paydaşların (müşteriler, tedarikçiler, kamu kurumu ve rakipler) ilgisini yönetme ve kontrol etmeyi amaçlanmasıdır ve bilgi yönetimi sürecine bu paydaşların katılımını etkilemektir (Lee ve Suh, 2003:317). Lee ve Suh, bilginin sadece paylaşım toplanılan bir meta olmadığını ama iş ortamında kullanılmak üzere dönüştürülecek bir meta olduğu hatırlatılmaktadır. Bireylerin bilgisinin örgütsel bilgi hâline dönüştürülmesi gerekmektedir ve enformasyon teknolojisi genellikle yönetim bilgisi içine bir enformasyon dönüştürme aracı olarak kullanılmaktadır (Lee ve Suh, 2003:318). Bhatt, enformasyon teknolojisinin veriyi enformasyona dönüştüren bir kolaylaştırıcı olarak kullanılabildiğini fakat enformasyonun yorumlanıp bilgiye dönüştürülmesinin sadece insanlar vasıtasıyla gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir. Veri, enformasyon ve bilgi arasında dönüşüm döngüsel ve geçicidir. Böylece örgütün, veriyi enformasyona hızla dönüştürmesi gerekir ama aynı zamanda bilgiden enformasyona ve enformasyondan veriye tersine dönüşümün ihmal edilmemesi gereklidir (Bhatt, 2001:73). Bilgi edinme, iş süreçlerinin mevcut bilgiyi kullanma ve yeni bilgiyi yakalama ölçüsü olarak tanımlanmıştır (Lee vd., 2007:683). Yenilik, edinmenin başka bir yönü, mevcut bilgi uygulamasından yeni bilginin oluşturulmasıdır (Gold, 2001:190).

Birçok yazar tarafından bilgi edinme; beceri, anlayış ya da ilişkilerin geliştirilmesi veya oluşturulması olarak tanımlanmıştır. Benzer bir şekilde bilgi yakalama; ayıklama işlemi ve toplama da bilgi edinimi olarak bilgi edinimine dahil edilmektedir. Yeterince güvenilirliği olan dış kaynaklardan gelen bilgi, ilgi ve önem ve damıtma yoluyla organize etme, arıtma, yönlendirme, yorumlama, paketleme, montaj ve/veya kullanılabilir gösterimlere dönüştürülmektedir (Dave, 1998:129; Pham ve Swierczek, 2006:188; Singh, 2012:198).

Örgütsel bilgi sağlama, yeni içerik geliştirme, örgütün örtük ve açık bilgi tabanı içindeki mevcut içeriği değiştirme sürecidir (Pentland, 1995:3). Bilgi tabanı, bilgi deposu, bilgi ambarı veya bir ontoloji ve son zamanlarda enformasyon teknolojisi gibi çeşitli şekillerde sunulabilmektedir. Bu süreci tanımlamak için birçok terim kullanılmıştır: Yakalama, oluşturma, yapı, tanımlama ve üretim. Bilgi sağlamayı “insanlardan uzmanlığın yakalanması faaliyeti (diğer bilgi kaynaklarından) ve belirtilen bazı yollar ile bu bilginin örgüte yardımcı olması için bilgisayara işlenmiş bir depo oluşturulması” olarak tanımlamıştır (Milton, 2007:1). Dutta ise daha spesifik; yazara göre bilgi oluşturma, “bilgiyi hem açıkça dile getirme süreci hem de bilgiyi içselleştirme süreçleri arasında bireysel ve örgütsel düzeyler arasında bir etkileşimi gerektirir.” (Dutta, 1997:82).

Örgüt, enformasyonu örgüt sınırları dışından elde eder ve çalışanlar, paylaşılacak örtük bilgiyi açık bilgi şeklinde dışa vururlar ve daha sonra bu bilgi mevcut bilgi tabanına entegre edildiğinde öğrenilmektedir (MacDonald, 1995:562; Nonaka, Krogh ve Voelpel, 2006:1182). Harici bilgi; müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve ortaklardan edinilebilmektedir. Örgüt, harici bilgiyi; işe alınan uzmanlar veya şirket evlilikleri ve şirket satın alımı aracılığıyla da sağlayabilmektedir (Büchel ve Probst, 2000:8; Tseng ve Wu, 2013:43).

Rastogi, rekabetçi bilgi üretiminin sağlanması ve rekabet stratejisinin etkili bir şekilde uygulanması için gerekli bilginin tanımlanması, haritalanması (uzmanlık ve yetenekler), yakalanması, gerekli bilgi ve enformasyonun edinilmesi (temel beceriler veya yetkinlikler), edinilen ve oluşturulan bilginin erişimi ve yeniden kullanımının kolaylaştırılması için depolarda saklanması, gerektiğinde dağıtım yoluyla bilgi paylaşımı, bilginin uygulanması (eylemler, kararlar, eğitim vb. aracılığıyla), yeni bilginin üretilmesi veya keşfedilmesi (örneğin, Ar-Ge, deney, yaratıcı düşünme ve

yenilik) gibi gerekli temel bilgi işlemleri kümesini sıralamıştır (Rastogi, 2000:40-41). Örgütler, yeni bilgiyi; öğrenme faaliyeti, sistematik problem çözme ve geçmiş deneyimlerden öğrenme gibi pek çok faaliyet aracılığıyla oluşturmaktadır (Morse, 2000:427).

1.8.2.2. Bilgi Koruma Yeteneği

Örgütün, rekabet avantajı oluşturmaya ve sürdürmesi için, kendi bilgisini koruması hayati önem taşımaktadır (Liebeskind, 1996:105). Bilginin korunması, depolanan bilginin örgütsel sistem içinde kalmasını sağlayan ve bu sistemin canlılığının korunması için yardımcı olan faaliyetler ile ilgilidir. Bunlar intranet, arama motorları, içerik yönetim sistemleri, elektronik yayıncılık sistemleri, iş akışı sistemleri, groupware, yardım masası uygulamaları ve bunun yanı sıra kişisel ve grup dosyalama, proje arşivleme gibi daha temel sistemleri içermektedir (Ramalingam, 2005:4).

Yeni bilgi oluşturma yeterli olmadığını, insanlar ve örgütlerin bilgiyi unuttuğunu ve mekanizmaların edinilen bilgiyi depolaması ve gerektiğinde bilgiye erişim ihtiyacının olduğu iddia edilmiştir. Örgütsel bellek kavramı da aynı amacı hedeflemektedir. Örgütsel bellek; elektronik veri tabanlarında depolanan yazılı belge, yapısal enformasyon, uzman sistemlerde depolanan kodlanmış insan bilgisi, bireylerin ağlarından edinilen belgelenmiş örgütsel prosedürler ve süreçleri ile örtük bilgi gibi çeşitli öge bileşenlerini de içerebilmektedir (Alavi, 2000:8; Alavi ve Leidner, 2001:118). Örgütsel bellek bireysel belleğin (bir kişinin gözlemleri, deneyimleri ve faaliyetleri) paylaşılan bilgi ve etkileşimlerin yanı sıra örgütsel kültür, dönüşümler (ürün süreçleri ve iş süreçleri), yapı (biçimsel örgütsel roller), çevre (fiziksel çalışma ortamı) ve enformasyon arşivlerini (hem örgüt içinden hem de örgüt dışından) içermektedir (Walsh ve Ungson, 1991:62-68). Sanchez ve Heene, bilgi saklamanın bir öğrenme süreci, enformasyon ve örgüt içindeki inançlar stoğu gibi değişikliğe öncülük eden bilgi akışlarını temsil ettiği iddia edilmektedir (Sanchez ve Heene, 1997:6). Buna ek olarak, örgüt, kendisi için çok önemli olan bilgiye erişimi kısıtlayan veya takip eden güvenlik odaklı teknoloji geliştirmelidir (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:192).

Bilgi koruma, güvenlik odaklı bilgi yönetimi süreçlerine sahip olmak anlamına gelmektedir ve “yasadışı veya uygunsuz kullanım veya hırsızlığa karşı örgüt içinde bilginin korunması için tasarlanmıştır” şeklinde ifade edilmektedir (Gold, Malhotra ve

Segars, 2001:192). Modern iş ortamında, çalışanlar; telefon, e-posta, bilgisayar ve anlık mesajlaşma gibi, çeşitli cihazlar iletişim ve bilgi paylaşımı için kullanılmaktadırlar. Bu ortamda çalışanlar; fazla heterojen ortamda, heterojen araçlar kullanmaktadır. Bu da bilginin korunmasını özellikle zorlaştırmaktadır (Desouza, 2007:10).

Örgütler, fiziksel özelliklerini korumak için örgütsel kaynaklarını aşırı miktarda tüketirken genelde en değerli varlıklar olan bilgi kaynaklarını ihmal etmektedirler. A.B.D. Ticaret Odası kurumsal casusluktan dolayı A.B.D. şirketlerinin fikri mülkiyetlerinden yılda en az 25 Milyon Dolar kaybettiklerini tahmin etmektedir (Desouza, 2007:XI). Örgütün rekabetçi hâlde kalabilmesi için bilgi varlıklarını rakiplerinden koruması gereklidir (Desouza ve Vanapalli, 2005:77).

Walsh ve Ungson’a göre, örgütsel bilgi beş tür bilgi deposunda saklanır: (a) Örgütsel üyeler (b) Roller ve örgüt yapıları (c) Standart örgütsel prosedürler ve uygulamalar (d) Örgüt kültürü (e) İşyerinin fiziki yapısı (Walsh ve Ungson, 1991:64).

Bilginin korunmasını “örgütsel sistemin bilgi ve yeteneklerini; algılarını, eylemlerini ve deneyimlerini koruyan, depolayan ve gelecekte tekrar hatırlama olasılığını sürdürme süreci” olarak tanımlamaktadır. Bilginin korunması, bilgi yönetimi alanında önemli bir yapı taşıdır. Gelecekte uygun olan deneyimlerini isteyerek yöneten örgütlerin bilgi yönetiminin üç temel sürecine hakim olmak zorundadır: Çok sayıda örgütsel olaydan seçim yapmak, deneyimlerini uygun bir biçimde saklamak ve örgütsel bellek kurma ve çalışmasını sağlamak. Bilginin yakalanması, bilgi koruma sürecinin önemli bir parçası olarak görülmektedir ve bu süreç “bir birey ya da örgüt içinde mevcut bilginin yakalanması ve kullanılabilir hâle getirilmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır. “Örgüt için etkili mimarileri, teknikleri ve standartları, içeriğin etkili sunulması, hangi bilginin yakalanacağını anlaşılması ve bilginin yararlılığını başkalarına maksimize edilmesi için belgelenmesi; bilgi içeriğini merkezileştiren etkin sistem ve araçları, bilgiyi depolamayı, erişimi ve bakımı kolaylaştırmayı” gerektiren bir süreç olarak gösterilmektedir (IAEA, 2006:165-168).

1.8.2.3. Bilgi Dönüştürme Yeteneği

Gold, Malhotra ve Segars, bilgi dönüşüm sürecini “var olan bilginin faydalı hale gelmesi” olarak tanımlamıştır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:191; Verkasalo ve Lappalainen, 1998:418). Bilgi yönetiminin kritik amaçlarından birisi örgütteki bilginin

doğasından etkin bir şekilde yararlanmaktır (Foss vd., 1996:470-471; Heinrichs, 2001:iv; Iftikhar, 2003:61).

Gupta ve Govindarajan, bilgi dönüşümünü, beş boyutta kavramsallaştırmıştır: Kaynak ögenin bilgisinin, algılanan değeri, kaynağın motivasyonel eğilimi, aktarma kanallarının varlığı ve zenginliği, alıcı ögenin motivasyonel eğilimi, alıcı ögenin özümseme kapasitesi. Çünkü örgüt ve çevre arasındaki etkili iletişim, bilgi aktarımı ile doğrudan ilgilidir. Bu süreç yönetilecek en önemli faktördür (Gupta ve Govindarajan, 2000b:475). Süreç, bilgiyi örgüt boyunca depolayabilmeli, dönüştürebilmeli ve taşıyabilmelidir. Örgüt, bilginin etkin bir şekilde yakalanmasını, yararlanmasını ve transfer edilmesini kolaylaştırmalıdır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:187; Iftikhar, 2003:61; Nonaka, Toyama ve Konno, 2000:6). Bilginin dönüşümü sonucunda; örgüt için çok yararlı bilgiler meydana çıkmadığında ve bilgiden faydalanılmadığında, bilgi boşa harcanmış olacaktır. Bilgi yönetimi, verinin enformasyona ve enformasyonun bilgiye dönüşümünü desteklemelidir (Bhatt, 2001:73; Büchel ve Probst, 2000:7-8; Sanchez, 2005:15-16).

Bilgi yönetimindeki önceki tartışmalara bakıldığında, bilgi yönetiminin bilgi ve iletişim teknolojileri prosedürlerinin kullanımı etrafında eğilim gösterdiği, giderek artan bir biçimdeki özen bilgi dönüşümünün teşvik edilmesi veya engellenmesinde sosyal yapıların ve kültürün rolünün incelenmesine doğru yayılmıştır (Bresnen vd., 2003:157).

Bilgi teknolojisinin gelişimi; bilginin, örtük bilgiden-açık bilgiye ve açık bilgiden-örtük bilgiye dönüşüm süreçlerini hızlandırmıştır. Bireyler kendi örtük bilgilerini oluşturmak için açık bilgiyi anlamakta ve özümsemektedirler. Bu durum, bilginin sahibi tarafından açık bilginin kullanılması için bilgiyi hazır hâle getirmektedir. Genellikle belli bir konudaki bilgi, örgüt boyunca yayılabilmektedir, böylece bu bilginin birleştirilmesi veya entegre edilmesi bilgi fazlalığını azaltmaktadır, bilginin tutarlı bir şekilde temsil edilmesini geliştirmektedir ve aşırı miktardaki bilgi hacminin ortadan kaldırılması ile verimliliği artırmaktadır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:191).

Ancak örgüt, veri ve enformasyondan bilgiye dönüşüm sürecine aşırı derecede odaklanmamalıdır. Bilgiden enformasyona ve enformasyondan veriye dönüşüm sürecini ihmal etmemelidir. Veri, enformasyon ile bilgi arasındaki değişimler döngüsel ve geçicidir (Bhatt, 2001:73).

Bilginin oluşturulması ve edinilmesi süreçleri, literatürde eşanlamli olarak nitelendirilmektedir. Bilginin oluşturulması; yeni bilginin üretilmesi, yayılması, ürün, hizmet ve sistemler ile örgüt çapında bunların somutlaştırılmasında örgütün yeteneği olarak tanımlanmıştır (Nonaka ve Takeuchi, 1995:viii). Nonaka vd., aynı yazarlar tarafından yapılan diğer çalışmalarla bu tanım genişletilmiş ve bilgi oluşturma örgütsel olarak bireyler tarafından üretilen bilgiyi güçlendiren ve örgüt bilgisi sisteminin bir parçası olarak kristalize eden bir süreç olduğu savunulmuştur (Nonaka vd., 1996:833).

Bilginin üretilmesi ve oluşturulması; onaylanması, tanınması, seçilmesi ve bilginin örgüte adaptasyonu gibi çok yönlüdür. Holsapple ve Jones ise bilgi üretilmesini “mevcut bilgiden ya keşif ya da türetme ile bilgi üretme” olarak tanımlamaktadır (Holsapple ve Jones, 2004:163). Bilgi üretme veya oluşturma önemli bir yönü bilginin onaylanmasıdır. Bilginin doğrulanması, bilginin diğer bağımsız kaynaklar ile karşılaştırılmasıyla bilginin kalitesi değerlendirilmektedir. Uzman sistemler perspektifinden, bir sistemin doğrulama kaygıları hem kararlarının kalitesi ve tavsiyesi hem de kullanılan muhakeme tekniklerinin doğruluğudur. Ayrıca bu durum, bilgi tabanı kullanılarak yapılan çıkarımlar için de geçerlidir (Mengshoel ve Delab, 1993:63). Holsapple ve Jones, bilgi seçimini “dahili kaynaklardan gerekli bilgiyi seçme ve bilginin sonraki kullanımı için uygun hâle getirme” olarak tanımlamaktadır (Holsapple ve Jones, 2004:161).

Argote ve Ingram, bilgi transferini, bir birimin (örneğin, grup, bölüm) başka birimin deneyimlerinden etkilenmesi süreci olarak tanımlamaktadır (Argote ve Ingram, 2000:151). Zander ve Kogut, transfer edilen bilginin; kodlanabilirlik, öğretilebilirlik, karmaşıklık, sistem bağımlılığı ve ürün gözlenebilirliğine dayalı doğası nedeniyle bilgi transferi üzerindeki etkisini araştırmıştır (Zander ve Kogut, 1995:79). Minbaeva vd.’de bilgi aktarımını, gönderici ve alıcı arasında dinamik bir süreç olarak görmektedir (Minbaeva vd., 2003:597). Bilgi transferini kolaylaştırmak için, bilgiyi düzenleme, erişme ve aktarmada etkili örgütsel ve teknik stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır (Alavi ve Leidner, 2001:128). Örgütlerde, iletişim süreçleri ve enformasyon akışları bilgi transferini yürütmektedir (Alavi ve Leidner, 2001:119).

Bilginin mevcut bağlamda geçerliliğini yitirmesi, bilginin veya enformasyonun veriye dönüştürülmesi ile sonuçlanmaktadır ve geçerliliğini yitirmiş bilginin, bilgi tabanından silinmesi gereklidir (Bhatt, 2001:73). Buna ek olarak, bilgi en fazla örtük

bilgi şeklinde çalışanların zihninde örgütte kalmaktadır. Faydalı olması için örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi, bu bilgilerin ihtiyaç duyulduğunda paylaşılması için kullanılabilir olması gerekmektedir (von Krogh, 1998:134-135). Nonaka, örtük ve açık bilgi arasındaki bilgi dönüşüm sürecini, paylaşılabılır ve yeni bilginin oluşturulması için kullanılabilir anlama geldiğini vurgulamıştır (Nonaka, 1994:15). Bireyler başka bir kişiyle örtük ve açık bilgiyi paylaştığında, açıkça ifade ettiğinde, birleştirdiğinde ve özümlediğinde, yeni bilgi oluşturulmaktadır ve bu durum örgüt üyelerinin öğrenmeleri ile sonuçlanmaktadır (Nonaka, 1994:34). Yeni bilgi, örgütün birleştirilebilir süreçlerinden kaynaklanmaktadır (Kogut ve Zander, 1992:391). Süreç yetenekleri ve yetkinlikleri iş başarısı için önemli güçlendirme noktalarıdır ve “iş stratejisini hayata geçirecek iyileştirmeler için birincil odak noktası” olmalıdır (Casella, 2002:63).

Sosyalleştirme sürecinde, tek bir kişi tarafından düzenlenen örtük bilgi teslim edilmektedir ve örtük bilgi başkasının olmaktadır. Bu modun temel özelliği deneyimdir. Çünkü paylaşılan deneyim aracı olmadan bir bireyin düşünce sürecini paylaşması imkânsızdır (Nonaka, 1994:19; Nonaka, von Krogh ve Voelpel, 2006:1182).

Nonaka ve Takeuchi'nin bilgi dönüşüm modeli bilgi aktarma ile oluşturma süreçlerinin nasıl yakından ilişkili olduğunu anlamada araştırmacılara yardımcı olmuştur. Örgütlerde, bilginin ideal bir şekilde oluşturulması bireyler tarafından bilginin oluşturulmasını güçlendiren ve örgütün bilgi ağına sonuçlarını katan bir süreçtir. Modelde, örgütlerde bilginin yaratılış temeli bireyler arasında sürekli bir etkileşim (transfer) ve örtük bilgiden açık bilgi hâline sürekli dönüşüm (ve tam tersi) grup tarafından desteklenmektedir. Model, bilginin dönüşümünü dört biçime ayırmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995:98-99):

Sosyalleşme: Örtük bilginin üyeler arasındaki değişimi ortak zihinsel modeller ve yetenekler oluşturmaktadır. Sosyalleşme, örtük bilgiyi daha çok paylaşılan deneyim vasıtasıyla aktarılmaktadır.

Dışsallaştırma: Örtük bilginin açıkça söylenmesi ve dil aracılığıyla iletilen modellere, kavramlara, benzetmelere, hikâye ve metaforlara dönüştürülmesi sürecidir. Dışsallaştırma yeni bilginin oluşturulmasında önemli bir aşama olarak kabul edilmektedir ve iletişim, toplu yansıma ve yazı tarafından uyarılmaktadır.

Kombinasyon: Yeni açık bilginin üretilmesi amacıyla mevcut açık bilginin organlarını birleştirme veya yeniden yapılandırma sürecidir.

İçselleştirme: Gerçek hayat deneyimi, yazılım kullanımıyla sınırlı durumların simülasyonu gibi çeşitli şekillerdeki deneme yoluyla açık bilgiyi (prensipler, prosedürler, yöntemler) örtük yeni bilgiye (duyumlar, anılar, imgeler şeklinde) ekleme sürecidir.

Dışsallaştırmanın kullanımı, her birey kavramsallaştırma ve açıkça belirtme aracılığıyla, örtük bilgisinin önemli bir oranını açık bilgiye dönüştürmektedir (Marwick, 2001:815; Nonaka, 1994:19; Nonaka, von Krogh ve Voelpel, 2006:1182). Bu kombinasyon süreci; “açık bilginin sınıflanması, eklenmesi, tekrar sınıflandırılması ve tekrar uygun bir bağlama yerleştirilmesi yoluyla mevcut enformasyonun yeniden düzenlenmesi” şeklinde açık bilginin, açık bilgiye dönüştürülmesini içermektedir (Nonaka, 1994:19). Örgüt karşılıklı konuşma, takım toplantıları, telefon iletişimi ve bilgi teknolojisi aracılığıyla iletişimi içeren değişim mekanizmaları vasıtasıyla açık bilgiyi birleştirmeye ve değiş tokuş etmeye çalışmaktadır (Nonaka, 1994:19). Son süreç içselleştirmedir, yani açık bilgiden-örtük bilgiye dönüşüm sürecidir. İçselleştirme sürecinin kullanımı, birey bilgiyi özümser bu diğerleri tutar ve son derece örtük bilgiyle ilişkili faaliyetlere, uygulamalara dönüştürülmektedir (Sabherwal ve Becerra-Fernandez, 2003:231). Bir anlamda içselleştirme süreci, geleneksel öğrenme kavramına benzemektedir (Nonaka, 1994:19).

Armistead, dönüşüm sürecinin temel bir giriş-çıkış bilgisi ve dönüşüm süreci olduğunu öne sürmüştür. Girdiler (veri, enformasyon, bilgi, müşteri bilgisi ve gömülü bilgi malzemelerinden oluşur) sırayla çıktılara dönüşen girdilerin (entellektüel sermayede gelişmiş bilgi ve ürün ve müşterilerde gömülü bilgiden oluşur) üretime dönüştürülmesidir (Armistead, 1999:145-149).

Bu süreç, örgüt içindeki bilgi alışverişini (doğrudan veya dolaylı) içeren süreçler ve bilgi paylaşımı veya dağıtım kavramlarını birleştiren bir yapı olarak yorumlanmaktadır (Brauner vd., 2006:63; Cabrera vd., 2006:247; Hendriks, 1999:91; Hoof ve Rider, 2004:117). Bu kavram, başarılı bilgi transferinin sosyal ve kültürel veya teknolojik konu ve prosedürlere bağlı olup olmadığı sorusunu gündeme getirmektedir.

1.8.2.4. Bilgi Uygulama Yeteneği

Bilginin uygulanması ile ilişkili başlıca faaliyetler tanımlama, depolama, taklit, erişim, uygulama, yayma, katkı, öğrenme, paylaşma ve bilginin oluşturulmasıdır (Bhatt, 2001:74; Gold, Malhotra ve Segars, 2001:191; Iftikhar, 2003:59; McElroy, 2000:199). Bilginin etkili bir şekilde uygulanması, şirket verimliliğinin artmasına ve maliyetlerinin düşmesine yardımcı olmaktadır. Bilginin bir kere oluşturulması, etkin bir şekilde uygulanabileceği örgütler tarafından kabul edilmektedir (Davenport ve Klahr, 1998:195; Gold vd., 2001:191). Bilginin uygulanması “örgütün değer yaratması için daha aktif ve ilgili” olmasını sağlamaktadır (Koskinen, 2003:67-68; Verkasalo ve Lappalainen, 1998:415). Bilgi, örgütün temel iş süreçlerinde kullanılmalıdır (Verkasalo vd., 1998:415). Bilginin uygulanması; depolama ve erişim ile ilgili iş süreçleri bilgiye ulaşma yeteneği olarak tanımlanmıştır. Son olarak, bilgi paylaşımı ve bilgi dağılımını içeren iş süreçlerine bireysel katılımın ölçüsü olarak tanımlanmıştır. Bilginin uygulanması, örgütün bilgiye erişmesi için etkin depolama ve erişim mekanizmalarını içermektedir (Lee vd., 2007:682-683).

Büchel ve Probst’a göre, önemli bilginin başarılı bir şekilde tanımlanması ve dağıtılması, tanımlanan ve dağıtılan bilginin, örgütün günlük faaliyetlerinde kullanımını garanti edememektedir (Büchel ve Probst, 2000:8). Grant, bilginin örgüte entegre edilmesinde kullanılacak üç mekanizmayı tanımlamıştır. İlk olarak; kurallar, standartlar, prosedürler ve talimatlar grubunda görülen direktifler vardır. Örtük bir şekilde tutulan uzmanlık bilgisi, uzman olmayan kişiler ile iletişim için açık biçimlerdeki bilgiye dönüştürülmüştür. İkinci olarak; görev performansı ve koordinasyon, etkileşim protokolleri, süreç spesifikasyonları için örnekler ile ilişkili örgütsel rutinleri içermektedir. Üçüncü olarak; kendi kendine yeten ve görev takımları vardır. Bu durum, yüksek derecede belirsizliğin olduğu yerlerdeki görevlere katılmak için takımların oluşturulması anlamına gelmektedir ve burada grup sinerjisi kullanılabilir. Grup sorunu çözümü ve karar alma, görev ekipleri tarafından uygulanan grup sorunu çözümü koordinasyonu, sık etkileşim ve yoğun işbirliğini gerektirmektedir (Grant, 1996:114-115).

Bilgi kullanımını; bilgi öğelerinin sadece hatırlanılması olarak değil daha sonra kullanılması için yeniden işlenmesi olarak tarif etmiştir (Staab vd., 2001:27-28). Verkasalo ve Lappalainen tarafından tanımlandığı gibi, bilgi kullanımı; karar verme,

alternatifleri seçme veya önceliklendirmeden oluşmaktadır. Bu yeni kararlar, Ar-Ge, operasyonlar, pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri gibi iş süreçlerine değer katmaktadırlar (Verkasalo ve Lappalainen, 1998:415). Koskinen, örgütlerde örtük bilginin kullanımını etkileyen faktörler; iç ve dış faktörler olarak kategorize etmektedir. İç faktörler; bir bireyin kontrolü altında, büyük bir parça içinde ya da sahiplenilmiş olanlar olarak görülmektedir. Dış faktörler ise; bir birey tarafından iç faktörlere göre daha az kontrol edilebilmektedirler. Kategorizasyon tam olarak açık ve kesin değildir ama yine de bu faktörleri analiz etmeye yardımcı olmaktadır (Koskinen, 2003:69).

Sanchez'e göre bilgi, sadece örgüt süreci içindeki bir eyleme uygulandığında örgüte faydalı olur aksi takdirde boşa gidecektir. Bilgi yönetimi uygulamasının temel amacı sadece yeni bilgi üretmek değildir. Fakat bunun yanında yeni ve mevcut bilginin örgüt boyunca kullanılabilir olmasının sağlanması ve bu bilginin tüm süreçlerde gerçekten uygulanmasını temin etmektir (Sanchez, 2005:10-12).

Hogel ve Schulze, bilgi oluşturmaya, güçlü destekleme potansiyeline sahip 10 bilgi yönetimi metodunu; gayri resmi olaylar, deneyim atölyeleri, uygulama toplulukları, proje brifingleri, uzman röportajları, en iyi uygulama olayları, bilgi simsarı, deneyim raporları, veri tabanları ve araştırma hizmetleri şeklinde özetlemiştir (Hogel ve Schulze, 2005:265).

Beerli vd.'ne göre bilgi uygulama, karar verme veya problem çözme gibi gerçek iş durumlarında bilginin uygulanması ve kullanımıdır (Beerli vd., 2003:103). Bilgi uygulama, örgüt içinde bilginin gerçek kullanımını ifade etmektedir. Bu kullanım, daha fazla değerin yaratılması için bilginin daha etkin ve uygun yapılmasını içermektedir. Bhatt, "bilgi uygulama, bilginin örgüt için değer yaratmada daha aktif ve uygun hale gelmesini sağladığını" ve örgüt içinde bu bilginin örgütün ürünleri, süreçleri ve hizmetlerine uygulama ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. Örgüt, mevcut bilgiyi yeniden paketleme, iç ölçüm standartlarını yükseltme, eğitim ve motivasyon aracılığıyla kendi bilgi kaynaklarını çalışanların yaratıcı düşünmesi için uygulayabilmektedir (Bhatt, 2001:72-73).

Birkinshaw ve Sheehan, diğer taraftan bilgi yönetimi konularına bilgi yaşam döngüsü açısından yaklaşmıştır. Bilgi yaşam döngüsünü; oluşturma, taşınma, yayma ve metalaştırma olarak dört aşamaya ayırmışlardır (Birkinshaw ve Sheehan, 2002:76-77).

Örgütsel performans, örgütsel yeteneklerin kullanılması için örgütün müşterilerine ürün ve hizmet oluşturmaları ve sunmaları amacıyla bütünleşik bilgi kaynaklarının kullanılma yeteneğine bağlıdır. Bilgi kullanımı, pazarlanabilir bir ürün ya da hizmet bilgilerinin içine bilginin katılması, ürün ya da hizmetin yeniden üretilmesi ve pazara sunulması yoluyla örgütsel yeteneklerin kullanımı faaliyetlerini içermektedir (Nielsen, 2006:65). Bilgi kullanımı, hem finansal hem de finansal olmayan performans üzerindeki etkileri açısından bilgi yönetiminin en önemli faktörü olarak gözükmemektedir (Delen vd., 2013:1159). Bilgi yönetiminin en son amacı sadece yeni bilginin oluşturulmasının kolaylaştırılması değil, aynı zamanda bilgiden verimli bir şekilde yararlanılması için bilginin uygulanmasında örgüte yardımcı olmaktır (Büchel ve Probst, 2000:8). Gold vd., ilgili literatürün, etkili bilgi uygulama sonuçlarına gösterilen ilginin az olduğunu belirtmiştir (Gold vd., 2001:191).

1.9. BİLGİ YARATMA (OLUŞTURMA)

1.9.1. Bilgi Yaratma Kavramı

Bilginin oluşturulması eylemi; farklı birimlerde, farklı biçimlerde ve türlerde ortaya koyulabilmektedir. Bilgi yaratma ya da oluşturma, “bireylerden, çalışan gruplardan, proje ekiplerinden, informal ortamlardan, geçici toplantılardan, e-mail gruplarından ve de müşteriler ile gerçekleşen ön irtibatlardan” meydana gelmektedir (Nonaka ve Konno, 1998:41). Nonaka ve Nishiguchi, bilgi dönüşüm sürecinin örgüt içindeki her bir birime göre sınırlandırıldığını belirtmişlerdir (Nonaka ve Nishiguchi, 2001:17). Bilgiyi oluşturma eylemi, ortaklık süresince bilgiyi yaratma çabalarını düzenleyen biri, bir grup ya da bir departman olabilen “bilgi yönetim uzmanı (knowledge activist)” tarafından gerçekleştirilebilir (Von Krogh, Nonaka ve Ichijo, 1997:475). Bireylerin örtük bilgisinin, örgütsel bilgi oluşumunun temeli olduğundan örgütler, bireysel seviyede oluşturulan örtük bilgiye erişebilmelidir (Nonaka ve Nishiguchi, 2001:17). Salisbury, “bireylerin sahip olduğu bilgilerin alınması ve diğer grup üyelerine sağlanması için bilgi tabanının kullanıldığı” küçük bir çalışma grubuna yönelik bilgi oluşturma sürecinin yönetilmesi örneğini sunmaktadır (Salisbury, 2001:305). Aynı zamanda güncel bir çalışma, “formal toplantılar, informal topluluklar, proje ekipleri, dış etkileşim ve bilgi teknoloji araçları ile yüksek teknolojiye sahip küçük örgütler bilginin oluşturulmasına olanak sağlayan etkileşim süreçlerinin

gerçekleşebildiğini” ortaya koymaktadır (Spraggon ve Bodolica, 2008:879). Şirket içinde bilgi aktarımına ve bilginin oluşturulmasına olanak sağlayan bir mekanizma olarak güvenin örgütsel yeniliği etkileyebilmektedir. Bilginin oluşturulması, güven ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir. Aynı şekilde bilgi aktarımı da güven ve bilgi oluşturma arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir (Sankowska, 2013:85). Tao, bilginin oluşturulması, bilgi yönetimi kabiliyeti ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bilgi oluşturma, şirketlerin yaratıcı kapasitesini açıkça geliştirebildiği ancak işletmenin tesis kapasitesi üzerinde hiçbir önemli etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Tao, 2008). Nonaka ve Nishiguchi, örgütlerin bünyesinde yer alan ve dört unsurdan oluşan bir bilgi süreci olarak bilgi dönüştürme teorisini tanımlamıştır. Söz konusu süreçler; sosyalleştirme, dışsallaştırma, bütünleşme/birleştirme ve içselleştirmeden oluşan “SECI” kısaltmasıyla sunulmuştur. SECI’nin her ögesi, iki ya da daha fazla örgüt veya bireylerce paylaşılan fiziksel, gerçek ve/veya zihinsel bir alan anlamına gelen, Japonca’dan tercüme edilen bir BA’yı (bilgi dönüşüm platformunu) temsil etmektedir (Nonaka ve Nishiguchi, 2001:19). Oluşturulan örtük bilgi bireyden başlayıp genişletilmiş etkileşim çevreleri, kesit bölümsel, departmansal, bölgesel ve örgütsel sınırlılıklarına kadar akıp giden SECI süreci yoluyla örgütsel olarak genişletilmektedir (Nonaka ve Nishiguchi, 2001:17). Yazarlar, sarmal bir süreç olarak, daha alçak seviyelerden daha yüksek ontolojik seviyelere yükseltilen örtük ve açık bilgi arasındaki etkileşimi tanımlamışlardır (Nonaka, 1994:15; Nonaka ve Nishiguchi, 2001:17).

Nonaka, örgütsel bilgi oluşumunun dinamik teorisi olarak adlandırılan örgütsel bilgi yaratma ve saklama ile ilgili kapsamlı bir teorik çerçeve geliştirmiştir (Nonaka, 1994:14). Teorik bilgi oluşturma aşamaları, bilgiyi açık ve örtük olarak sınıflandıran Polanyi’nin daha önceki çalışmasına dayanmaktadır (Anand, Ward ve Tatikonda, 2010:304; Polanyi, 1966). Spesifik olarak, Polanyi, insan bilgisini; 1) Formal ve sistematik dilde iletilebilir olan açık ya da kodlanmış bilgi 2) Diğer yandan, biçimlendirmeyi ve iletişim kurmayı zorlaştıran kişisel ya da subjektif özelliğe sahip örtük bilgi olarak iki kategoriye ayırmıştır (Nonaka, 1994:16; Polanyi, 1966).

Nonaka’nın iddia ettiği üzere, “bilgi oluşturma teorisi, yeni fikirlerin ve kavramların oluşmasını sağlayan açık ve örtük bilgi arasındaki sürekli iletişimi kapsamaktadır.” (Nonaka, 1994:15). Üstelik bilgi türlerinden açık ve örtük bilgi

türlerinin elde edilmesi, örgütün performans üstünlüklerini ortaya çıkarmaktadır (Anand, Ward ve Tatikonda, 2010:304). Bilgi yönetimi literatüründe “Bilginin açık ya da örtük olarak sınıflandırılması”, önemli bir sınıflandırma olarak yer almaktadır (Anand, Ward ve Tatikonda, 2010:304). Teorik bilgi oluşturma odak noktası, bireysel seviyeden ziyade örgütsel seviyede bilginin yaratılması üzerine kuruludur. Bu nedenle “söz konusu teori, bireysel, grup ve örgütsel bilgi oluşturma birimlerini kabul ile tasdik eden bir ontoloji önermektedir.” (Nonaka, 1995:57).

“Fikirler kişilerin zihninde oluşmasına rağmen bireyler arasındaki etkileşim, bu fikirlerin gelişiminde tipik olarak önemli bir rol oynamaktadır. Başka bir ifadeyle, “etkileşim çevrelerinin yeni bilginin zenginleşmesine ve gelişimine katkı sağlamaktadır.” (Nonaka, 1994:15). “Örgütsel bilginin oluşturulmasının kilit noktasının, örtük bilginin taşınması ve dönüşmesidir.” (Nonaka, 1994:27).

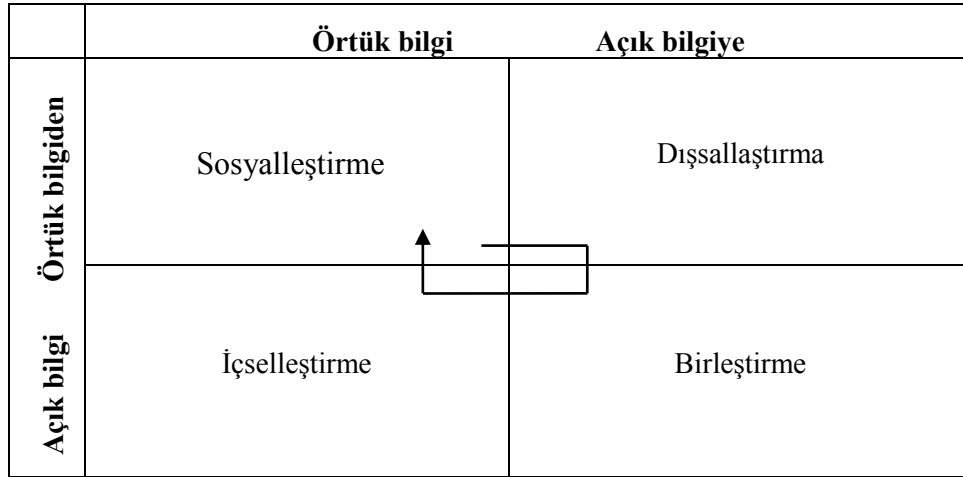
Bilginin yaratılması; epistemolojik ve ontolojik olarak iki boyuttan oluşmaktadır (Nonaka, 1994:15). Nonaka, epistemolojik boyutun, örtük ve açık bilgi arasındaki ayrımı ortaya koyduğunu ve bu iki bilgi biçimi arasındaki etkileşimi gerçekleştirdiğini iddia etmektedir (Nonaka, 1994:15). Nonaka’ya göre, örgütsel bilgi oluşturma ontolojik boyutu, örtük ve açık bilgi arasındaki etkileşimin bireysel seviyeden örgütsel seviyeye yükselmesiyle ortaya çıkan bilgi yaratma sarmalını kapsar (Nonaka, 1994:17).

SECI, var olan bilginin dönüştürülmesi yoluyla yeni bilginin üretilbildiğini göstermektedir. Bu örtük ya da açık bilgi şeklinde olabilir. Nonaka, Byosiore ve Borucki, dört bilgi dönüşüm örüntüsünde yer alan süreçler yoluyla örgütlerin nasıl bilgiyi oluşturduğunu üzerinde araştırma yapmaktadırlar. Bu sonuçlar, sosyalleştirme, içselleştirme ve dışsallaştırma olan üç dönüşme örüntüsünde yer alan süreçler aracılığıyla yeni bilginin üretilildiğini ortaya koymuştur (Nonaka, Byosiore ve Borucki, 1994:339). Bu üç örüntü, örtük bilginin içinde yer almaktadır. Bir diğer örüntü, açık bilginin daha açık bilgiye dönüştürülmesi süreci olarak adlandırılan birleştirme, örgütsel performansın artırılmasında oldukça önemli bir etmendir (Nonaka, Byosiore ve Borucki, 1994:350).

Şekil 1.4.’de görüldüğü üzere SECI, açık ve örtük bilginin dinamik etkileşimleri yoluyla meydana gelen, sürekli bir bilgi sürecidir (Gottschalk, 2005:23; Nonaka, 1994:18). Bilgi dönüştürmenin dört uygulaması, örtük ve açık bilginin birbirleriyle etkileşimi söz konusu olduğunda gerçekleştirilmektedir. Söz konusu dört yöntem,

sosyalleştirme, birleştirme, dışsallaştırma ve içselleştirme olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntemler, bilgi oluşturma sürecini birlikte gerçekleştiren bir mekanizmayı oluşturmaktadırlar. Bu dört bilgi dönüştürme yöntemi bireylerin hangi deneyimleri yaşadığı ile ilgili olup aynı zamanda örgüt yoluyla bilginin iletildiği ve genişletildiği mekanizmalardır (Nonaka, 1994:13).

Şekil 1.4. Bilgi Yaratma Mekanizması



Kaynak: Nonaka, I., Byosiore, P. ve Borucki, C. C. (1994). Organization knowledge theory: A first comprehensive test. *International Business Review*, 3(4), ss.342.

1.9.2. Sosyalleştirme

Sosyalleştirme (örtük bilgi–örtük bilgi), paylaşılan bilgiler yoluyla yeni örtük bilginin dönüştürülmesi sürecinde yer alan müşterek faaliyetlerin önemine vurgu yapmaktadır (Nonaka ve Nishiguchi, 2001:14). Paylaşılan yaşantılar, birlikte zaman geçiren, aynı çevrede yaşayan veya stajyerlikte görev yapan ekip üyelerini kapsayabilmektedir. Yazarlar, sosyalleştirmenin fiziksel yakınlığa yol açtığını öngörmüştür (Nonaka ve Nishiguchi, 2001:16). Tedarikçiler ve müşteriler ile doğrudan etkileşim aracılığıyla ya da örgüt içinde etrafı dolaşarak, gözlemleyerek örtük bilgi elde edilebilmektedir. Sosyalleştirme, örtük bilginin örtük bilgiye dönüştürülmesi sürecidir. Yeni örtük bilginin elde edilmesi, aynı çevrede var olan yaşantıların paylaşılması ile gerçekleşebilir ve bu sayede örtük bilgi somut hâle gelmektedir. Sosyalleştirme, nitelikli bireylerden niteliksiz bireylere yeni beceriler aktarıldığında meydana gelmektedir (Diakoulakis vd., 2004:34; Gottschalk, 2005:22).

Sosyalleştirme, standart çalışma yerinde gerçekleşmektedir ve kişilerin düşüncelerini ve zihinsel modellerini paylaşmayı gerektirmektedir. Sosyalleştirme,

yazılı veya sözlü yönergelerden ziyade kişiler arasındaki etkinlikler yoluyla paylaşılan örtük bilgiye işaret edilmektedir. Örneğin, yeni çalışanlar, deneyimli çalışanlarca aktarılmış fikirlerden ve çalışanların imajlarından bilgiler elde ederek nasıl çalışmalarını gerektiğini öğrenmektedirler. Yeni bilginin üretilmesi, ortak anlayışın paylaşılmasını kapsamına dâhil eden bireylerin ve aynı zamanda grupların bilgisine dayanmaktadır (Diakoulakis vd., 2004:34; Gottschalk, 2005:22).

Sosyal süreçler, kişiler arasında bilgi geçişini kolaylaştırmaktadır (Diakoulakis vd., 2004:34; Gottschalk, 2005:22). Etkileşim, genellikle sosyalleştirmenin başlangıcıdır. Etkileşim süreci yoluyla örgütsel üyeler, deneyimlerini paylaşabileceklerdir. Bu süreç yoluyla başlangıçta üretilen fikirler, sınıf içinde yeni projeler ve görevler ortaya koyabilecektir. İnfomal tartışma, öğrenciler ve eğitim görevlisi arasında bir aracılık faaliyeti olabilmektedir (Daud vd., 2008:75). Sosyalleştirme, paylaşılan yaşantı yoluyla örtük bilginin oluşturulması sürecidir (Nonaka, 1994:19; Nonaka, 1999:35).

Linderman vd., bu bilgi dönüştürme yönteminin, bireylerin birbirleriyle etkileşim içinde olmalarını ve bunu yaparak paylaşılan zihinsel modeller ile teknik beceriler gibi, örtük bilgiyi oluşturmalarını gerekli kıldığını iddia etmektedirler (Linderman vd., 2004:594). Sosyalleştirme yoluyla; örneğin rehberlik, gözlem, taklit ve “uygulamalı” pratik gibi örtük bilginin paylaşılması dil kullanmadan gerçekleşebilmektedir (Linderman vd., 2004:594-595).

1.9.3. Dışsallaştırma

Dışsallaştırma (örtük bilgi-açık bilgi), örtük bilginin açık bilgiye dönüşmesi sürecidir (Nonaka, 1999:36; Nonaka ve Nishiguchi, 2001:16). Dışsallaştırma yoluyla örtük bilgi, başkaları tarafından anlaşılabilir biçimlerde ifade edilebilip, bu biçimlere (örneğin; kavramlar, şemalar ve modeller) aktarılabilmektedir (Nonaka ve Nishiguchi, 2001:16). Aktarılan örtük bilginin telaffuz edilmesi ve tercümesinin yapılması için tümdengelim, tümevarım analizi ve akıl yürütme yöntemi kullanılmaktadır (Gottschalk, 2005:22; Nonaka ve Nishiguchi, 2001:16).

Dışsallaştırma, fikirlerin ve kanıların sözcüklere, kavramlara, görsellere ya da değişmeceli dile dönüşmesine yardım eden süreçleri kapsamaktadır. Bu süreçler,

tümdengelim/tümevarım akıl yürütme ya da yaratıcı çıkarım süreçleridir (Gottschalk, 2005:22).

Dışsallaştırma, örtük bilginin açık bilgiye dönüşmesidir. Veri, bilimsel formülasyon, teknik özellikler, kılavuzlar ile buna benzer şekilde paylaşılabilen kelimeler ve rakamlar olarak görülebilmektedir. Açık bilgi, resmî ve sistematik olarak bireyler arasında aktarılan bilgidir. Ortak bilgi aralığına ve araçların kullanımına bağlı olarak, örtük bilgi açık bilgiye dönüştürülebilmektedir. Bu durum metaforların, analojinin ve zihinsel modellerin kullanımında görülebildiği anlamına gelmektedir (Daud vd., 2008:76; Diakoulakis vd., 2004:34; Gottschalk, 2005:22; Nonaka, 1994:19). Bu yöntemler, gizli örtük bilginin açıkça tanımlanabilmesi için uygun olmalı ve bireylere katkıda bulunmalıdır. Sınıfta gerçekleşen resmi toplantılar ve beyin fırtınası seansı süresince oluşturulan fikirleri geliştirmek için çoğu zaman bu yöntemler kullanılabilmektedir (Daud vd., 2008:76).

Nonaka, metaforun örtük bilginin açık bilgiye dönüştürmede etkili bir yol ve örtük bilginin açık bilgiye dönüşmesinde ilk aşama olduğunu belirtmektedir (Nonaka, 1994:19). Nonaka'nın görüşleriyle tutarlı olan Linderman vd., tartışma ve toplu düşünme ile tetiklenen kavramları oluşturduklarında genellikle ekiplerin yarattığı metaforlar, analojiler, konseptler, hipotezler ve modeller yoluyla dışsallaştırmanın sağlandığını öne sürmektedir (Linderman vd., 2004:595).

Dışsallaştırma metotları, “bireylerin, örtük bilginin değişimi ve sentezi yoluyla - böylece ortak anlayış yaratılır- müştereken yaratmış oldukları bilgiyi ifade etmelerine, özetlemelerine, somut şekilde göstermelerine olanak sağlar.”. Bunun yanı sıra dışsallaştırma uygulamaları, açık ölçümleri öznel başarımların niteliklerine devreder. Böylece değerlendirme, karşılaştırma ve bilimsel deneyleme sağlanmaktadır (Anand, Ward ve Tatikonda, 2010:307).

1.9.4. Birleştirme

Birleştirme (açık bilgi-açık bilgi), açık bilginin daha geniş açık bilgi kapsamına yaklaşması sürecidir (Nonaka ve Nishiguchi, 2001:16). “Birleştirme, kavramların sistematikleştirilmesi ve açık bilginin farklı kısımlarının birleştirilmesi sürecidir” şeklinde tanımlanmıştır (Linderman vd., 2004:595). Dokümanlar, toplantı tutanakları, telefon görüşmeleri ve e-postalar, tekrar geri başvurulmak üzere yeniden

şekillendirilebilir, kategorize edilebilir ve saklanabilmektedir (Nonaka, 1999:35; Nonaka ve Nishiguchi, 2001:16).

Açık bilgi, örgüt içinden ya da dışından toplanabilir ve birleştirilebilir. Sonrasında, yeni açık ve daha kullanılabilir bilgiye işlenmesi için üyeler arasında yayılabilmektedir. Bu birleştirmenin sağlanması için, enformasyon ve iletişim teknolojilerinin yaratıcı kullanımından yararlanılabilmektedir (Nonaka ve Nishiguchi, 2001:17).

Birleştirme, açık bilginin daha karmaşık açık bilgi biçimlerine dönüştürülmesi sürecidir. Bu bilgi, karmakarışık ve sistematik olmaktadır. Örgüt içindeki departmanların dışından ve örgüt içinden elde edilen bilgi toplanır ve daha sonra birleştirilmektedir. Birleştirilen bilgiler, yeni açık bilgi hâline gelmesi için işlenmektedir. Sonrasında, örgütsel üyelere aktarılmaktadır. Örneğin, finansal enformasyon örgütün tüm bölümlerinden toplanır, bir araya getirilir ve daha sonra örgütün mali durumunun tespit edilmesi için sentezlenmekte ve rapor haline getirilmektedir. Bu rapor, yeni bilgi olarak nitelendirilmektedir. Birleştirme, daha karmaşık açık bilgilerin yaratılması süreçlerini kapsamaktadır. Grup seviyesinde gerçekleştirilen birleştirme, bilginin iletilmesine, yayılmasına, sistemleştirilmesine ve örgütsel bilgiye dahil edilmesine odaklanmaktadır. Bu durum, teknolojinin ve bilginin bütünleşmesi ile ilgili olan sözkonusu süreçlerin desteklenmesi için örgüt içindeki gruplarda iş birliğinin gerekli olduğu anlamına gelmektedir (Daud vd., 2008:76; Diakoulakis vd., 2004:34; Gottschalk, 2005:22-23). Bu süreç, yeni bilginin yaratılmasını sağlayabilmektedir (Daud vd., 2008:76).

Nonaka, bireyler ve enformasyon sistemleri tarafından tutulan açık bilginin farklı bölümlerin birleştirilmesi için, birleştirmenin sosyal süreçlerinin kullanımının gerektirdiğini ileri sürmektedir. Toplantılar, telefon görüşmeleri ve e-postalar gibi değişim mekanizmaları aracılığıyla bireyler, açık bilgiyi değiştirmektedir ve birleştirmektedirler (Nonaka, 1994:19). Açık bilginin sınıflandırılması, eklenmesi, yeniden kategorize edilmesi ve tekrar yeni bir bağlama yerleştirilmesi yoluyla, var olan bilgi tekrar değiştirilerek, birleştirilerek yeni bir bilgi oluşturulabilmektedir. Sonuç olarak birleştirme, açık bilginin açık bilgiden üretilmesi sürecidir (Nonaka, 1994:19).

1.9.5. İçselleştirme

İçselleştirme (açık bilgi-örtük bilgi), örgüt aracılığıyla açık bilginin paylaşılması ve böylece örtük bilginin oluşması sürecidir (Nonaka, 1999:36; Nonaka ve Nishiguchi, 2001:17). Örtük bilginin teknik bilgi biçiminde ya da paylaşılan zihinsel biçimde yerleştirilmesinden dolayı daha sonra bireylere özümsetilen sosyalleştirme, dışsallaştırma ve içselleştirme süreçleri yoluyla, açık bilgi ve örtük bilgi kıymetlenmektedir. İçselleştirme, yaparak öğrenme ile yakından ilgilidir ve kavramların, metotların, yeniliklerin, gelişimlerin gerçekleşmesi sürecidir. Aynı zamanda simülasyonlar ve deneyler uygulanarak öğrenilmekte ve bu yolla içselleştirmeye katkı sağlayabilmektedir (Daud vd., 2008:76; Nonaka ve Nishiguchi, 2001:17).

İçselleştirme, açık bilginin örtük bilgiye dönüşmesidir. Bireylerin, örneğin yeni çalışanların, işleri ile ilgili dokümanları ve kılavuzları okuduklarında ve daha sonra bu bilgileri içselleştirip işlerine başladıklarında, açık bilgi örtük bilgiye dönüştürülmektedir. İçselleştirme yoluyla bu yeni bilgi, örtük bilgi ya da var olan zihinsel modellerin bir parçası ve teknik bilgi ya da yöntem bilgisi olabilmektedir. Aynı zamanda bu bilgi, bireysel seviyede yerleştirilmektedir ve toplanmaktadır. Sosyalleştirme yoluyla yeni bir bilgi sarmalı oluşturulurken, yeni bilginin paylaşılması sürekli olacaktır. İçselleştirme yoluyla bir kişi, örgüte ait açık bilginin genel kapsamı içinde bireye gerekli olan bilgiyi fark edebilecektir (Diakoulakis vd., 2004:34; Gottschalk, 2005:23). İçselleştirme, açık bilginin örtük bilgiye dönüşmesidir. İçselleştirme, “davranış” ile derinden ilgili olan, geleneksel “öğrenme” kavramı ile bazı benzerliklere sahiptir (Nonaka, 1994:19). Linderman vd., “açık bilginin örtük bilgi olması için, bilginin, dokümanlarla, kılavuzlarla ya da sözlü hikâyelerle sunulması ya da şekillerle gösterilmesi hâlinde içselleştirmenin katkıda bulunduğunu” ileri sürmektedir (Linderman vd., 2004:595).

Dokümantasyon, bireylerin deneyimlerini içselleştirmesine olanak sağlamaktadır. Böylece bireyler, örtük bilgilerini zenginleştirmektedirler (Linderman vd., 2004:595). “İçselleştirme sürecinde birey, gösterimlerle ve diğer araçlar aracılığıyla örtük bilgiyi özümser.” (Sabherwal ve Becerra-Fernandez, 2003:230). İçselleştirme, genellikle yaparak öğrenme yönteminde olduğu gibi, geçmişte öğrenilenlerin tekrar

tecrübe edilmesi yoluyla sık bir şekilde meydana gelmektedir (Linderman vd., 2004:595).

Anand, Ward ve Tatikonda, bu uygulamaların, açık bilginin elde edilmesini ve daha sonra bilginin, süreçlerde çalışan başka bireyler tarafından kavranabildiği, özümsemiği yararlı biçimlere dönüştürülmesini olanaklı hale getirdiğini ileri sürmektedir. Yararlı biçimlere göre bu dönüşüm, “gelişime yönelik hedeflenen süreçlerin işlenmesi ile ilgili ekip bilgisinin oluşturulması için son derece önemlidir.” (Anand, Ward ve Tatikonda, 2010:306). İçselleştirme uygulamaları, aynı zamanda önceki gelişim projelerinden elde edilen açık bilgiyi uygulamak için kullanılan hizmet içi eğitim gibi “yaparak öğrenme” faaliyetlerini de içine almaktadır (Becerra-Fernandez ve Sabherwal, 2001:26).

Sabherwal ve Becerra-Fernandez, açık bilginin eylemde ve uygulamada somutlaştırılabilirdiğinden dolayı içselleştirme uygulamalarının, bireylere diğerk kişilerin araştırmış olduğu bilgileri tekrar deneyimlemelerine olanak sağladığını ve daha sonra bu bireylerde örtük bilginin oluşmasına yol açtığını iddia etmektedir. Aynı zamanda ya dolaylı olarak başkasının hikâyelerini okuyarak veya dinleyerek ya da deneysel olarak benzetimler ya da deneyler yoluyla bireyler, gerçek durumlardan örtük bilgiyi elde edebilirler (Sabherwal ve Becerra-Fernandez, 2003:230). İçselleştirme uygulamaları, kontrol diyagramlarının ve hata önleyici prosedürlerinin kullanılmasını kapsamaktadır (Anand, Ward ve Tatikonda, 2010:306).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Performans, akademisyen, uygulayıcı ve yöneticilerin ilgisini çeken bir alandır. Performans kavramının önemi yaygın olarak kabul edilmesine rağmen araştırmalarda performansın ele alınışı bugün akademik araştırmacıların karşılaştığı en çetin konulardan biridir. Bu konuyla ilgili literatür hacminin sürekli artmasıyla, temel terminoloji ve tanımlar üzerinde fikir birliği yeterli düzeyde değildir. Performans kavramına; finansal performans, operasyonel performans ve örgütsel etkililik performansı da dahil edilmelidir (Venkatraman ve Ramanujan, 1986:801). Verimlilikten sağlamlığa ya da dirence veya yatırım getirisine kadar çok sayıda farklı tanımlar bulunmaktadır (Lebas, 1995:23).

Performans karmaşık ve çok boyutlu bir yapı olmasına rağmen, performansın ölçülmesi için çoklu bakış açıları önem arz etmektedir (Dess ve Robinson, 1984:265). Başlıca performans ölçütleri; finansal, insan, müşteri, süreç, gelecek ve operasyonlardır (Aguilar, 2003:46-47; Maltz, Shenhar ve Reilly, 2003:193). Dengelenmiş puan kartına göre performans ölçütleri; mali, dâhili, müşteri ve öğrenme/büyümedir (Kaplan ve Norton, 2001:138; Norreklit, 2000:65). Venkatraman ve Ramanujam, performansın, üç boyut içerisinde kümülatif olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır: Finansal, iş (finansal ve operasyonel) ve örgütsel (iş ve diğer örgütsel yönler) (Venkatraman ve Ramanujam, 1986:803). Tan vd., maliyet, kalite, sunum ve esneklik gibi performans boyutlarında mükemmelliğin, örgütsel kaynakların ürün ve süreç iyileştirmeleri üzerinde odaklayan sistemlerin neticesi olduğunu ifade etmektedir (Tan vd., 2007:5136). Örgütsel performans göstergeleri; beklenen sonuçlarla gerçek olanları kıyaslamak, planlardan sapmaları araştırmak, bireysel performansı değerlendirmek ve hedeflenen amaçları yerine getirmeye dönük kaydedilen ilerlemeleri incelemek şeklinde tanımlanmaktadır (Ngah ve İbrahim, 2010:503).

“Etkili yönetim, örgütsel performans ve sonuçların etkin ölçümüne bağlıdır.” (Kanji ve Sá, 2002:13). Haworth’a göre örgütsel performans, iş süreçleri, ekip/grup iletişimi ve etkileşimi, örgüt kültürü ve imajı, politikalar, liderlik ve yenilikçilik, yaratıcılık ve örgütsel bağlılığı teşvik eden bir örgüt iklimi gibi çeşitli iş faktörlerinin sonucudur (Cho, 2011:10; Haworth, 2007). Performans ölçümü, “önceden belirlenmiş

hedeflere doğru ilerlemenin değerlendirilmesi ve kaynakların mal ve hizmetlere dönüştürülmesi ve bu mal ve hizmet çıktılarının kalitesini içeren enformasyon süreci” olarak tanımlanmaktadır.” (U.S. Department of Energy, 2005:7). Örgütsel performans ölçümünün finansal ve finansal olmayan yönleri vardır. Örgütsel performansın finansal yönü; net kazançlar, yatırım getirisi gibi uzun dönemli stratejik hedefler üzerindeki kısa vadeli düzeltmeler ile ilgilidir. Diğer taraftan, finansal olmayan yön; ürün kalitesi, iş süreçleri ve müşteri memnuniyeti ile ilgilidir. Finansal olmayan yönler genellikle subjektif ve kolay etkilenen niteliklere sahiptir. Bundan dolayı, bu yönün kontrol edilmesi ve yönetilmesi zordur (Andrews, 1996:8). Ancak, örgütün sadece finansal yönlerine odaklanması örgütsel gelişimi ve yeniliği engelleyebilmektedir. Çünkü finansal yönler net performans hedefi veya örgütün kritik alanlarına odaklanma dikkati sağlayamamaktadır (Kaplan ve Norton, 1992; Kaplan ve Norton, 1996).

Darroch’un araştırmasında, karşılaştırmalı ve içsel olarak yansıtıcı performans ölçütleri, örneğin “Endüstri ortalaması ile karşılaştırıldığında, bizim şirket daha kârlı” ve içsel olarak yansıtıcı performans ölçütleri, ya da “beş yıl önce olduğumuzdan daha kârlıyız” gibi ifadeleri kullanmaktadır. Bu performans değerlendirme yaklaşımı hem finansal hem de finansal olmayan ölçütleri yansıtmaktadır (Darroch, 2005:107).

2.1. BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Örgütsel performans doğrudan (müşteri memnuniyeti, kârlılık, iş büyümesi) şeklinde (Anantatmula, 2007:144-145; Kharabsheh vd., 2012:9; Lee ve Choi, 2003:190) ya da dolaylı olarak ölçülebilmektedir (Drew, 1997:432-434; Goh ve Richards, 1997:575). Örgütsel performansı ölçme göstergeleri, finansal göstergeler ve finansal olmayan göstergeler olarak kategorize edilebilmektedir (Van Buren, 1999:73). Finansal gösterge analizinin metodolojisi, finansal tabloların analizi, geri ödeme süresi, yatırımın geri dönüşü (ROI), aktif kârlılığı (ROA), satış kârlılığı (ROS), net bugünkü değer (NBD), Tobin Q ve diğer uygun finansal araçları içermektedir (Chen ve Chen, 2005:5-6).

Bilgi yönetimi genellikle, örgüt bilgisine katkıda bulunulması için gerekli kaynakları örgüt çalışanlarına sağlayarak örgütten faydalanmaktadır. Bilgi yönetimi için bir stratejinin oluşturulması, beklenen faydaların belirlenmesi ve bunların gerçekleştirilmesinin yönetilmesi, mevcut teknolojinin en iyi şekilde bilgiyi saklaması,

yayması bunlar örgütün başarısı için en kritik olanlarıdır (KPMG, 1998:6). Bilgi; müşteri odaklılık, çalışan gelişimi, ürün yeniliği, gelir artışı ve kârın artırılması için örgütlere yardım etmektedir (KPMG, 2000:13). Bilgi yönetimi, müşteri talep ve pazar değişikliklerine daha etkin cevap verebilme yeteneğinin yanı sıra, deneyimin ve teknik bilginin yeniden kullanılması ve paylaşılması, örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmaktadır (Martin, 2003:1-2). Bilgi yönetimi “örgüt performansını artırmak için örgüt stratejisinin ayrılmaz bir parçası” olarak kabul edilmektedir (Carrillo vd., 2003:1).

Ölçümlerdeki artan ilgiye rağmen hiçbir basit objektif araç, otomasyon değerini ölçmek için sunulamaz. Kârlılık ve teknoloji yatırımları arasında doğrudan bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Söz konusu bu ilişki karmaşık ve dolaylı olarak nitelendirilmektedir. Genellikle bilgi yönetimi, diğer örgütsel süreçler ve faaliyetler ile daha geniş bir bağlamda uygulanmaktadır. Böylece, neden-sonuç ilişkisini tanımlamak zorlaşmaktadır. Buna ek olarak bilgi yönetimi, genellikle “belirsiz” ve dolaylı faydaları içermektedir. Bu nedenle bir finansal performans ölçümüne, kolayca dönüştürülememektedir (Martin, 2003:4).

Bilgi yönetim süreçleri, örgütsel yaratıcılığın önemli belirleyicileridir. Başka bir ifadeyle işletmeler örgütsel yaratıcılığı etkin bir şekilde kullanarak bilgi yönetiminin stratejik ve ekonomik faydalarını elde edebilirler. Örgüt yapısı ve kültürünün bilgi yönetim süreçlerini öngörmeye önemli faktörler olduğu bulunmuştur (Lee ve Choi, 2000:1). Bilgi teknolojisi yönetimi stratejisi, yüksek performans gösteren bilgi yönetimi stratejisi ve insan kaynakları stratejisi uyumlu bir şekilde kullanılmaktadır. Bu nedenle örgütlerin doğru bilgi teknolojisi yönetimi, bilgi yönetimi stratejisi ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını istihdam etmek zorundadırlar (Chen ve Huang, 2012:267).

Gold, Malhotra ve Segars, örgütlerin bilgi yönetimi ve performansına dair üst yönetimin algıları arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. Örgütlerindeki bilgi yönetimi kabiliyetlerine yönelik üst yönetimin algılarının, örgütlerin yeni iş fırsatlarını teşhis etmesi, örgüt birimleri arasında gelişim çabalarının koordine edilmesi, inovasyonların hızlı bir şekilde ticarileştirilmesi, değişime hızlı bir şekilde karşılık verilmesi, verimliliğin artırılması yeteneği ve diğer örgütsel performans faktörlerine ilişkin algıları ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir (Gold, Malhotra ve Segars, 2001).

Yli-Renko vd., 180 genç ileri teknoloji firmasının edinmiş olduğu bilgiyi satışa dönük stratejik ilişkileri üzerinden incelemişlerdir. Bilgi edinmenin, örgütsel çıktılarının çoklu ölçütleriyle pozitif bir korelasyona sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bilgi sağlama, bilgi kullanımı ile pozitif olarak ilişkilidir. Yeni ürün geliştirme, teknolojik ayırt edicilik ve satış maliyeti verimliliği vasıtasıyla rekabet avantajı elde edilmektedir (Yli-Renko vd., 2001). Yli-Renko vd., nesnel performans ölçütlerini kullanmasına rağmen, Tippins ve Sohi, katılımcıların şirket kârlılığı, yatırım getirisi, müşteri tutma ve rakiplerine kıyasla satış büyümesi gibi performans faktörlerine dair algıları hakkında veriler toplamıştır. Satışa dönük ilişkilerin, bilgi yönetiminin öznel performans ölçütleri ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuşlardır (Tippins ve Sohi, 2003).

Tanrıverdi ve Venkatraman, bilgi yönetimini, tedarik zinciri ilişkileri bağlamına göre değil, çok uluslu şirketlerin birimleri arasında incelemişlerdir. Araştırmacılar bilgi içeriğini üç alanda (ürün, müşteri ve yönetsel) kavramsallaştırmakta ve bunları ölçmektedirler. Muhasebe-tabanlı ve pazar-tabanlı performansın her ikisinin (aktif kârlılık (ROA), özsermaye dönüş hızı (ROE) ve Tobin Q sırasıyla) arşivsel ölçütleri Fortune 1000 şirketlerinden elde edilen örneklem kullanılmıştır. Konuyla ilgili yayınlanmış olan diğer makalelerin bulguları ile tutarlı olarak bilgi içeriği örgütsel performans ile pozitif bir ilişkiye sahiptir (Tanrıverdi ve Venkatraman, 2005).

Davenport ve Prusak, Hewlett-Packard CEO'sunun, eğer şirket bünyesindeki bilginin tüm spektrumu tespit edilebilirse ve kullanılabilirse Hewlett-Packard'ın kârının üçe katlanabileceğine inandığını belirtmiştir. Yazarlara göre, "Bilgi en temel maddi olmayan sermaye varlığıdır ve gittikçe artan bir oranda rekabet avantajı ve refah üretiminin baskın kaynağı olacaktır". Özünde mantıklı olarak görünen açıklamalara rağmen bu iddiayı doğrulamaya dönük çok az ampirik araştırma yapılmıştır (Shaikh, 2004:440). Lee ve Choi, araştırmacıların bilgi süreçleri ve örgütsel performans arasında henüz doğrudan bir ilişki kurmadıklarını gözlemlemişlerdir (Lee ve Choi, 2003:179). Zack vd., 12 bilgi yönetimi uygulaması ve örgütsel performans öncülleri (ürün liderliği, müşteri samimiyeti, operasyonel mükemmellik açısından) ve finansal performans (kendi sektöründeki diğer firmalara göre) arasındaki ilişkileri ortaya koymak için bir araştırma gerçekleştirmiştir. Zack vd., bilgi yönetimi uygulamalarının, örgütsel performans ile doğrudan ilişkili olduğu bulunmuştur (Zack vd., 2009:392).

Önceki araştırmacılarda, bilgi yönetim süreçleri ve örgüt performansı arasındaki ilişki açık olarak görülmektedir ancak bu ilişki henüz doğrulanmamıştır. Bilginin, örgüt performansı üzerindeki etkisi belirsiz kalmakta ve çok az anlaşılmaktadır (Carlucci, Marr ve Schiuma, 2004:575). Ancak, bilginin tüm yararlarına rağmen, bilgi yönetiminin örgütsel performans ile zayıf ilişkisi sık sık göz ardı edilmektedir. Bilgi yönetiminin örgütsel performans gelişimine katkısı, özellikle diğer rakip girişimler ve kaynak kısıtlamaları olduğunda yöneticilerin stratejik kararlar vermesine yardımcı olmada yetersiz olabilmektedir (Carrillo vd., 2003:6). Az sayıda araştırmacı, bilgi yönetim süreçlerini karar verme ve kurumsal strateji bağlamında ele almıştır. Ele alınan bu bağlama göre karar verme ve strateji arasında somut bir bağlantının olduğu ortaya konmuştur (Nicolas, 2004:20; Salmador ve Bueno, 2007:367).

McKeen vd., bilgi yönetimi uygulamaları ve finansal sonuçlar arasındaki ilişkileri araştıran bir çalışmanın sonuçlarını açıklamıştır. Yazarlar, 12 adet bilgi yönetimi uygulamasını hedef alan anket cevapları ile kalite, müşteri memnuniyeti ve kamuya açık finansal veriler (varlıklar ve kârlılık getirisi) kapsamında örgütsel performansa odaklı yanıtları karşılaştırmıştır. Çalışmanın sonuçları, bilgi yönetim literatürünün tamamında iddia edilen pozitif beklentileri güçlendirme eğilimindedir (McKeen vd., 2006).

Liao ve Chuang, bilgi yönetimi süreçleri, yenilik hızı ve örgüt performansı arasındaki ilişkileri araştırmışlar. Çalışma, yenilik hızı artışının gelişmiş pazar payı ve finansal performansla sonuçlandığını temel almaktadır. Yazarlar, pazar payı büyümesi, satış büyümesi, kârlılık, operasyon verimliliği ve hizmet kalitesini kapsayan performansın subjektif ölçütlerini bildirmiş olan 90 araştırma ve geliştirme yöneticisine uygulanmıştır. Çalışmanın literatür incelemesinde sunulan bilgilerin, yöneticilerin algısal ölçütlerinin geçerlilik ifade eden geleneksel objektif ölçütlerle güçlü bir uyum gösterdiğini belirlemiştir (Liao ve Chuang, 2006).

Lee ve Choi, örgütsel bilgi üretme nitelikleri, örgütsel nitelikler ve finansal performans arasındaki ilişkileri araştıran SECI modeline dayalı olarak bilgi üretme özelliğini hedeflemişlerdir. Yazarlar, örgütsel performansı; pazar payı, kârlılık, büyüme hızı, yenilikçilik ve rakiplerine kıyasla işletme büyüklüğünün kullanılması aracılığıyla değerlendirmiştir. Araştırma örneklemindeki tüm şirketler Kore borsasında kamuya açık listelenmiş şirketlerdir. Kamuya açık finansal verileri kullanmak çalışmayı

güçlendirmiştir çünkü muhasebe prensipleri ve denetim standartları, sonuçlara bir tutarlılık ve bağımsızlık düzeyi sağlamaktadır. Araştırma sonuçları, güven bilgi oluşturmaya etkilemektedir. Enformasyon teknolojisi, bilginin birleştirilmesini pozitif olarak etkilemektedir (Lee ve Choi, 2003).

Wu, bilgi yönetiminin örgütsel performansa etkisini Tobin Q'nun yanı sıra, varlıkların Getirisi (ROA), satışların getirisi (ROS), aktif faaliyet gelirleri (OI/A), satış faaliyet Gelirleri (OI/S) ve çalışanlara faaliyet gelirleri (OI/E) gibi farklı finansal ölçüm araçlarını kullanarak ilişkilendirmeye çalışmıştır. 1998 yılından 2006 yılına kadar en beğenilen “Bilgi Kuruluşu” olarak adlandırılan 36 örgütü, “Standard Sanayi Sınıflandırması” koduyla eşleşen benzer firmalara sahip kontrol firmaları ile karşılaştırmıştır. En beğenilen 36 bilgi kuruluşunun, üstün kârlılık ve firma piyasa değerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Fortune Global 500 şirketlerinden üst düzey yöneticilere (Yönetim Kurulu Başkanı, Mali İşler Müdürü, Bilişim Daire Başkanı) ilave olarak bilgi yönetimi alanında yetkililer ve 300 tepe bilgi yöneticisinden oluşan uluslararası bir panel tarafından sağlanmış yanıtlardan derlenmiştir. Ama bu çalışma bilgi yönetiminin kullandığı tipleri belirlememiştir. Gerçekten çoğu araştırma çalışmaları modern örgütlerde bilgi yönetiminin aslında nasıl kullanıldığının belirlenmesi, finansal ve finansal olmayan bu süreçlerin örgütsel performansla ilişkilendirilmesi başarısızlığa uğramıştır (Wu, 2008).

Wu vd., örgütsel öğrenmeyi, kara kutu gibi bir koordinasyon mekanizması olarak görmektedir. Bu çalışma, bilgi yönetiminin örgütsel öğrenme yoluyla örgütsel performansı etkilediği ampirik kanıtlar ile desteklemektedir. İmalat ve finans sektörlerinde iş yapan bilgi yoğun Tayvan firmalarından oluşan bir örnekleme dayanarak veriler toplanmış ve hipotezler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme aracılığıyla örgütsel performansı etkilemektedir (Wu vd., 2010:1052).

Idowu, Nijerya'nın Osun Eyaletinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) örgütsel öğrenme ve yenilikçiliğin finansal performans üzerindeki etkisini ve bu faktörler arasındaki ilişkisini incelemiştir. Araştırma bulguları, örgütsel öğrenme bileşenlerinin: Sistem yönelimleri, öğrenme yönelimine dair örgütsel iklim, bilgi edinim ve kullanım yönelimi, bilgi paylaşımı ve yayma yönelimi ve son olarak finansal performansın pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Idowu, 2013:179). Lee

ve Kim, örgütsel iklim olgunluğu ve değişik bilgi yönetimi faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Enformasyon teknolojisi, ödül sistemi ve üst yönetim desteği bilgi yönetimini destekleyici faktörler olduğunu ortaya koymuştur (Lee ve Kim, 2001a).

Yu, Kim ve Kim, bilgi yönetimi faktörleri ve performans arasındaki bağlantı üzerine bir araştırma çalışması yapmıştır. Araştırmanın kısa bir açıklaması ve bir dönüş zarfı ile 220 Koreli firmanın bilgi yönetimi takım yöneticilerine anket postalanmıştır. Tamamlanmış 74 anket sorusu araştırmacılara geri dönmüştür. Anketin cevaplanma oranı 33.6%'dır. Cevaplanan anket formlarından 66'sı analiz için kullanılabilir. Bu çalışmada, araştırmacılar bilgi kalitesi ve kullanıcıların bilgi memnuniyeti dahil, bilgi yönetimi performansının mevcut göstergelerini kabul etmiştir. Sonuçlar; bilgi yönetimi performansının her faktörünün farklı bir takımı ile ilişkili olduğunu öncelikli desteklemiştir. Ancak, küçük örneklem büyüklüğü araştırma modelinin gücünü azaltmış ve çalışmanın genellenmesini sınırlandırmıştır (Yu, Kim ve Kim, 2004:1-8).

Dengelenmiş performans kartı yaklaşımı, hedef performans ve güncel performans değeri arasındaki farkın incelenmesi ve bilgi yönetimi performansının değerlendirilmesi için bilinen belli başlı ideal yöntemlerden biridir (Chen ve Chen, 2005:6). İlk kez 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen dengelenmiş performans kartı, finansal ve finansal olmayan ölçüleri kapsamaktadır. Geleneksel dengelenmiş performans kartı, performansı dört perspektife; finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve büyüme olarak sınıflandırmaktadır. Finansal perspektif; faaliyet gelirleri, sermaye getirisi ve ekonomik katma değer ile ölçülmektedir. Müşteri perspektifi; müşteri memnuniyeti, müşteri tutma, yeni müşteri kazanımı, müşteri kârlılığı, müşteri sadakati ve pazar payını içermektedir. İç süreç perspektifi; kalite, tepki süresi, maliyet, yeni ürün tanıtımları ve yenilik süreçlerinden oluşmaktadır. Öğrenme ve büyüme perspektifi; çalışan memnuniyeti, koruma, eğitim ve yetenek gibi çalışan tabanlı önlemleri kullanmaktadır. Kennerley ve Neely, dengelenmiş performans kartının içerdiği bir takım eksikliklerinin olduğunu iddia etmektedir: a) Rekabet boyutunun yokluğu. b) İnsan kaynakları ve tedarikçi performansı gibi yönlerin öneminin farkına varmada başarısızlık. c) Başarıyı belirleyecek performans boyutlarının bir özelliğinin olmaması (Kennerley ve Neely, 2000).

Choi ve Lee, bilgi yönetim tarzları ve bu tarzların örgütsel performansa etkisi üzerine ampirik bir araştırma gerçekleştirmiştir (Choi ve Lee, 2003:403). Maeil

Business Newspaper tarafından derlenen rapordaki şirketlerden 100 tanesi rastgele listelenmiştir. Orta düzey yöneticiler temel yanıtlayıcı olarak tanımlanmıştır. 100 şirketten 63'ünden cevaplar elde edilmiştir. Bu cevaplardan 51 şirketin verilerinin analize uygun olduğu görülmüştür. Çalışmada, örgütsel performans Deshpande, Jarley ve Webster (1993) ve Drew (1997) tarafından geliştirilen ölçek öğeleri ile bir kıyaslama yaklaşımı tarafından ölçülmüştür. Anket, önemli rakipler ile karşılaştırıldığında genel başarı, pazar payı, büyüme oranı, kârlılık, yenilikçilik ve işletme büyüklüğü gibi örgütsel çıktı boyutlarından oluşmaktadır (Choi ve Lee, 2003:407-408). Sonuçlar, bilgi yönetim metodlarının dört tarzda; dinamik, sistem odaklı, insan odaklı ve pasif olarak sınıflandırılabilirliğini ortaya çıkarmıştır. Dinamik tarz yüksek performans ile sonuçlanmıştır. İnsan odaklı ve sistem odaklı tarzlar şirket performansı açısından herhangi bir farklılık göstermemiştir. Pasif bilgi yönetim tarzının ise daha az etkili olduğu görülmüştür (Choi ve Lee, 2003:403).

Bilgi yönetim performansının artırılması için literatürde tanımlanan üç yaklaşım; bilgi yönetimi stratejisi, bilgi yönetimi sağlayıcıları ve bilgi yönetim süreci yeteneği şeklindedir. Bilgi yönetim süreci yeterliliği bilgi yönetimi performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Beliveau, Bernstein ve Hsieh, 2011:37). Veri madenciliği yaklaşımının başarıyla kullanılması ile bilgi yönetimi ve performansı arasındaki bazı gizli modeller keşfedilmiştir (Wu vd., 2010:401). Tayvan yarı iletken endüstrisinde, örgütsel vatandaşlık davranışının varlığı bilgi yönetimi ve bilgi kapasitesi performansı arasında olumlu bir moderatör etkiye fakat bilgi yönetimi ve bilgi akış performansı arasında olumsuz bir ilişkisinin olduğu bulunmuştur (Chen vd., 2010:899).

Andreeva ve Kianto, insan kaynakları yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojileri alanları ve bilgi yönetimi uygulamalarının iki tür örgütsel performansa etkisini incelemiştir. İnsan kaynakları yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojileri uygulamalarının oldukça güçlü bir korelasyonu olduğu, hem finansal performans hem de rekabet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bulgular, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, finansal performans üzerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkisine aracılık ettiğini göstermektedir (Andreeva ve Kianto, 2012:19).

Örgütsel değişim, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin, bilgi yönetimi ve örgütsel performans üzerindeki etkisinin ölçülmesi için yapılan girişimin sonucu söz

konusu faktörlerin, örgütsel performans üzerinde olumlu etkinin ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Danish ve Munir, 2012:1). Wang’a göre bilgi süreç döngüsü, örgüt içinde; örgütsel bellek, öğrenme alanı ve performans alanı olarak üç bilgi alanı oluşturmaktadır (Wang, 2006:177).

İşbirliği, öğrenme kültürü, üst yönetim desteği ve bilgi teknolojisi desteği bilgi süreci yeteneklerini etkilemektedir. Bilgi süreci yetenekleri ve yaratıcı örgütsel öğrenme sırasıyla bilgi yönetimi alt yapısı ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir, bu durum örgütsel performansın, bilgi yönetimi alt yapısı ile olan ilgililiğini göstermektedir (Lee vd., 2012:183).

Bilgi yönetiminin, örgütsel yenilik ve finansal performans üzerindeki etkisi ve bu faktörlerin arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmacı, bilgi yönetimi ve finansal performans arasında arabuluculuk yapan belirli süreçlerin anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Çin’deki 152 firmaya uygulanan çalışma modelinin hipotezlerinin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli kullanılmaktadır. Sonuçlar, bilgi yönetiminin tam olarak sırayla, finansal performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olan teknolojik yenilik ve yönetim yeniliği ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Yu, 2010:172).

Bilgi yönetimi; satın alma, dönüştürme ve bilginin uygulanmasını gerektirmektedir ve bilgi yönetimi, sosyal sermayenin geliştirilmesi ve örgüt performansının artırılması için kullanılmaktadır. Bu çalışmanın bulguları, bilgi yönetimi süreçleri ile sosyal sermaye arasındaki ilişkiye güçlü bir destek sağlamaktadır ve örgüt performansını artırmaktır (Daud ve Yusoff, 2010:150). Yazarların diğer çalışmasında, bilgi yönetim süreçleri ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelenmiştir ve bilgi yönetim süreçleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye entelektüel sermayenin aracılık etkisi analiz edilmiştir (Daud ve Yusoff, 2011:2607). Örgüt yapısı, bilgi edinme, bilgi uygulama ve bilgi koruma açık bir biçimde örgütsel performans ile ilgilidir. Ancak teknoloji, örgüt kültürü ve bilgi dönüşümünün önemli bir etkisi yoktur (Mills ve Smith, 2011:168).

Bilgi yönetimi girişimlerinin oluşturulması, örgütlerin daha iyi karar vermesini kolaylaştırması, kârlarını artırması ve maliyetlerini azaltması için vardır (Moballeghi ve Moghaddam, 2011:318). Örgütsel yapı, bilgi edinme, bilgi uygulama ve bilgi koruma önemli ölçüde örgütsel performans ile ilgilidir. Ancak teknoloji, örgüt kültürü ve bilgi

dönüşümünün önemli bir etkisi yoktur (Emadzade, Mashayekhi ve Abdar, 2012:785). Bilgi yönetiminin kritik başarı faktörleri, bilgi yönetim stratejileri ve bilgi yönetim süreçlerinin uygulanması, örgütsel performansı geliştirmektedir (Akhavan vd., 2011:1591; Al-Hakim ve Hassan, 2011:23). Bilgi yönetimi ve örgüt performansı arasındaki ilişki üzerine pazar yöneliminin ılımlı etkisi yapısal eşitlik modeli kullanılarak incelenmiştir (Hu ve Deng, 2008:464). Choi, bilgi yönetim stratejisi, bilgi oluşturma süreci ile örgütsel performans arasındaki ilişki hakkında ampirik ve genişletilmiş bir araştırma yürütmüştür. Sonuçlar, sistem odaklı ve insan odaklı stratejinin, bilgi oluşturma süreci ve örgütsel performans ile önemli düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir (Choi, 2002).

Yukarıda belirtilenlerin yanında, birincil rakipler veya sektör ortalamasına karşı kıyaslama ve en iyi uygulamaların kullanılması örgütün bilgi yönetimi performansının ölçülmesinde yetenek olarak gösterilmektedir (Chen ve Chen, 2005:7; Marr, 2004:559; Starns ve Odom, 2006:186; Wang ve Ahmed, 2004:7).

KPMG, bilgi yönetimi ile ilgili örgütlerin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla 1998, 2000 ve 2003 yılında bilgi yönetimi araştırması yapmıştır. 1998 bilgi yönetimi raporunda, KPMG, Britanya'nın önde gelen 100 şirketinin baş yöneticileri, finans yöneticileri, pazarlama müdürleri ve bilgi yönetimi için özel sorumluluğu olanlar incelenmiştir. 1998 raporuna göre, bilgi yönetimi uygulayarak yararları elde eden örgütlerin aşağıdaki listelenen yüzdeleri; daha iyi karar verme (% 86), azalan maliyetler (% 70), önemli sorunlara hızlı tepki süresi (% 67), paylaşılan en iyi uygulamalar (% 60), oluşturulan yeni/ek iş fırsatları (% 58), kâr artışı (% 53) ve artan pazar payı (% 42) olarak sıralanmaktadır (KPMG, 1998:4).

2000 yılı raporunda, dünya çapında benzer yönetimdeki 423 şirket anketi yanıtlamıştır (KPMG, 2000:1). Bilgi yönetimi aşağıdaki kategorilerde, “son derece önemli” ya da rekabet avantajı geliştirmede “önemli” bir rol oynadığı bildirilmektedir; pazarlama (% 75), gelişmiş müşteri odağı (% 72), ürün yeniliği (% 64), gelir artışı (% 63), kârda büyüme (% 63), çalışan gelişimi (% 57), gelişmiş karar verme (% 71), önemli iş kararlarına daha hızlı yanıt (% 68) müşterinin daha iyi idare edilmesi (% 64) olarak sunulmaktadır (KPMG, 2000:1).

2003 yılı raporunda, örgütler bilgi yönetimini kullanarak birimler arasındaki sinerjiyi (% 83), hızlandırılmış yenilik (% 63), daha fazla müşteri katma değeri (% 74),

düşük maliyetler (% 67) ve daha yüksek kalite (% 70) ve riske maruz kalma azaltılmış (% 26) olarak görülmektedir. Toplam katılımcıların % 50'si net finansal yararlar ve getiri bildirmiştir (KPMG, 2003:4). Bilgi yönetimi ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki olduğu muhtemel olmasına rağmen, ampirik çalışmalar bu ilişkiyi desteklemede yetersiz kalmıştır (Carrillo vd., 2003; Choi ve Lee, 2003; Hsu, 2008; Martin, 2003).

2.2. YENİLİK

Literatürde çok sayıda yenilik tanımı vardır. Singh ve Smith'e göre yenilik, örgütlerde ürünler, süreçler, hizmetler, yönetim veya pazarlamadaki yeni fikirlerle meşgul olmaktadır. Yenilik kavramı, araştırma ve geliştirmeden veya teknoloji uygulanmasından daha fazlasını kapsamaktadır (Singh ve Smith, 2004:394). Yenilik, bir iş birimine yönelik yeni herhangi bir ürün, hizmet veya sürecin ortaya çıkarılmasıdır. Yenilik çoğu zaman önemli bir ürün veya süreç gelişmesi ile ilişkilendirilirken, başarılı yeniliklerin büyük çoğunluğu ürün ve süreçlerdeki ya da mevcut tekniklerin, fikirlerin veya yöntemlerin yaratıcı kombinasyonundaki kademeli olarak artan değişimin kümülatif etkisine dayanmaktadır (Tushman ve Nadler, 1986:75). Yenilik, örgütsel bir düzen içerisinde zamanla başkaları ile etkileşime giren insanlar tarafından yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Van De Ven, 1986:596). Yenilik fikirlerin uygulanması ile ilgilenmektedir (Levitt, 2002:140). Yenilik, yeni ürünler, yeni teknikler, yeni örgüt biçimleri ve sonunda yeni pazarlarla sonuçlanan ve devam eden bir öğrenme, arama, keşfetme süreci ve uyum sağlama yeteneği hâline gelmektedir (Harkema, 2003:341). Bates ve Khasawneh'e göre yenilik, yeni bilgi ve pratiklerin yürürlüğe konması ve uygulanması anlamına gelmektedir. Bunlar, yeni fikirlerin oluşturulması, yeni ve gelişmiş ürünlerin, hizmetlerin ve operasyonların yaygınlaştırılması ve bu fikirlerin benimsenmesine yönelik örgüt yeteneğini gerektirmektedir (Bates ve Khasawneh, 2004:100).

Literatürde, yeniliğin örgütlerin geleceği için gerekli bir yetkinlik ve uzun vadede ayakta kalabilmesi için vazgeçilmez bir unsur olduğu noktasında büyük bir mutabakat vardır. Yenilik genellikle yeni fikirlerin, yeni süreç ve yeni ürünlerin bir sarmalı olarak görülmektedir. Bu yönlerin, ürünlerin, süreçlerin ve fikirlerin her birinin pazarda gerekli olan ekonomik değer ve büyümeyi katarak işletmeyi gelecekte rekabetçi

olarak muhafaza etmesi amacıyla birbirini nasıl etkilediğinin anlaşılması gerektiği açıktır. Bartlett ve Ghoshal, yenilik sürecini “akışlar” açısından analiz etmişlerdir. Birincisi; parçaların, bileşenlerin ve mamul ürünlerin akışıdır. Bu ise fikir uygulanmasının bir parçası olarak görülebilir. İkincisi ise fonların, becerilerin ve diğer kıt kaynakların akışıdır ki, yeniliğin süreç bileşenine aittir. Kaynaklar belirli bir soruna yönlendirildiği için bu akış fikrin uygulanmasının bir parçası olarak görülebilmektedir. Üçüncü akış olan zeka ise fikir ve bilgi akışıdır. Bu durum, yeniliğin fikir bileşenidir (Bartlett ve Ghoshal, 1987:48). Örgütün bilgi ve öğrenmesi belirli bir soruna yönlendirildiği için bu akış, fikir gelişiminin bir parçası olarak görülebilmektedir. Her üç akış birbirine bağlıdır, diğerlerini güçlendirir ve eş zamanlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu akışların içinden yararlı bir çıktı üretilmesi ve dolayısıyla yeniliğin teşkil edilmesi için birleşen örgüt bünyesindeki süreç faaliyetleri vardır. Hansen ve Birkinshaw, yeniliği, örgütte işleyen bir değer akışı olarak değerlendirilmesi suretiyle bu süreç argümanını desteklemektedir. Hansen ve Birkinshaw’ın görüşü yeniliğin fikir üretimi ile başlayan, fikir geliştirmeye devam eden ve fikir yayılımı ile biten üç aşamalı doğrusal bir süreç olduğudur (Hansen ve Birkinshaw, 2007:122-130). Yenilik, örgütsel bir düzen içerisinde zamanla başkaları ile etkileşime giren insanlar tarafından yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım dört temel faktöre (yeni fikirler, insanlar, etkileşim ve kurumsal bağlam) odaklanmaktadır (Van De Ven, 1986:590). Yenilik, yeniliği yapan birim yöneticisinin yeni olarak algıladığı “herhangi bir politika, yapı, yöntem veya süreç, ürün veya pazar fırsatıdır.” (Totterdell vd., 2002:344). Yenilik, rekabet avantajı için önemli bir kaynak olarak görülmektedir ve örgütsel başarı ve hayatta kalmak için bir ön koşul olarak algılanmaktadır (Egbu, 2004:301).

Bu nedenle yenilik, hem müşterilere hem de örgütlere katma değer üreten ve örgütü diğerlerinden farklılaştıran bilgi ve pratiklerin adaptasyonu ile yürürlüğe konmasından doğan yeni veya geliştirilmiş ürünler, süreçler, hizmetler ve operasyonlar olarak tanımlanabilmektedir (Gloet ve Terziovski, 2004:404). Yeniliğin benimsenmesi genellikle örgüt performansına katkı yapmayı amaçlamaktadır (Damanpour, 1991:555; Edenius, Keller ve Lindbald, 2011:134; Laursen ve Salter, 2006:142). Dolayısıyla, örgütsel yenilik performansı örgütlerin piyasalar, teknoloji ve rekabetteki değişiklikleri

nasıl benimsediğini ve uyum sağladığını ifade etmektedir (Dougherty ve Hardy, 1996:1120).

Darroch ve McNaughton’a göre yenilik, kendisini etkileyen farklı kaynaklara ve çekirdek yetkinliklere bağlı olarak farklı türlerde sınıflandırılabilir (Darroch ve McNaughton, 2002:211). Kanji, yeniliği; ürün, süreç, uygulama, sistem, temel yetkinlikler ve yatay transfer olarak altı türde belirlemiştir (Kanji, 1996:3-4). Gopalakrishnan ve Bierly’de yeniliği; idari, teknik, ürün, süreç, radikal ve artımlı olarak altı türde sınıflandırmıştır (Gopalakrishnan ve Bierly, 2001:108).

Yenilik performans; ürün ve süreç olarak iki tür de ayırt edilmiştir. Bu sınıflandırmalardan yola çıkarak bu çalışma örgütsel yeniliği ürün ve süreç olarak iki ana tür şeklinde gruplandırmaktadır. Ürün yeniliği temel olarak; yoğun uluslararası rekabet, parçalanmış ve zorlu pazarlar ve farklı ve hızla değişen teknoloji müşterileri gibi üç ana eğilimin sonucu olarak konuyla gittikçe daha fazla ilişkili olmaktadır (Alegre, Lapiedra ve Chiva, 2006:333; Prajogo vd., 2004:184). Yeni bir ürünün yeniliği ürünün tasarlandığı, üretildiği ve kullanıldığı zaman oluşmaktadır. Bir üretim sürecinin yeniliği ancak faaliyete dahil edildikten sonra tam olarak gerçekleşmektedir. Örgütsel yapının yeniliği sistem kurulduğunda çalışır hâle geldiğinde gerçekleştirilmektedir (Knight, 1967:479). Ürün yeniliği teknik tasarım, Ar-Ge, üretim, yönetim ve yeni (veya geliştirilmiş) ürünün pazarlamasına dahil olan ticari faaliyetleri içeren bir süreçtir. Ürün yeniliği performansı; etkinlik ve verimlilik olarak iki farklı boyuta sahip bir yapıdır. Yenilik etkinliği bir yeniliğin başarı derecesini yansıtmaktadır. Öte yandan, yenilik verimliliği bu başarı derecesini elde etmek için yürütülen çabayı yansıtmaktadır (Alegre, Lapiedra ve Chiva, 2006:334).

Diğer taraftan, süreç yenilikleri ise “örgütün görev, karar, bilgi sistemi veya fiziksel üretim veya hizmet faaliyetlerine yeni bileşenlerin sunulmasıdır” şeklinde ifade edilmektedir (Knight, 1967:482). Süreç yenilikleri aynı zamanda ürün imalatına yönelik süreçlerdeki iyileştirmeleri veya ürünün imal edilme ya da dağıtılma yöntemindeki bir değişikliği de kapsamaktadır. Süreç yeniliğinin neticesi, firmanın maliyetlerindeki azalma ile sonuçlanmaktadır (Boone, 2000:552; Kanji, 1996:3; Tushman ve Nadler, 1986:76).

Dağılma veya süreç yeniliği gibi, yenilik sürecinin belirli yönleri olan teknik yenilik araştırılmış ve bu örgütsel olguların anlaşılmasında ilerlemeler sağlanmıştır. “Bu

tür bir araştırma yeniliğin belirli yönlerine dair çok sayıda içgörü sağlamış olsa da genel yöneticilerin yeniliğin yönetiminde karşı karşıya kaldıkları çevreleyici sorunlar büyük ölçüde gözardı edilmiştir.” (Van de Ven, 1986:590-591).

OECD’ye göre, yenilik türleri; ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, pazarlama yenilikleri ve örgütsel yenilikler gibi dört yenilik türü olarak tanımlanmıştır (OECD, 2005:47). İş stratejisi, ürün ve süreç yeniliğini gerektirmektedir (Greiner vd., 2007:3).

Ürün yeniliği, yeni veya kullanım amaçları ya da özelliklerine yönelik olarak önemli ölçüde geliştirilmiş bir mal veya hizmetin sunulmasıdır. Bu durum teknik özelliklerde, bileşenlerde ve malzemelerde, uygulamaya konan yazılımda, kullanıcı dostluluğunda veya diğer işlevsel özelliklerde anlamlı iyileştirmeleri kapsamaktadır. Ürün yenilikleri, yeni bilgi ve teknolojileri uygulayabilir ya da mevcut bilgi veya teknolojilerin yeni kullanımlarına veya kombinasyonlarına dayalı olabilmektedir (OECD, 2005:48). Ürün yenilikleri harici bir kullanıcının veya pazar ihtiyacının karşılanması için ortaya konan yeni ürünler veya hizmetlerdir. Süreç yenilikleri örgütün üretim veya hizmet operasyonlarına sunulan-girdi malzemeleri, görev özellikleri, iş ve bilgi akış mekanizmaları ve bir ürünün üretilmesi ve hizmetin sunulması için kullanılan ekipman ve yeni bileşenlerdir (Damanpour, 1991:561).

Süreç yeniliği, yeni ve önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Bu olgu tekniklerde, ekipman ve/veya yazılımda önemli değişiklikler içermektedir (OECD, 2005:49). Süreç yeniliği, üretim veya sunum biriminin maliyetlerinin azaltılması, kalitenin artırılması, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünlerin üretilmesi veya sunulması için tasarlanmış olabilmektedir (OECD, 2005:49).

Pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajı, ürün yerleştirme, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Pazarlama yeniliği ile örgüt satışlarının artırılması amacıyla müşteri ihtiyaçlarının daha iyi ele alınması, yeni pazarlara açılması ya da pazarda yeni konumlanan bir firma ürünü hedeflenmektedir (OECD, 2005:49).

Örgütsel yenilik, firmanın iş uygulamalarında, işyeri düzenlemesinde veya harici ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır. Örgütsel yenilikler, yönetsel maliyetlerin veya işlem maliyetlerinin düşürülmesi, işyeri memnuniyetinin (ve dolayısıyla emek verimliliğini) yükselterek, ticarete konu olmayan varlıklara

(kodlanmamış dışsal bilgi gibi) erişim kazanılması veya malzeme maliyetlerinin azaltılması örgüt performansının artırılması için tasarlanmış olabilmektedir (OECD, 2005:51). İdari ve teknik yeniliklerin benimsenmesi ile örgütsel performans arasında bir ilişkinin olduğu bulunmuştur (Damanpour vd., 1989:587).

2.2.1. Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Yenilik

İlgili literatürde, örgütsel yenilik kavramı, “yenilik”, “yenilikçilik” ve “yeni ürün yeniliği” gibi bir çok terim birbirinin yerine kullanılabilmektedir. Bilgi yönetimi, örgütlerin gerekli bilgiyi öğrenmesi, yaratması, geliştirmesi ve uygulamasını sağlayan bir süreçtir. Bu süreç örgütlerin daha kârlı ve yenilikçi olmasını sağlamaktadır (Jyoti vd., 2011:315). Bilgi paylaşımı, bilgi oluşturma ve bunların etkileşimi, önemli ölçüde yenilik performansına katkıda bulunmaktadır (Jiang ve Li, 2009:358). Örgütsel yenilik bir örgütün yenilik eğilimidir. Diğer bir ifade ile, örgüt içinde farklı türde bir dizi yenilikleri benimseme eğilimidir (Damanpour, 1991:556). Örgütlerde yenilik genellikle “içsel olarak yeni üretilen veya dışsal olarak satın alınan, örgüt tarafından benimsenmiş herhangi bir cihaz, sistem, politika, program, süreç, ürün veya hizmet” olarak tanımlanmaktadır (Damanpour, 1991:556). Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme, örgütsel yenilik ve örgütsel performans ile güçlü bir pozitif korelasyona sahiptir (Ababneh, 2008:61; Alaei vd., 2012:1136; Brockman ve Morgan, 2003:385; Chen ve Chen, 2010:3198-3199; Liao ve Wu, 2009a:64; Liao ve Wu, 2009b:1850; Liao ve Wu, 2010:1096; Sandhawalia ve Dalcher, 2011:313). Taleghani, Rad ve Rahmati, bilgi yönetimi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkide yeniliğin rolünü analiz etmişlerdir. Sonuçlara bakıldığında, yeniliğin rekabet avantajı üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve “bilgi kazanımı” ile “bilgi kullanımının” yeniliğe götürebileceğini göstermiştir (Taleghani, Rad ve Rahmati, 2012).

Darroch, bilgi yönetim süreçleri ve yenilik türleri arasındaki ilişkiye “Kaynak Tabanlı Bakış” perspektifinden incelemiştir. Yenilik türleri; radikal yenilik ve aşamalı yenilik olarak ölçülürken, bilgi edinme, yayma ve yanıt verebilirlik bilgi yönetim süreçleri olarak ölçülmüştür. Sonuçlar, bilgi yönetim süreçlerinin yenilik üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Darroch, 2005). Al-Hakim ve Hassan, Irak mobil telekomünikasyon sektöründe bilgi yönetimi süreçleri, yenilik ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Sonuçlar bilgi yönetimi

süreçlerinin yenilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve doğrudan pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Al-Hakim ve Hassan, 2012b). Hassan ve Al-Hakim, bilgi yönetiminde kritik başarı faktörlerinin yenilikçilik ve örgütsel performansı artırdığını göstermektedir (Hassan ve Al-Hakim, 2011). Al-Hakim ve Hassan, ayrıca 220 orta düzey yöneticiden elde ettiği verilere göre bilgi yönetimi stratejilerinin yenilik ve örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve doğrudan olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bilgi yönetim stratejilerinin örgütsel performans üzerinde yeniliğin kısmi bir aracı etkisi ile pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Al-Hakim ve Hassan, 2013). Örgütsel yenilikler, yeniden yapılandırma, genişleme, birleşme veya yeniden konumlandırma gibi örgüt çapındaki yeniliklerdir (Totterdell vd., 2002:361).

2.3. STRATEJİ

Strateji çalışmaları tarih boyunca askeriyeğin özel alanı olmuştur. “Strateji” kelimesi Yunanca stratus yani “ordu” kelimesinden gelmektedir ve gelecekte bir şeyi gerçekleştirmeyi nasıl başarabiliriz sorusundan hareket edilmektedir (Thomson ve Baden-Fuller, 2010:20). Chandler, stratejiyi, “uzun vadeli temel hedeflerin belirlenmesi, yatırımın amaçları, eylem planlarının saptanması ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan kaynakların tahsisi” olarak tanımlamıştır (Chandler, 1962:13). King, stratejik planlamanın örgüt misyonunun tanımıyla başladığını belirtmektedir. Örgüt misyonu belirlendikten sonra, örgütün hedefleri belirlenmelidir (King, 1978:27). Hofer ve Schendel ise stratejiyi “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak ele almaktadır (Grant, 1991:114; Hofer ve Schendel, 1978:12; Hofer ve Schendel, 1979:516). Strateji, işletme bağlamında ise bir akış veya firmanın uzun vadeli hedeflerinin gerçekleştirilmesi için alınan belli başlı kararların bir modeli olarak tanımlanmaktadır (Strecker, 2009:13).

Bilgiye dayalı ekonomi, belirtilen söz konusu bilgi varlıklarının kontrol altına alınması için daha geleneksel varlıklar ve örgütlerin kabiliyeti üzerindeki bilgi sermayesi konularına odaklanmaktadır. Bilgi, rekabetçi üstünlüğün elde edilmesi, kullanılabilmesi ve uygulanabilmesi için önemli bir stratejik kaynak olarak görülmektedir (Zack, 2003:69). Bu ortamda “ticari işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, taklit edilmesi güç ticari ve endüstriyel bilgi varlıklarının oluşumu, sahipliği,

korunması ve kullanımından kaynaklanmaktadır.” (Teece, 2000:35). Rekabetçi stratejinin bir boyutu olarak bilgi yönetimi; şirket stratejisinin özü olarak görülebilmektedir. Örneğin Skandia entelektüel sermayeyi, örgütün çekirdek kabiliyeti olarak konumlandırmıştır (Earl, 2001:227).

Bilgi oryantasyonunun ayırt edici özelliği, bilginin inşa edilmesi, korunması, transfer edilmesi ve birleştirilmesi amacıyla, gelişen firmaların kabiliyetleri ile bilgi varlıklarından yararlanılması için örgüt kabiliyetinin var olmasıdır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:190; Teece, 2000:35). Şirketlerin esas rolü, örgütsel kabiliyet olarak bireylerin uzman bilgisinin bütünleştirilmesi olarak görülebilmektedir (Grant, 1996a:377). Yönetimin birincil görevi, bu bilginin başarılı bir şekilde bütünleştirilmesi ve kullanılması için gerekli koordinasyonu sağlamaktır (Grant, 1996:110). Örgütün taklit edilmesi zor olan örgütsel rutinlerinin toplanılması eğilimi, ilgili bilginin gelişiminden elde edilen faydalar, şirketin payına düşebilmektedir (Zack, 1999:128). Örgütün proaktif olarak, ilgili bilginin yönetilmesinden yararlanması için bilginin birikmesine izin vermekten ziyade diğer şirket stratejilerinden bağımsız bilgi stratejisinin kavramsallaştırılması mümkündür (vonKrogh, Nonaka ve Aben, 2001:435).

Örgütün rekabetçi konumu, bilgi gereksinimini yaratırken, örgütün var olan bilgisi ise uygulanabilir rekabetçi konumlarının üzerinde bir fırsat ve sınırlılık yaratmıştır. Başarı, bilgiye dayalı gereksinimlerin ve kabiliyetlerin aynı düzeyde tutulmasını dinamik anlamda gerektirmiştir (Zack, 1999:132). Bilgi stratejisi, “stratejik hedeflerin başarılması için var olan ya da yeni bilgiye karşın bilgi süreçlerinin kullanımı” olarak görülebilmektedir (vonKrogh vd., 2001:426). Örgütün genel yaklaşımı, bilgi kaynaklarının ve kabiliyetlerinin stratejinin entelektüel gereksinimlerine göre aynı düzeye getirilmesi hedeflenmektedir (Zack, 1999:135). Semler, örgütsel hedeflerin başarısına olanak sağlayan bir ortamın yaratılması amacıyla sinerjik bir bütünün oluşturulması için kültürün, yapının ve stratejinin birbirleriyle işbirliği yapması gerektiğini savunan bir uyum teorisi ileri sürmüştür. Daha yüksek bir verimliliğin elde edilmesi için, kültürel, yapısal ve stratejik değişkenler arasında uyumsuzlıklardan ziyade örgütlerin uyuma (işbirliği yapmaya) ihtiyacı olduğu sonucuna varılmıştır (Semler, 1997:23).

Strateji, temelleri çok eskilere dayanan araştırma materyallerinin çoğunun 1960’lardaki çalışmalarından elde ettiği güçlü ve yeni bir disiplindir. Modern strateji

çalışmaları, planlama ve uygulama, öğrenme, konumlandırma ve kaynak tabanlı olmak üzere her birinin uzun skolastik ve uygulamalı gelenekleri olan dört düşünce ekolüne ayrılmaktadır. Bu düşünce ekolleri ne ayrışık durumda ne de strateji alanına yapılan tüm katkıları kapsamaktadır. Ancak bunlar, gelecekteki potansiyel strateji uygulamaları ile ilgili daha açık bir görünümün şekillenmesi adına günümüzde izlenecek yöntemleri tanımlamanın kullanışlı bir yoludur (McKiernan, 1997:790). Bu strateji formülasyonu modern analitik yaklaşımların temel ilkesidir. (1) Piyasa Fırsatı (Firmanın değerlendirme ihtimali olan); (2) Kurumsal yetkinlik (firmanın yapabildiği); (3) Amaç (firmanın yapmak istediği) ve (4) Sosyal sorumluluk (firmanın yapması gereken) gibi unsurları kapsayan dört bileşeni vurgulamıştır. Dolayısıyla bu dört strateji kararı; örgütün dış çevresi (Piyasa Fırsatı ve Sosyal sorumluluk) ile iç çevresi (Kurumsal yetkinlik ve Amaç) arasındaki “uyum” ile ilgilidir (McKiernan, 1997:791-792).

Strateji hem gelecek için bir plan hem de geçmişten bir model ve örgütün kendi iç kaynakları ile becerileri (bazen yetkinlikler olarak adlandırılır) ve dış çevresi tarafından oluşturulan fırsat ile risklerinin eş değeri olarak ele alınabilmektedir. Strateji, örgütün takip ettiği uzun vadeli istikamettir ve örgüt amacının gerçekleştirilmesi için bir eylem planıdır (Gottschalk, 2005a:56). Mintzberg’e göre, geniş kapsamlı bu tanımların eyleme geçirilmesi oldukça zordur. Stratejinin bakış açısının düzeltilmesi için yönetim, rekabet, iş, ortam ve davranış tarzı kavramlarına karşılık gelen; plan, taktik, model (örüntü), pozisyon ve perspektif olarak stratejiyi beş açıdan tanımlamıştır ve stratejileri planlanabilir ve gerçekleştirilebilir olarak nitelendirmiştir (Mintzberg, 1978:934; Mintzberg, 1987:11). Gerçekleşen stratejiler, alınan kararda, kaynak tahsisinde ve söz konusu kuruluş tarafından yürütülen faaliyetlerde yansıtılan stratejiler olarak tanımlanırken, planlanan stratejiler ise resmî olup kaydedilebilir olan stratejilerdir (Chan, Huff ve Copeland, 1998:273). Gerçekleşmesi başarısızlıkla sonuçlanan stratejiler, gerçekleşmemiş (oluşmamış) stratejiler anlamına gelirken, gerçekleşen (oluşan) planlanmış stratejiler ise planlı stratejiler olarak tanımlanmaktadır. Gerçekleşen planlanmamış stratejiler de gelişmekte olan stratejiler olarak adlandırılmaktadır (Mintzberg, 1978:945).

Stratejinin içeriği ile oluşturulan süreç arasında bir fark bulunmaktadır. İçerik; örgütün yürüttüğü strateji hangi stratejidir? sorusuyla ilgilidir. İçeriğe odaklanıldığında, şu üç strateji arasında ayırım yapmak oldukça önemlidir: Bilgi hizmetleri stratejisi (IS),

bilişim teknolojileri stratejisi (IT) ve bilişim yönetimi stratejisi (IM). Süreç ise; kuruluş, stratejisini nasıl geliştirir (ve uygular vs.)? sorusuyla ilgilidir. Bilgi hizmetleri stratejisi ‘içeriği’ üzerinde yapılan sınırlı deneysel araştırmaların aksine bilgi hizmetleri stratejisi ‘süreci’ ile ilgili oldukça çok araştırma yapılmıştır (Sabherwal ve Chan, 2001:12). Cannon’a göre strateji, “davranış ya da yapının ayrıntılı ve sistematik bir eylem planı ile birlikte adaptasyonu” olarak tanımlanmaktadır (Cannon, 2011:55-56). Stratejinin daha belirgin bir tanımı da “örgütün ticari işlerini yürüttüğü yöntemde önemli değişiklikler meydana getirmesi” şeklinde yapılmaktadır (Croteau ve Bergeron, 2001:78).

Strateji, piyasada sürdürülebilir bir pozisyona sahip olmayı hedefleyen bütün başarılı şirketlerin ilgilendiği temel konudur. Strateji, kuruluşu konumlandırmada takip edilecek rekabetçi ve fonksiyonel alan yaklaşımlarının ayrıntılı bir plan ve projesidir; içinde bulunduğu çevre ile bağlantılı olarak kuruluşun, yeniden tam bir değerlendirmesi olarak görülmektedir (Peppard, 1993:9). Bu bir perspektif, konum, plan ve modeldir (Prasad, 2002:296).

Issa-Salwe vd., “Stratejik plan operasyonel plan ile aynı değildir” ifadesi ile stratejik plan ile operasyonel plan arasında bir ayrım yapmaktadır. Bunlardan ilki, daha kısa vadeli, taktiksel, odaklanmış, uygulanabilir ve ölçülebilir olması muhtemel olan operasyonel planın tam aksine vizyon sahibi, kavramsal ve yönelimli olmalıdır (Issa-Salwe vd., 2010:122). Örnek olarak son hazırlıklar ile (görevler, son tarihler, finansman, hava, paketleme, taşıma ve benzeri tüm operasyonel konular) bir tatil planlama (nereye, ne zaman, kalınacak süre, bütçe, kim gidecek, nasıl seyahat edecek gibi bütün stratejik meseleler) sürecini karşılaştırır (Issa-Salwe vd., 2010:122). Cascella, etkili stratejik planlamanın en önemli üç değişken üzerine de bağlı güçlü bir odak noktasının gerekliliğini iddia etmiştir (süreç, ölçüm ve hesap verilebilirlik). Çoğu yöneticinin, stratejik planlamanın önemini bildiğini ancak çok azının planlamadan kaynaklanan bir iş elde etmede başarılı olduğunu belirtmiştir. Ticari faaliyetlerdeki başarısızlıkla ilgili nedenlerden birinin, zayıf yayılım ve uygulamanın sıklıkla takip ettiği mükemmel planlama uygulamaları olduğunu söylemiştir (Cascella, 2002:62-63).

Ayrıca, Henderson ve Venkatraman, stratejinin, nerede (piyasa) ne ile (ürün) işlemde bulunacağını ve ikinci olarak, başarmak için hangi yapı ile becerilere ihtiyaçları olduğuna dayanan hem formülasyon hem de uygulamayı içerdiğini ileri sürmektedir

(Henderson ve Venkatraman, 1999:472). Stratejiler, kurumsal ya da işletme birimi seviyesinde olabilmektedir (Beard ve Dess, 1981:663).

İş stratejisi kavramı ile ilgili çeşitli tanımlar vardır. Andrews, firma stratejisini iki düzeye ayırmıştır: Örgüt stratejisi ve iş stratejisi. Örgüt düzeyindeki stratejisi tüm şirket strateji konularıyla ilgilenmektedir. Örgüt stratejisi rekabet edilecek endüstri ile ilgilidir, bunun yanında iş stratejisi ürünler/hizmetler ve bireysel iş biriminin rekabet edeceği pazar segmenti ile ilgilidir (Andrews, 1971:13-34).

2.4. ÖRGÜT STRATEJİSİ

Örgüt stratejisi çalışmaları, Andrews ile başlamıştır. Örgüt stratejisi, bir örgütün dünyada ne yapabileceği ve ne yapabildiği arasında bir eşleşme olarak tanımlamaktadır (Andrews, 1971:13-34; Collis ve Montgomery, 1995:121). Örgüt stratejisi, “örgütün amaçlarına ulaşmak için rekabetçi ortamlarla etkileşimde bulunmak için bir plana” işaret etmektedir (Daft, 1995:65).

Rekabetçi üstünlüğün bir organizasyonda bulunması ve yeni stratejilerin benimsenmesi organizasyon kaynaklarının mevcut seviyesiyle kontrol altına alındığı görüşü kabul edilmiştir. Strateji araştırmalarındaki artan gelişimi, kaynak temelli görüş, yapısal ve yetenekler görüşünü bütünleştirmiştir. Bu görüş, bireysel organizasyonlar kabiliyetlerinin önemini tasdik etmektedir. Aynı zamanda, rekabetçi ortamı da göz önünde bulundurmaktadır (Collis ve Montgomery, 1995:121).

Örgüt stratejisinin amacı, örgütsel verimliliği/etkinliği maksimize etmektir. Araştırma birimlerinde, örgüt stratejisi ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişki rapor edilmiştir. Ön plana çıkan bir dizi araştırmada, organizasyon ortamı ile stratejinin uygun seviyesinin örgütsel etkinliği öngörebildiği sonucuna varılmıştır (Miller ve Friesen, 1983:221; Tan ve Litschert, 1994:2; Venkatraman ve Prescott, 1990:2). Başka bir dizi araştırmada da, strateji tipolojilerine odaklanılmış ve stratejinin belirli türlerinin diğerlerinden daha etkili olduğu konusuna açıklık getirilmiştir. Çalışmaların sonuçları; himayecilerin, fırsatçıların ve analizecilerin (çözümleyicilerin) eşit seviyede performans sergiledikleri ve tepkicilerden üstün oldukları kararına ulaşılmıştır (Miles vd., 1978:550; Smith, Guthrie ve Chen, 1986:45). Govindarajan ve Fisher, bir çalışmada hangi stratejinin performansı etkilediğini incelemiştir. Farklı stratejileri benimseyen örgütlerin farklı kontrol sistemleri ve performansları olduğu ve farklı kaynakları kullanma

eğiliminde oldukları beyan edilmiştir (Govindarajan ve Fisher, 1990:259). Himayecilik, maliyetin düşürülmesi ve etkin maliyet düşürme yöntemlerinin aranması şeklindeki savunma davranışına atıfta bulunmaktadır. Geleceklik, şuanda bulunan uzun süreli etkinliğin nispi önemi ve verimlilik özellikleri ile ölçülen önemli stratejik kararlarda yansıtılan geçici hususlara işaret edilmektedir (Venkatraman, 1989:948-949).

Proaktiflik, yeni endüstrilere katılım, pazar fırsatları için sürekli araştırma ve değişen çevresel eğilimlere yönelik potansiyel yanıtlar gibi proaktif davranışlara değinmektedir (Venkatraman, 1989:948-949). Venkatraman, resmi stratejik planlama ve analitik karar verme etkilerine vurgu yaptığı için analitik oryantasyonun hem örgütsel büyüme hem de kârlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu dile getirmiştir. Birinin mevcut pozisyonunu savunması gerekliliğine vurgu yaptığı için savunuculuğun kârlılık üzerinde pozitif bir etkisi olmuştur. Strateji, arzu edilen gelecek kavramı üzerine kesin olarak temellendirildiği için, gelecek örgütün uzun süreli etkinliği ile ilişkili olmalıdır şeklinde ifade edilmektedir (Venkatraman, 1989:957). Proaktiflik, yeni fırsatlar araştırma, yeni ürünleri tanıtmaya, rekabetin önünde olan markalar ve stratejik olarak iyi hazırlanmış ya da yaşam döngü aşamasını azaltan operasyonları yok etme gibi davranışlarda belirtildiği için hem büyüme hem de kârlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmuştur (Venkatraman, 1989:949). Benzer bir çalışmada, Zahra, dört strateji grubu arasındaki farklılıkları incelemiştir: Fırsatçı, analizci, tepkici ve himayeci (Zahra, 1989:349). Fırsatçıların ve analizcilerin tüm yenilik türlerinde tepkicileri ve himayecileri geride bıraktığı tespit edilmiştir (Zahra, 1989:351-352).

2.5. İŞ STRATEJİSİ

İş stratejisi, “kararlar dizisinde bir örüntü” olarak tanımlanabilmektedir (Mintzberg, 1978:934). İş stratejisi, Mintzberg tarafından “örgütün çevresiyle birlikte eşleştirilmesi için alınan planlanan ve planlanmayan önlemler” olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg, 1978; Segev, 1987:565). Strateji açısı, örüntü ve gerçekleştirilen olarak iki şekilde izlenerek, “strateji, yöneticilerin beyninde var olur ve aynı zamanda şirketlerin yapmak istediklerinde somutlaştırılır” şeklinde ifade edilmektedir (Gavetti ve Rivkin, 2007:435; Mintzberg, 1978:935; Mintzberg, 1987:12).

Yıllar boyunca, işletme stratejisini tanımlamaya yönelik çok sayıda girişim olmuştur. Porter’a göre, işletme stratejisi, işletme faaliyetlerindeki stratejinin özü,

faaliyetlerin farklı bir şekilde gerçekleştirilmesinin seçilmesi ya da rakiplerden daha farklı faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Aksi takdirde strateji, rekabete karşı koyamayan bir pazarlama sloganından başka bir şey değildir. Porter, ayrıca rekabetçi strateji diğer örgütlerden farklı olmakla ilgili olduğunu ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, benzersiz bir şekilde en küçük bir değerin sağlanması için, bilinçli olarak farklı bir dizi faaliyetin seçimi gerçekleşmektedir. Strateji, farklı faaliyetler dizisini kapsayan benzersiz ve değerli bir konumun meydana getirilmesi ve rekabette dengenin kurulmasıdır (Porter, 1996:64-70). Strateji, şirket faaliyetleri arasında bir uyum oluşturmaktır. Bir stratejinin başarısı, sadece birkaçının değil, birçok şeyin iyi bir şekilde yapılmasıdır ve bunların birbirine entegre edilmesidir (Porter, 1996:75).

Mintzberg'e göre işletme strateji, bilinçli, amaçlanan bir hareket biçimi ve karşılaşılan durumlarla başa çıkılması için bir kılavuz ve plandır (Mintzberg, 1987:11). Kourdi, işletme stratejisi, bir şirketin daha yüksek kazanç ve başarıya yönlendirilmesi için kullanılan plan, seçimler ve kararlar olarak tanımlanmaktadır (Kourdi, 2009:3). Gartlan ve Shanks ise işletme stratejisini, işletmenin gelecekte izleyeceği yolu planlaması için kullanılan analitik bir yönetim aracı olarak tanımlamaktadır. İşletmenin iç ve dış ortamı, rekabeti, şirket kaynaklarının vizyonu ve tahsisini, formülasyonu ve uygulanmasında güçlü bağlılık isteyen ele almaktadır (Gartlan ve Shanks, 2007:115).

İşletme stratejisini, işletmenin gelecekte izleyeceği yön, faaliyette bulunduğu piyasayı dikkate aldığı, rekabet ve uyguladığı kaynaklardan oluşan bir kurgu olarak tanımlamaktadır (Thackrah, 2008:8). Thomson ve Baden-Fuller ise stratejiyi; işletme düzeyinde sürekli değişen rekabet ortamında zaman içinde uygulanan, uzun vadeli yönü ve bireysel işletme biriminin kapsamını etkileyen, önemli kararların bir modeli olarak tanımlamaktadır. Bu karar firmaya, müşterilere daha iyi hizmet vererek piyasa ortamındaki rakipler üzerinde avantaj sağlayacaktır (Thomson ve Baden-Fuller, 2010:22). İş stratejisini uygulama gücü, stratejinin kendisinden daha önemli bir aşamadır (Kaplan ve Norton, 2000:1).

2.6. İŞLETME STRATEJİ TİPOLOJİSİ

Son on yıl içinde, işletme stratejisini sınıflandırmaya yönelik çok sayıda girişim gerçekleşmiştir. En popüler sınıflandırmalardan birisi Porter'a aittir. Porter, bir endüstride alternatif stratejik konumları temsil etmek için “jenerik stratejiler” (maliyet

liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) kavramını ortaya atmıştır (Porter, 1996:67). Miles ve Snow’a ait olan en popüler işletme strateji tipolojisinde, üç uygulanabilir işletme stratejisinde; arayıcılar, savunucular ve analizciler yer almaktadır. Arayıcılar: ürün/pazar geliştirmesinde öncülük etmeye çalışan, agresif bir rekabetçi stratejisi olan bir organizasyon; savunucular, konservatif rekabetçi stratejisi olan ve çok az ya da hiç yeni ürün geliştirmesine katılmayan bir organizasyon; ara tip olarak analizciler, arayıcıdan daha az sayıda ve daha yavaş ürün/pazar değışikliği yapan ve savunucudan daha az sabit olan ılımlı bir rekabetçi stratejili bir organizasyon olarak ortaya çıkmaktadır (Xiaoying vd., 2008:350).

Chaffee, üç strateji modelinde; doğrusal, uyum, yorumlama veya açıklayıcı olarak ortaya koymuştur (Chaffee, 1985:89). Doğrusal model, planlama üzerinde sistemli, yönlü ve ardışık faaliyetlere odaklanmaktadır. Odak noktası, uzun vadeli hedefler, eylem planlarının saptanması, kaynakların tahsis edilmesi üzerine kuruludur (Chaffee, 1985:90). Hofer tarafından sunulan uyum stratejisi modeli, “...söz konusu fırsatlardan yararlanmak için dış ortamlarda, örgütün kabiliyetlerinde, kaynaklarında mevcut olan fırsatlar ve riskler arasında uygun bir eşleşmenin gelişimi ile ilgili” olarak tanımlanmıştır (Chaffee, 1985:91).

“Doğrusal modelle kıyasla uyum modeli, sürekli ortam görüntülemeyi ve eşzamanlı olarak değışiklikler yapılmasını gerektirmektedir. Bu model, amaçlardan ziyade, araçlara odaklıdır. Sadece ürünler ve pazarların yerine, modelde, pazarlamada, kalitede ve nüanslardaki kolay algılanamayan değışiklikleri bünyesinde barındırır. İleri planlama üzerinde daha az bir öneme sahiptir. Bu nokta, planlamanın yönetimin üst kademesinde daha az merkezileştirildiği anlamına gelmektedir. Çevre; eğilimleri, olayları, rakipleri ve hissedarlardan oluşan oldukça karışık ve örgütsel bir yaşam desteği olarak göz önünde bulundurulmaktadır (Chaffee, 1985:91). Hofer ve Schendel’e göre strateji, “örgütün, yetenekleri, kaynakları, fırsatları ve çevresindeki tehditleri arasında başarı sağladığı, amaçlarını, hedeflerini başarmasına olanak sağlayan eşleşmenin temel özellikleri” olarak tanımlanmaktadır (Chrisman, Hofe ve Boulton, 1988:414). Bütünleşmiş stratejik tercihler dizisi olarak strateji, elmas (diamond) modeli olarak bilinen stratejiyle birlikte beş unsur; alanlar, araçlar, farklılaşmalar, evreleme ve iktisadi mantıktan oluşmaktadır (Hambrick ve Fredrickson, 2001:57). Strateji süreci ise,

stratejiyi formülleştirmek ve uygulamak için kullanılan ilgili sürece işaret etmektedir (Snow ve Hambrick, 1980:530).

Miles vd., iş stratejisi tipoloji seviyesinde dört iş stratejisi; himayeciler, fırsatçılar, analizciler ve tepkiciler şeklinde bir profil geliştirmiştir. Himayeciler, düşük fiyatlarda ve dar ürün alanları ile birlikte istikrarlı örgütlerdir. Yeni girişim arayışında bulunmanın aksine, mevcut işletme verimliliğinin geliştirilmesi için oldukça fazla özen gösterilmektedir. Fırsatçılar, sürekli olarak yeni pazar fırsatları aramaktadırlar, sanayilerinde değişiklik ve belirsizlik yaratmaktadırlar. Esnekliklerinin ve çabukluklarının değeri, düşük işletme verimliliği olarak sonuçlanmaktadır (Miles vd., 1978:550-553). Analizciler, işletmelerinin etkin bir şekilde yürütüldüğü sabit bir alanda firmanın yeni ürünler ve pazar fırsatları aradığı fırsatçı bir alanda faaliyet göstermektedirler (Miles vd., 1978:553-556). Tepkiciler, yalnızca mecbur kaldıklarında ya da uygun bir strateji-yapı ilişkisine sahip olmadıklarında stratejik ayarlamalar yaparak, değişikliğe etkin bir şekilde cevap veremezler ya da endüstride değişikliğe neden olamazlar (Miles vd., 1978:557). Tepkici strateji hariç diğer stratejilerin tümü, istikrarlı ve uygun stratejiler olarak görülmektedir (Sabherwal ve Chan, 2001:14).

Miles ve Snow'un tipolojisinin ölçüm geçerliliği, genel olarak desteklenmiştir (Shortell ve Zajac, 1990:828). Buna ek olarak, Miles ve Snow'un fırsatçı, analizci ya da himayeci profillerinden birinin önemli ölçüde daha yüksek bir örgütsel performansla ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Doty, Glick ve Huber, 1993:1196). Segev, Miles ve Snow'un sınıflandırması ile yine sık kullanılan Porter'ın maliyet liderliği ve farklılaşma sınıflandırmasının birbiri ile uyumlu olduğu ortaya koyulmuştur (Segev, 1989:487). Mintzberg, stratejiyi 5P olarak tanımlamıştır (Mintzberg, 1987:11):

1. Plan (amaca doğru kurallar),
2. Örüntü (pattern) (davranış tarzı),
3. Pozisyon (position) ya da konum (güvenli yer),
4. Perspektif (perspective) (vizyonlar ve hedef belirleme),
5. Taktik (ploy) (rakipleri yenme).

Literatürde, bunların dışında çok sayıda tipoloji yer almaktadır. Ansoff'un iş stratejisi modeli, dört strateji çeşidi ile birlikte yeni ve var olan pazar ya da ürünlerin bir kombinasyonuna dayandırılmaktadır (Ansoff, 1965:118-121). Pazara giriş, piyasa geliştirme, ürün geliştirme (Ansoff, 1965:108) ve çeşitlendirme (Ansoff, 1965:130).

Porter’ın jenerik stratejileri, en popüler, kapsamlı, odaklı, maliyet liderliği ve ürün farklılaşmasından birisidir (Porter, 1980a:35). Hitt ve Ireland, kararlılık, iç büyüme, dış inorganik büyüme ve tasarrufu içeren büyük bir strateji tipolojisini tanımlamıştır (Hitt ve Ireland, 1985:275). Başka bir alternatif sistem formülasyonu; örgütsel mükemmellik (en iyi toplam maliyet), müşteriye yakınlık (en iyi toplam çözüm) ve ürün liderliği (en iyi ürün) olarak üç çeşidi içine almaktadır (Treacy ve Wiersema, 1995:XII-XIII). Tablo 2.1.’de iş stratejisi tipolojilerinin bir bölümü sunulmaktadır.

Tablo 2.1. İş Stratejisi Tipolojileri

Ansoff (1965)	Miles ve Snow (1978)	Porter (1980a)	Chaffe (1985)	Hitt ve Ireland (1985)	Miller (1987)	Venkatraman (1989)	Treacy ve Wiersema (1995)
Pazara Giriş	Fırsatçı	Odaklanma	Doğrusal	Kararlılık	Karmaşık yenilik	Saldırganlık	Örgütsel Mükemmellik
Piyasa Geliştirme	Himayeci (Savunucu)	Maliyet Liderliği	Uyum	İç Büyüme	Pazarlamada farklılaştırma	Analiz	Müşteri Yakınlığı
Ürün Geliştirme	Analizci	Farklılaşma	Yorumlama veya Açıklayıcı	Dış İnorganik Büyüme	Ürünlerin ve organizasyonun genişliği	Himayecilik	Ürün Liderliği
Çeşitlendirme	Tepkici			Tasarruf	Tedbirli maliyet kontrolü	Geleceklik	
						Proaktiflik	
						Risklilik	

Venkatraman, iş stratejisi olarak kullanılan; saldırganlık-inşa etme, analiz, himayecilik (savunuculuk), geleceklik, proaktiflik ve risklilik gibi altı strateji boyutu geliştirmiştir. Saldırganlık, “seçilen pazardaki rakiplere nispeten daha hızlı bir oranda piyasa faiz oranını geliştiren bir şirketi” içine almaktadır (Venkatraman, 1989:948). Analiz (çözümleme), sorunların özüne daha derin bir araştırma yapma ve olası en iyi çözüm alternatifleri oluşturma eğiliminin kapsamı olarak” kavramsallaştırılmaktadır (Venkatraman, 1985:25-30; Venkatraman, 1986:8-12; Venkatraman, 1989:948).

Venkatraman, Ticari Girişimlerin Stratejik Oryantasyonunun (STROBE) gerçekleşen iş stratejisi prensibini, bünyesinde barındırdığını öngörmüştür. Çalışmalar, iş stratejisi oryantasyonunun bazı boyutlara sahip olarak güvenilir bir şekilde görüntülenebildiğini göstermiştir. Söz konusu boyutlar şunlardır: Saldırganlık, analiz, himayecilik (iç ve dış), gelecek, yenilikçilik/proaktiflik, risklilik ve eşsizlik (Venkatraman, 1985:27-30; Venkatraman, 1986:35). Savunuculuk ya da himayecilik özelliği Thompson (1967), Miles ve Snow’un (1978) ve Miles ve Cameron (1982) çalışmalarından elde edilmiştir. İlgili özellik, maliyetin azaltılması ve verimliliğin artırılması yöntemlerinin aranması ile ilgilidir (Venkatraman, 1985:28; Venkatraman,

1986:35). Dış himayecilik, sıkı pazar yeri ortaklıkları oluştururken (örn: müşterilerle, tedarikçilerle ve distribütörlerle), iç himayecilik, örgütte masrafın azaltılması ve maliyetin uygunluğu üzerinde durmaktadır (Chan vd., 1998:277). Geleceklik boyutu, “verimlilik (daha kısa vadeli) faktörlerine karşı etkinlik (daha uzun vadeli) hususlar ile ilgili vurgu açısından ve oldukça önemli stratejik kararlarda yansıtılan geçici noktaları” ifade etmektedir (Venkatraman, 1985:29; Venkatraman, 1986:11; Venkatraman, 1989:948). Proaktiflik boyutunda ise aynı zamanda Miles ve Snow’dan (1978) ve Henderson’dan (1979) yararlanılmıştır. Yeni endüstrilere katılma, “çevresel eğilimlerin değiştirilmesi için potansiyel tepkilerle birlikte pazar fırsatları ve deney yapılmasına yönelik devam eden araştırma” ile ilgili olarak proaktif davranışları yansıtmaktadır (Venkatraman, 1985:29; Venkatraman, 1986:11; Venkatraman, 1986:35; Venkatraman, 1989:949). Risklilik boyutu, çeşitli kaynak tahsisinin yanı sıra ürünlerin ve piyasaların seçiminde yansıtılan riskliliğin derecesini yansıtmaktadır (Venkatraman, 1985:30; Venkatraman, 1989:949).

Bazı çalışmalar, “riskli projelere girişmede tereddüt yaşama” açısından örgütün riskten kaçınması tanımını yaparak, bu yapının tersini kullanmaktadır (Chan vd., 1997:128; Chan vd., 1998:277; Sabherwal ve Chan, 2001:15). Risk düzeyi, stratejistlerin bir dereceye kadar, birçok kaynak ve riskli projeler içeren taahhütlerde bulunmada istekli olmaları anlamına gelmektedir (Segev, 1989:503). Bilim adamları ve mühendisler gibi teknokratlar ve uzmanlar, yeni ürünler ve süreçler keşfetmek için onları çoğu zaman en yetenekli ve motivasyonlarının yüksek olmasını sağlayan bilgi ve eğitime sahiptirler (Miller ve Friesen, 1982:4). Venkatraman’ın yenilik boyutu, teknolojik gelişmelerin dikkatli bir şekilde analiz edilmesi aracılığıyla ürünler ve süreçlere ilişkin yenilikçi bir durumu yansıtmaktadır. Bununla beraber, örgütsel yeniliklerin benimsenmesinin yanı sıra önemli sorunlara yenilikçi çözümler oluşturulması gibi, alanlarda yenilikçi davranışları da kapsamaktadır. Bu boyutun merkezî kuvveti, tüm faaliyetler ve kararlar dizisinde bir işin yeniliğe açık kapsamında olmasıdır (Venkatraman, 1985:29). Yaratıcılık ve deneyleme kuvvetli stratejik boyutlardır (Chan vd., 1997:128). Karmaşık yenilik stratejisi, söz konusu şirketin, yeni olan esas ürünleri ya da basit olmayan servisleri veya önceki tekliflerden ayrı kozmetikleri piyasaya sürme aşamasını içine almaktadır. Bu yenilikler, genel olarak pazarda ilginç fırsatların arayışını kapsamaktadır.

Porter'ın tipolojisi ise; maliyet liderliği, farklılaştırma, maliyet-odaklı, farklılaştırma odaklı başarı stratejilerini içermektedir. Miles vd.'nin tipolojileri ise, başarılı türler; himayeciler, fırsatçılar ve analizcilerden oluşmaktadır. Başarısız tip ise, tepkicilerdir (Segev, 1989:501-502). Segev, Porter'ın ortaya çıkılıp kalma (stuck-in-the-middle), Miles ve Snow'un tepkici çeşitleri hariç geri kalan stratejilerinin tümünün işletme içinde uygun olduğu bulunmuştur (Segev, 1989:499). Her endüstri içindeki örgütlerin, ayrıcalıklı yeterliliğe sahip olması, yani rakiplerinin sahip olmadığı kabiliyetler olarak gerçekleştirilmektedir. Örneğin, bazı örgütler, ürün ya da piyasa geliştirmede özellikle etkili olurken diğerleri ise üretim, maliyet yönetiminde etkinlik gösterirler (Snow ve Hrebiniak, 1980:317).

Hambrick ve Fredrickson, iş stratejisini, “işin, amaçlarını nasıl gerçekleştireceğine dair, merkezi, bütünleştirilmiş, dışarıdan yönlendirilmiş bir kavram” olarak tanımlamıştır (Hambrick ve Fredrickson, 2001:52). Stratejik durumların analiz edilmesi için çalışma planlarının çeşitliliği gerçeğinin var olduğunu onaylamalarına rağmen Hambrick ve Fredrickson, stratejinin geniş kapsamlı bir terim olduğunu ve gerçekten bir stratejiyi oluşturanın ne olduğuna gelince, danışmanlar ve bilim adamları tarafından oldukça kısıtlı bir bilginin sunulduğunu ya da hiçbir kılavuzun sağlanmamış olduğunu ileri sürmüşlerdir (Hambrick ve Fredrickson, 2001:51). Bu bağlamda, iş stratejisinin beş temel unsurunu tanımlamak ve ilgili beş soruya cevap bulmak için elmas stratejisini (modelini) ortaya koymuştur. Şekil 2.1.'de elmas modeline yer verilmiştir (Hambrick ve Fredrickson, 2001:57):

1-Alanlar (Arenalar): Nerede aktif olacağız?

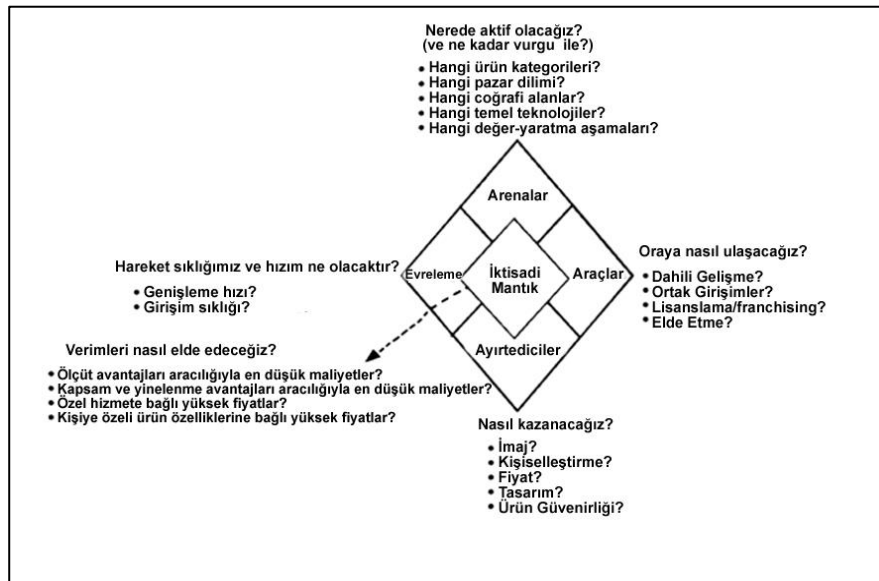
2-Araçlar: Belirli bir konuma nasıl ulaşacağız?

3-Farklılaşmalar: Pazar alanında nasıl kazanacağız?

4-Evreleme: Hızımız ve hareketler dizisi ne olacak?

5-İktisadi Mantık: Nasıl kâr/kazanç elde edeceğiz? (Hambrick ve Fredrickson, 2001:53).

Şekil 2.1. Stratejinin Beş Temel Ögesi



Kaynak: Hambrick ve Fredrickson, 2001, s.54'den adapte edilmiştir.

Kannan ve Aulbur, iş stratejilerini, markaların geliştirilmesi ve hissedarlar ile ilişki ve iş avantajlarının sürdürülebilir kaynaklarının sağlanmasına yönelik araçlar olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda örgütler için çekirdek yeterlilik oluşturan maddi olmayan varlıkların değerinin inşa edilmesi ve geliştirilmesine karşın yeteneklere de vurgu yapmışlardır (Kannan ve Aulbur, 2004:389).

Stratejik yönetim araştırmacıları, örgüt seviyesindeki stratejileri genellikle tipoloji şeklinde geliştirmişlerdir ve çeşitli strateji tipolojileri önermişlerdir (Abell, 1980; Chrisman, Hofer ve Boulton, 1988; Galbraith ve Schendel, 1983; Hambrick, 1983; Miles ve Snow, 1978; Mintzberg, 1988; Porter, 1980; Venkatraman, 1989). Miles ve Snow, örgütlerin stratejik davranışları çok dağınık olduğundan, örgütlerin her yönünü kapsayacak yetenekteki tipolojinin öne sürülmesinin çokta mümkün olmadığını ifade etmiştir (Miles ve Snow, 1978). Bu sakıncalarına rağmen, örgütlerin stratejik seçimlerini basitleştirmek amacıyla, bu çalışmada strateji literatüründe yaygın olarak başvurulmuş Venkatraman'ın (1989) stratejileri kullanılmaktadır.

2.6.1. Venkatraman'ın STROBE (Ticari Girişimlerin Stratejik Oryantasyonu) Kapsamlı İş Stratejisi

Venkatraman, iş stratejisini, dört strateji perspektifine dayanan ticari girişimlerin stratejik oryantasyonunu (STROBE) olarak işlevselleştirmiştir. Strateji perspektifleri

şunlardır: Stratejinin bir araç ya da amaç olarak mı idrak edildiği hususundaki farka kapsam olarak bakıldığında; stratejinin örgütsel seviyeye bağlı olması gerektiğini ve hiyerarşik seviye olarak; stratejinin etkinlik alanının kısıtlanması gerektiği ya da stratejinin daha geniş bir perspektifi kapsadığı ve çalışma alanı olarak; stratejinin hala tasarlandığı ya da gerçekleştirildiği ve gerçekleştirmelere karşı planlamalardır (Venkatraman, 1989:945). Venkatraman, STROBE'yi altı boyutlu bir yapı olarak ortaya çıkarmış ve doğrulamıştır. Ortaya atılan boyutlar şunlardır: Himayecilik, riski önleme, saldırganlık, proaktiflik, analiz ve geleceklilik (Venkatraman, 1989:948-949). Saldırganlık oryantasyonu, örgütün pazarda bir konum elde etmesi için kaynakları nasıl tahsis ettiğini betimlemektedir. Bu tahsis, verimlilikler açısından kısa süreli rekabetçiliği geliştirmek için yenilik ve yüksek yatırımlara dayandırılabilir (Venkatraman, 1989:948). Analiz oryantasyonu, örgütsel hedeflerin elde edilmesi için kaynakların tahsisinde karar verme ve iç tutarlılığa göre şirketin problem çözme yetenekleri tasvir edilmektedir (Venkatraman, 1989:948). Venkatraman, analizcilerin himayeciler ve fırsatçılar arasında yaptıkları gibi, orta seviye ya da denge pozisyonunu takip ettikleri için analiz oryantasyonunun Miles ve Snow analizcilerinin stratejik türünden farklı olduğunu iddia etmektedir (Venkatraman, 1989:948). Himayecilik oryantasyonu, Miles ve Snow tipolojisinde himayeciler davranışlarına denk gelmektedir (Venkatraman, 1989:948). Geleceklilik oryantasyonu, satış tahminleri ve çevrenin izlenmesi gibi alanlara odaklanarak verimlilik/etkinlik açısından oldukça uzun vadeli stratejik faaliyetlere vurgu yapmaktadır (Venkatraman, 1989:948-949). Risklilik oryantasyonu, ürünlerin ve pazarların seçiminde ve de bu yönlerde kaynakların tahsisi yapılırken, alınan risklerin ölçüsü ifade edilmektedir (Venkatraman, 1989:949).

2.7. İŞ STRATEJİLERİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Bir takım çalışmalar, jenerik strateji tipolojisi, STROBE ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Bu tipolojiler ve STROBE, orijinal ifadelerinde kullanıldığı gibi çok az değiştirilmiş yapılarda da kullanılmaktadır.

2.7.1. Venkatraman'ın STROBE ve Örgütsel Performans

Venkatraman'ın ortaya koyduğu ilk çalışmayla başlayan diğer araştırmalar, aynı zamanda STROBE ilişkili iş stratejisi türü ve örgütsel performans arasındaki pozitif

ilişkiyi göstermiştir. Venkatraman'dan sonraki öncü çalışmada Chan, STROIS'i (Bilgi Sistemleri Yapısının Stratejik Oryantasyonu) geliştirmek için STROBE'yi göstermiştir. 224 ABD ve Kanada şirketlerinden (Dun ve Bradstreet rehberlerinden örneklenmiştir) elde edilen araştırma verileri, fark durumları (eşleştirme) ve etkileşim terimleri (moderasyon) yaklaşımları üzerine dayalı uyumu ile ilgili tahminde bulunmak için kullanılmaktadır. Söz konusu çalışma, bilgi sistemleri stratejik uyumunun, performansla pozitif yönde ilişkilendirildiğini ancak şirket saygınlığı ile negatif yönde ilişkilendirildiğini bulmuştur. Yazarlar, bu durumun firma dışında daha az görülebilir olan iş stratejisi ve bilgi stratejisi arasındaki iç sinerji açısından uyum anlayışından dolayı olabildiğini göstermiştir.

Bergeron, Raymond ve Rivard, çevresel belirsizlik, yapısal karmaşıklık, iş stratejisi türleri ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmak için bir model geliştirmişler ve uyumu araştırmışlardır. Yazarlar, altı uyum türünün; moderasyon, arabuluculuk, eşleştirme, ilişkili varyasyon (ortak değişim), profil sapması ve gestalt'lar (algılamalar) olarak tamamını incelemişlerdir (Bergeron, Raymond ve Rivard, 2001:125).

Venkatraman, moderasyon olarak uyumu dikkate alarak, yüksek stratejik bilgi teknolojisi yönetimi şirketlerindeki uyum ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde, altta olan firmalar içinse negatif bir ilişki bulunmuştur. Uyum perspektifine aracılık etmek için altta olan şirketlerin, iş stratejisi ve yapı uyum seviyesine bakılmaksızın performans ile yüksek pozitif bir etkisi olmuştur. Eşleştirme yaklaşımı, bazı çelişkileri ortaya koymuştur ve yazarlar eşleştirme yaklaşımı iş stratejisi ve altta olan şirketler arasındaki uyum için uygun olmadığı sonucuna varmışlardır. İlişkili varyasyona dayalı uyum, yazarlara göre oldukça yüksek olan %24 varyasyonu açıklayan performansla göre güçlü pozitif bir ilişki sergilemiştir. Profil sapma olarak uyum, sapma ve örgütsel performans arasındaki negatif ilişkiyi göstermiştir. Yazar, daha çok büyüme ve kârlılık elde etmek için, firmaların stratejik açıklıkları kapatmak için mücadele etmeleri gerektiğini ortaya koymuşlardır. Gestalt'lar olarak uyum durumunda, örgütsel performans gibi hiçbir kriter bulunmamaktadır. Bu nedenle her özel düzenleme eşit şekilde etkili olabilmektedir. Yazar, bir takım yapısal düzenlemeleri araştırmış ve farklılaşan seviyeleri etkileyen pozitif uyuma ulaşmışlardır (Venkatraman, 1989a:423).

Morgan ve Strong tarafından yapılmış bir araştırma, himayeci, analiz ve geleceklik iş stratejisi oryantasyonlarını benimseyen şirketlerin, diğer STROBE stratejik oryantasyonlarla olan şirketlerden daha iyi bir performans sergilediklerini ortaya koymuştur (Morgan ve Strong, 2003:163). Aynı zamanda, birkaç araştırmada STROBE ilişkili iş stratejisi kullanılarak yürütülmüştür (Venkatraman, 1989; Bergeron, Raymond ve Rivard, 2001; Morgan ve Strong, 2003). Bu araştırmalar, performansla birlikte çeşitli STROBE boyutlarının pozitif korelasyonunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, son zamanlarda yapılmış birçok çalışmada da, risklilik boyutunun STROBE yapısına eklenmediği için güvenilir olmadığını ve agresiflik boyutunun da zayıf bir şekilde yüklenmiş olduğunu keşfetmiştir. Bu iki boyut, anlamlı sonuçlar elde etmek için analizden çıkarılmıştır. Yeni boyutların (Ör; Chan vd., 1997) ilavesini içeren çeşitli modifikasyonlara göre STROBE'nin kontrol altına alınması, STROBE'nin artık çok istikrarlı olmayabileceği anlamına gelmektedir (Bergeron, Raymond ve Rivard, 2004:1010).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT STRATEJİLERİ DESTEKLİ BİLGİ YÖNETİM SÜRECİNİN ÖRGÜTSEL YENİLİK VE TEKNOLOJİ ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL PERFORMANSI ETKİLEMESİ: BORSA İSTANBUL ÖRNEĞİ

Bu bölüm örgüt stratejisi, bilgi yönetim süreci, bilgi yönetim alt yapılarından teknolojinin moderatör rolü, örgütsel yenilik ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma hipotezlerini açıklamaktadır. Çalışmanın temel amacı bilgi yönetim yetenekleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin test edilmesidir. Gold vd.'nin (2001) bilgi yönetim yetenekleri yapısı ve Kaplan ve Norton'un (1992) dengelenmiş performans kartı, bilgi yönetimi yetenekleri ve örgütsel performansı ölçmek için kullanılmıştır.

3.1. ÖRGÜT STRATEJİLERİ

Maier ve Remus, örgütlerdeki bilgi yönetim girişimlerini araştıran deneysel çalışmaların incelemesinde bazı araştırmacıların iş stratejisi içerisinde bilgi yönetimini bütünleştirdiğini, diğerlerinin ise diğer stratejiler paralelinde bilgi yönetimini ayrı bir iş stratejisi olarak ele aldığını ifade etmiştir. Bilgi stratejisinden örgütlerce yaratılan en yüksek faydaların, geliştirilmiş müşteri memnuniyeti ve geliştirilmiş yenilik hız alanları olduğunu öne sürmüşlerdir. Bununla birlikte, maliyeti azaltma alanları ve geliştirilmiş organizasyonların büyümesi, bilgi stratejisi bağından daha az etkilenmiştir (Maier ve Remus, 2002:104-105). Bilgi yönetimi girişimlerinin iş stratejisi ile uyumu önemli ve kritiktir (Ramanigopal vd., 2012:175).

Aynı zamanda Maier ve Remus, Mertins vd., tarafından ilk 1000 Alman ve 200 Avrupalı şirketle birlikte Berlin'de, Fraunhofer Enstitüsü tarafından yürütülen bir çalışmayı yeniden incelemiştir (Maier ve Remus, 2002:111; Mertins vd., 2001:97-123). Söz konusu çalışmanın sonuçları, strateji (öz beceriler ve temel süreçler olarak işlevsel kılınan) ve bilgi yönetim faaliyetleri arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koymuştur (Maier ve Remus, 2002:116).

Zack, bilgi yönetimine kılavuzluk etmek için en önemli bağlamın şirket stratejisi olması gerektiğini söylemiştir. Örgütün stratejik bağlamı, hedefini ve misyonunu destekleyen, rekabetçi konumunu güçlendiren ve paydaş değerini yaratan bilgi yönetim

girişimlerini tanımlamak için bir araç olarak görülmektedir (Zack, 1999:125-126). Zack, her stratejik konunun, entelektüel kaynakları ve kabiliyetleri dizisine bağlı olduğunu ve şirketin rekabet etmesi gerektiğine dair her neye inanırsa (örneğin; stratejilerinin çalışması), bilmesi gereken ve nasıl yapması gerektiği konusunda da (örneğin bilgi yönetimi) sahip olması gereken buna mukabil olaylar örüntüsü olduğunu iddia etmiştir (Zack, 1999:131). Dolayısıyla; aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür:

H1a Saldırgan strateji ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1b Saldırgan strateji ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1c Saldırgan strateji ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1d Saldırgan strateji ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2a Analizci strateji ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2b Analizci strateji ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2c Analizci strateji ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2d Analizci strateji ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3a Savunmacı strateji ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3b Savunmacı strateji ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3c Savunmacı strateji ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3d Savunmacı strateji ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4a Yenilikçi strateji ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4b Yenilikçi strateji ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4c Yenilikçi strateji ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4d Yenilikçi strateji ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5a Gelecek yönelimli strateji ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5b Gelecek yönelimli strateji ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5c Gelecek yönelimli strateji ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5d Gelecek yönelimli strateji ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6a Riskten kaçınma stratejisi ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6b Riskten kaçınma stratejisi ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6c Riskten kaçınma stratejisi ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6d Riskten kaçınma stratejisi ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2. BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL YENİLİK

Bilgi yönetimi, ürün ve süreç yeniliği, idari karar verme, örgütsel adaptasyon ve yenilemenin merkezi olarak kabul edilmiştir (Earl, 2001:215). Pek çok yazar yenilik öncülleri olarak kabul edilen çeşitli faktörler arasında, herhangi bir yenilikte temel bileşen olarak insanların önemini vurgulamışlardır (Claver vd., 1998:57; Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993:305). İnsanların yenilikteki önemi göz önüne alındığında bilgi yenilik kabiliyeti ile ilgilidir (Prajogo vd., 2004:179; Prajogo ve Ahmed, 2006:500). Bilgi yönetimi, önemli bir kavram olarak ortaya çıkmakta ve genellikle yeniliğin bir öncülü olarak anılmaktadır (Basadur ve Gelade, 2006:61; Carneiro, 2000:97; Darroch ve McNaughton, 2002:210; Dasgupta vd., 2009:327; Gloet ve Terziovski, 2004:402; Hung vd., 2010:425; Kongpichayanond, 2013:iv; Plessis, 2007:28; Prajogo vd., 2004:178). Duffy, bilgi yönetimini “örgütsel akıl ve deneyimi sermaye olarak kullanarak yeniliği harekete geçiren bir süreç” olarak tanımlamıştır (Duffy, 2000b:64). Gloet ve Terziovski, bilgi yönetimi pratikleri ve yenilik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bunun sonucunda hem pozitif hem de negatif ilişkiler tespit etmiştir. Bilgi yönetimi ve yeniliğe yönelik insan odaklı veya insan kaynakları yaklaşımının anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiş ancak bilgi yönetimi ve yeniliğe yönelik bilgi teknolojileri veya teknoloji odaklı yaklaşımın negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma ürün ve süreç yeniliğine yönelik stratejiler geliştirirken organizasyonun bilgi yönetimine dönük insan odaklı yaklaşımını daha fazla vurgulaması gerektiğini ima etse de bir organizasyonda eş zamanlı insan odaklı ve bilgi teknolojisi yaklaşımı yürürlüğe konmalıdır (Gloet ve Terziovski, 2004:402). Bilgi yönetim uygulamaları ve yenilik seviyeleri arasında güçlü, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (Allameh ve Abbas, 2010:89). Capon vd., bilgiyi edinme ve oluşturma, yeniliği kolaylaştırdığını savunmuşlardır. Araştırma ve geliştirmeye para harcayan

organizasyonlar yeni fikirler ve bilgiyle yönlendirilen yenilikler üretirler (Capon vd., 1992:157). Lin ve Lee, bilgi uygulamasının yeniliği pozitif etkilediğini ancak bilgi yayılımının ve transferinin yeniliği etkilemediğini tespit etmiştir. Bu durum Tayvanlı örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkilerin doğası ile açıklamıştır. Çalışanlar kendi uzmanlıklarını meslektaşları ile paylaşmaktan korkuyor olabileceği düşünülmektedir. Bu durum paylaşılan bu bilgiler meslektaşlar tarafından terfi etmek için paylaşılan aleyhine kullanılabileceği ihtimalidir. Yazarlar birlikte çalışma bulgularının diğer kültürlerde geçerli olmayabileceği sonucuna ulaşmışlardır (Lin ve Lee, 2005:182).

Bilgi süreçleri, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme, örgütsel, idari ve teknik yenilikçilik ile ilişkilidir (Andreeva ve Kianto, 2011:106; Dasgupta vd., 2009:326; He, 2008:179; Huang ve Li, 2009:285; Krstić ve Petrović, 2012:93; Plessis, 2007:28; Weijing, 2010:1; Wu vd., 2010:162). Bunun yanında, bilgi yönetimi uygulamalarında orta düzey yöneticilerin, yenilik gelişmesini doğrudan etkilediği görülmektedir (Al-Hakim ve Hassan, 2011:91) Öte yandan bazı çalışmalar, bilgi yayılımı ve transferinin yenilik sürecinde önemli olduğunu doğrulamıştır (Cavusgil, Calantone ve Zhao, 2003:6; Hall ve Andriani, 2003:145; Liebowitz, 2002:1). Cavusgil vd., örtük bilgi transferi ve firma yenilik yeteneğine yönelik çalışmalarında, örtük bilgi transferi ve ortak firmalardan örtük bilgi ediniminin yeniliği etkilediğini doğrulamıştır (Cavusgil vd., 2003:6; Subashini, 2010:37). Prajogo vd.'nin elde ettiği sonuçlar bilgi yönetiminin hem ürün hem de süreç yeniliğiyle anlamlı bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu doğrulamıştır. Hatta yeniliğin belirlenmesinde, bilgi yönetiminin önemli bir rol oynadığını vurgulamışlardır. Yenilikçi ürün ve süreç geliştiricisi olmak isteyen organizasyonlar ilk adım olarak bilgi yönetimi ve yaratıcılık kabiliyeti üzerine odaklanma ihtiyacı duyacaklardır (Prajogo vd., 2004:184). Bilgi yönetimi ve bilgi sağlama etkinliği hem teknolojik hem de yönetsel yenilik üzerinde önemli pozitif bir etkisi vardır (Tan ve Nasurdin, 2010:439). Yönetim literatüründeki birçok yazar, bilgi süreçlerinin yeniliğe katkısını araştırdığı görülmektedir (Aramburu vd., 2006:163; Carneiro, 2000:97; Darroch, 2005:112; Gloet and Terziovski, 2004:407; Huber, 1999:70; Jantunen, 2005:336; Jie, 2001:42; Johnson, 2000:IV; Murray and Blackman, 2006:140). Böylece, aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür:

H7a Bilginin sağlanması ile örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7b Bilginin dönüşümü ile örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7c Bilginin uygulanması ile örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7d Bilginin korunması ile örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.3. ÖRGÜTSEL YENİLİK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Ekonomi, örgütsel teori, stratejik yönetim ve pazarlama gibi çok sayıda çalışma yenilik üzerine çalışmalara odaklanmıştır. İlgili literatür incelendiğinde; araştırmacılar, yeniliğin örgütsel performans üzerindeki etkisine büyük ilgi göstermektedirler. Yenilik ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin anlaşılması araştırmacılar, karar alıcılar ve yöneticiler için geçerlidir.

Yenilik ve performans ilişkisine odaklanan çok sayıda çalışma, kurumsal performans artışıyla sonuçlanan yüksek yenilikçiliğin olumlu bir değerlendirmesini sağlamaktadır (Calantone vd., 2002; Damanpour ve Evan, 1984; Damanpour vd., 1989; Deshpande vd., 1993; Dos Santos ve Peffers, 1995; Du ve Farley, 2001; Gao ve Fu, 1996; Garg vd., 2003; Han vd., 1998; Hassan vd., 2013; Hult ve Ketchen, 2001; Lin ve Chen, 2007; McGrath vd., 1996; Mol ve Birkenshaw, 2006; Olson ve Schwab, 2000; Wu vd., 2003).

Yenilik, örgütlerin temel yeteneklerini kullanabilmesi ve bu temel yeteneklerin, başarı için kritik performans sonuçlarına dönüştürebilmesinde bir mekanizma olduğu ifade edilmiştir (Barney, 1991:107; Reed ve DeFillippi, 1991:88). Yeniliğin, üstün örgüt performansı, büyüme ve hayatta kalma gibi rolleri üzerine fikir birliği oluşmuştur (Christensen ve Bower, 1996:199; O'Reilly ve Tushman, 2004:77; Teece, Pisano ve Shuen, 1997:509; Zahra ve Covin, 1995:43). Yeniliğin gelişmiş piyasa konumu oluşturması vasıtasıyla şirket performansı üzerinde önemli bir etkisi vardır bu etki rekabet avantajı ve üstün performansı taşımaktadır (Walker, 2004:10). Hull ve Rothenberg, yenilik, örgüt performansının güçlü bir belirleyicisi olmasının yanı sıra, yenilik, ayrıca örgütün sosyal performansı ve örgütün finansal performansını da etkileyen diğer değişkenlere moderatörlük yapmaktadır (Hull ve Rothenberg, 2008). Yenilik aynı zamanda örgüt büyümesi ile ilişkili olmuştur. McKinsey Global İşletme Yöneticileri Anketi sonuçlarını sunarken “yöneticiler büyük bir çoğunlukla yeniliği kendi şirketlerinin büyümesi için en çok ihtiyaç duyulan şey olduğunu bildirmişlerdir.” (Carden, 2005:25).

İngiltere'deki örgütlerin önemli ve yeni yenilikleri ve performansları ile ilişkilerdeki farklılıklara bakıldığında; yenilikçi örgütler hem daha kârlı, hem de yenilikçi olmayan işletmelerden daha hızlı büyümektedir, fakat performanstaki önemli fark, döngüsellığı meydana getirmektedir: yenilikçiler kâr elde etmede ve büyümede yenilikçi olmayanlara göre döngüsel olarak daha az duyarlıdırlar (Geroski ve Machin, 1992:79).

Birçok çalışma, en yenilikçi örgütlerin daha iyi performans gösterdiğini ve pazar tarafından ödüllendirildiğini göstermektedir. Bu örgütler daha fazla patente sahip olup menkul kıymet borsası tarafından ödüllendirilir ve ilgili örgütler daha yüksek Tobin Q oranına sahiptirler (Hall, Jaffe ve Trajtenberg, 2005:16).

Sood ve Tellis, pazarın 1977 ve 2006 yılları arasında 69 firmadan 5481 duyurunun ve beş pazar ve 19 teknolojinin kullanılması aracılığıyla yenilik projelerinin duyurulmasına pozitif olarak tepki verdiğini göstermiştir (Sood ve Tellis, 2009:442).

Capon, Farley ve Hoenig, mevcut çalışmaların üçte ikisinin üstünde yenilik ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur (Capon, Farley ve Hoenig, 1990). Bunun yanında, Li, Lam ve Fag, Çin'de 100 büyük elektronik firmasından elde edilen verilere bağlı olarak teknolojik yenilik ile örgüt performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu bulmuştur (Li, Lam ve Fag, 2000).

Vincent vd., 122,943 örneklem büyüklüğü ile 3 yenilik performans çıktısı ve 27 belirleyicisinin etkisini incelemiştir. Genel bulgular yenilik ve üstün performans ile anlamlı ve pozitif ilgili olduğunu göstermektedir (Vincent vd., 2004).

Ulusoy vd., Türkiye'de Kuzey Marmara bölgesinde 184 üretim firmasını kapsayan ampirik bir çalışmaya dayanarak farklı yenilik türlerinin yanı sıra örgütsel yeniliklerin firmanın üretim performansı üzerindeki rolünü ortaya koymuştur. Örgütsel yenilikler ve firmanın üretim performansı arasında anlamlı bir pozitif ilişki belirlenmiştir (Ulusoy vd., 2008).

Günday vd., Türkiye'de 184 imalat firmasını kapsayan ampirik bir çalışmaya dayanarak, yenilikçi, üretim, pazar, ve mali performanslarını içeren firma performansının, farklı yönleri üzerindeki örgütsel, süreç, ürün ve pazarlama yeniliklerinin etkilerini araştırmışlardır. Kuramsal çerçeve entegre bir yenilik-performans analizi yoluyla yenilikler ve firma performansı arasındaki ilişkilerin

tanımlanması ampirik olarak test edilmiştir. Sonuçlar, imalat sanayinde yeniliklerin firma performansı üzerindeki pozitif etkilerini ortaya çıkarmıştır (Günday vd., 2011).

Kuo ve Wu, örgütsel yeniliğin belirleyicilerini incelemektedir. Tayvan ve Batılı ülkelerde sahiplik yapısı ve yabancı sermaye arasında birçok farklılıklar vardır. 2002 ve 2004 yılları arasında Tayvanlı Elektronik sektöründe bir örneklem üzerinde odaklanmaktadır. Ampirik sonuçlar aile sahiplik yapısının örgütsel yenilik üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Buna karşın, yabancı sermayenin örgütsel yenilik üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Yeniliğin bu iki en önemli bileşenini birlikte analiz etmek gerekir. Araştırmacılar, örgütsel performans üzerindeki yeniliğin etkisini açıklamak için yerli ortaklık yapısının yabancı sermayeden daha önemli olduğunu bulmuşlardır (Ku ve Wu, 2007).

Lin ve Chen, telefon görüşmeleri yoluyla ampirik bir araştırma yapmıştır ve idari yenilik ve diğer yenilik türleri arasındaki etkiler araştırılmıştır. Araştırmacılar, satışların açıklanmasında idari yeniliğin en önemli yenilik türü olduğu sonucuna varmıştır; dolayısıyla, şirketlerin idari yeniliği daha fazla önemsenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Ancak, yazarların araştırması, idari yeniliğin firmanın üretim performansına etkisini içermemektedir (Lin ve Chen, 2007).

McAdam ve Keogh, firmaların performans, yenilik ve araştırma ile yakınlık arasındaki ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmacılar, yeniliklere firmaların eğilimi daha yüksek rekabet avantajı elde etmek için rekabet ortamında hayati önem taşıdığını ortaya çıkarmışlardır (McAdam ve Keogh, 2004).

Geroski, 1972-1982 yılları arasında 440 İngiliz firması üzerinde yapmış olduğu araştırmada, bilânço kârı, menkul kıymetler borsası getiri oranı ve örgüt büyümesi gibi çeşitli örgüt performansı araçları önemli yeniliklerin ve patentlerin etkisini araştırmışlardır. Yeniliklerin örgüt performansı üzerindeki doğrudan etkisi nispeten küçüktür ve yeniliklerden faydalanmanın dolaylı olması daha fazla muhtemeldir. Yenilikçi firmaların, konjonktürel sektörel ve çevresel baskılara yenilikçi olmayan firmalardan daha az duyarlı gibi görünmektedir (Geroski, 1995).

Hao vd., örgüt yapısının performans üzerinde önemli bir altyapı olduğunu araştırma bulguları güçlendirmektedir. İlk olarak, örgütsel yapının, yenilikten daha fazla örgütsel öğrenme üzerinde etkisi vardır, yapının performans üzerindeki doğrudan etkisi hariç, örgütsel öğrenmenin performans üzerinde yenilik yoluyla performans üzerinde

dolaylı bir etkisi vardır (Hao vd., 2012). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür:

H8 Örgütsel yenilik ile müşteri performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H9 Örgütsel yenilik ile süreç performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H10 Örgütsel yenilik ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.4. TEKNOLOJİK ALT YAPI, BİLGİ YÖNETİM SÜRECİ VE ÖRGÜTSEL YENİLİK

Teknolojik altyapı, bilgi teknolojisi ve bilgi teknolojisi yeteneklerini içermektedir (Jarvenpaa ve Staples, 2000:132; Nejatian vd., 2013:114; Scott, 2000:81; Woodman vd., 1993:309). Bilgi teknolojisi desteği, bilgi yönetiminin hangi bilgi teknolojisi kullanımı aracılığıyla desteklendiğinin derecesiyle ilgilidir. Bilgi teknolojisi, tüm bilgi yönetimi süreçlerinin omurgasıdır (Davenport ve Prusak, 1998:123; Gold vd., 2001:187-188; Gottschalk, 2000:115; Gupta ve Govindarajan, 2000a:72; Lee ve Choi, 2003:188; Zack, 1999a:45). Bilgi teknolojisi, geçmişte uygulanabilir olmadığı bir ölçekte bilginin hızlıca toplanması, depolanması ve alışverişini kolaylaştırmaktadır (Ein-Dor ve Segev, 1982:56; Lee ve Choi, 2003:188; Lee ve Lee, 2007:28; Roberts, 2000:429; Zack, 1999a:49-50). Bilgi teknolojileri, veriyi, türüne ve amacına göre sınıflandırmakta ve depolamaktadır. Teknoloji, örgütlerin bilgiye ihtiyaç duyduklarında erişimine yardımcı olur, böylece, bilgi, çalışanların yerine örgütün bir varlığı haline gelmiştir (Ein-Dor ve Segev, 1982:56; Lee ve Choi, 2003:188). Enformasyon teknolojisinin rolü, bilgiyi yakalama, tanımlama, depolama, sınıflama, indeksleme ve dijital nesneleri bağlama bu bilgi nesnelere uyumlu olmaktadır. İlgili içeriği araştırma (“çekme”) ve katkıda bulunmadır (“itme”). Bilgiyi, anlamlı ve uygulanabilir hale getirmek için yeterli esnekliğe sahip içerik sunmaktır (Zack, 1999a:49-50). Bunun yanında, bilgi teknolojisi, belirli bir dokümanı veya doküman koleksiyonlarını göz gezdirmeye yardımcı olmaktadır (Lueg, 2001:153). Örgüt, çok önemli bilgiye erişimi kısıtlayan veya izleyen teknolojiyi geliştirebilmektedir (Gold vd., 2001:192). Bilginin başarılı bir şekilde düzenlenmesi ve paylaşılması için teknoloji önemli bir yön olarak kabul edilmektedir (Safa vd., 2006:72).

Bilgi teknolojisi, bireysel ve örgütsel yeteneklerin gelişimini destekleyerek entelektüel sermayeyi geliştirmektedir (Alavi ve Leidner, 2001:111). İntranetler, büyük

miktarlardaki örgütsel bilgiyi keşfetme olanağı sağlamaktadır, bu hem yatay hem de dikey şekilde olabilmektedir. Bilgi sistemleri, “ba” (bilgi dönüşüm platformu) bir etkileşim bileşeni olarak, işbirliği, koordinasyon ve iletişim süreçlerinin desteklenmesi için tasarlanmıştır, bilgi sistemleri, ekip çalışmasını kolaylaştırabilmektedir ve böylece diğer bireyler ile bireyin temasını artırabilmektedir (Alavi ve Leidner, 2001:117).

Allameh vd., bilgi yönetimi yetenekleri arasında bilgi oluşumunu etkileyecek en önemli değişkenin bilgi teknolojisi olduğunu göstermiştir. Bilgi teknolojisinin önemi; iletişim, işbirliği, bilgi arama ve öğrenmeyi destekleyen benzersiz yeteneklerine göre açıklanabilmektedir (Allameh vd., 2011).

Bilgi teknolojisi, örgütte bilgiden yararlanılmasında bir rol oynamaktadır ve yeni bilginin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Bunun yanında, bilgi teknolojisi; veri işleme, içerik yönetimi, iletişim teknolojileri, sistem ve depolamayı içermektedir (Al-Gharibeh, 2011:9). Bilgi teknolojisi olanakları; grup yazılımı, online veri tabanları, intranet ve sanal topluluklar vasıtasıyla desteklenmektedir (Lin, 2007a:317-318).

Örgütlerin yenilik sürecini kavrayışındaki ilerlemeye ve bilgi teknolojisinin çeşitli etkilerine rağmen, bilgi teknolojisinin rolü ve bilgi teknolojisinin örgütün yenilik süreci üzerindeki etkisi hakkında sınırlı bir kavrayış vardır. Yönetimde yenilik literatürü bilgi teknolojisini çok farklı şekillerde ele almıştır. Genel olarak, örgütlerin yenilik sürecinde bilgi teknolojisinin rolü üzerinde literatürden iki farklı perspektifin ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan birinci perspektif, örgüt içinde süreçleri yürüten bir aracı olarak bilgi teknolojisinin rolü. İkinci perspektif ise, kaynak olarak bilgi teknolojisinin rolü bu yenilik sürecinin girdisidir.

Çalışmalar, bilgi teknolojisini örgütteki işlemlerin bir aracı ve örgütsel yeniliği etkileyen bir dış faktör olarak incelemiştir. Bu çalışmalardan elde edilen bulgular, bilgi teknolojisi ve örgütsel yenilik arasında açık bir bağlantı bulamamıştır. Bazı çalışmalar bilgi teknolojisinin görevleri otomatikleştirmesi böylece; yeni ürün geliştirme sürecinde birçok adımın etkinliğinin artırılmasında yardımcı olduğunu gösterirken, bunun aksine; diğer çalışmalar bilgi teknolojisini ürün yenilik sürecinde bir caydırıcı olarak göstermektedir.

Bazı çalışmalar bilgi teknolojisini bilginin iyi bir şekilde entegre olduğu bir ortam olarak göstermektedir ve örgütün farklı birimleri arasında iyi bir işbirliği sağlayan bir kolaylaştırıcı olması böylece örgütsel yenilik ile sonuçlanmaktadır.

Öte yandan, bazı çalışmalar, bilgi teknolojisinin sık sık değişmesi nedeniyle ortamda volatilitiyi meydana getirmektedir böylece, bir örgütte yenilik rutinlerini bozucu etkide bulunduğu bulunmuştur (Atuahene-Gima, 2005; Zheng Zhou, Yim ve Tse, 2005).

Pazar yönelimi, ileri teknolojinin kullanılması ile yeniliği kolaylaştırmaktadır ve örgütün ana müşterilerine büyük avantajlar sunmaktadır (örneğin, teknoloji tabanlı yenilikler) fakat gelişmekte olan piyasa segmentleri hedef yenilikleri engellemektedir (örneğin, piyasa tabanlı yenilikler). Teknoloji yönelimi, teknoloji odaklı yenilikler için faydalıdır fakat pazar tabanlı yeniliklere hiçbir etkisi yoktur ve girişimci yönelim, her iki tür yeniliği kolaylaştırmaktadır. Farklı piyasa güçleri (talep belirsizliği, teknoloji türbülans ve rekabet yoğunluğu) teknoloji ve piyasa temelli yenilikler üzerinde önemli bir güç sarf etmektedir ve bu iki tür yenilik örgüt performansını farklı etkileyebilmektedir. Sonuçların ürün yeniliklerini kolaylaştırmak ve rekabet avantajı elde etmek için örgüt stratejileri için önemli etkileri vardır (Zheng Zhou, Yim ve Tse, 2005:42).

İkinci perspektif, yeni ürün geliştirme bağlamında, bilgi teknolojisini yenilik sürecine yardımcı ya da girdi olarak incelemektedir. Bu perspektifte, bilgi teknolojisi örgütün yenilik ihtiyaçları için kullandığı değerli bir kaynak olarak görülmektedir.

Bilgi teknolojisi bir kuruluşun yenilik ihtiyaçları için kullandığı değerli bir kaynak olarak görülmektedir. İlgili literatüre, yeni ürün geliştirme bağlamında bakıldığında; bilgi teknolojisi kabiliyeti, yeni ürün geliştirmede bilgi teknolojisinden faydalanmayı örgüt çapında ayırt etmektedir, ayrıca, diğer bilgi teknolojisi ilişkili yapılardan ayırt edilmesi ihtiyacı duyulmaktadır. Birinci olarak, yeni ürün geliştirmede, bilgi teknolojisi kullanımı yeteneği, bilgi teknolojisi işlevselliği ve bilgi teknolojisi kaynaklarından farklıdır çünkü yeni ürün geliştirmede bilgi teknolojisi kullanımı yeteneği yeni ürün geliştirme, bilgi teknolojisi kaynakları ve işlevlerinin etkili kullanımının yansımasıdır. İkinci olarak, yeni ürün geliştirmede bilgi teknolojisi kullanımı bilgi teknolojisi yatırımlarından veya yeni ürün geliştirmede bilgi teknolojisi harcamalarından farklıdır. Bilgi teknolojisi işlevselliğinin etkili kullanımı bilgi yoğun süreçleri kolaylaştırabilir, yeni ürün geliştirme yetenekleri enformasyon ve bilgi yoğun olmasından dolayı örgütlerde bilgi teknolojisi yeteneği yeni ürün geliştirme yeteneklerini desteklemektedir (Madhavan ve Grover, 1998:1; Pavlou ve El Sawy,

2006:204-207). Yeni ürün geliştirme için kullanılan bilgi teknolojisi araçlarının çoğu proje düzeyinde gerçekleşmektedir (McGrath ve Iansiti, 1998). Bilgi teknolojisinin dört boyutta; ürün geliştirme-süreç yönetimi, proje yönetimi, enformasyon ve bilgi yönetimi, işbirliği ve iletişimi beraberinde hızlı bir şekilde entegre edilmesi ile birçok önemli yeni ürün geliştirme araştırma konularını artırmaktadır (Nambisan, 2003:1). İlk olarak, yeni ürün geliştirmede bilgi teknolojisi kullanımı yeteneği, gelişmiş iletişim ve enformasyon paylaşımının artan etkinliği aracılığıyla enformasyon sürecini destekleyebilmektedir. İkinci olarak, yeni ürün geliştirme yeteneklerinin etkinliği, kapsamı ve esnekliği bilgi teknolojisi kullanımı yeteneği tarafından artırılabilir. Bilgi teknolojisi kullanımı, bilgi paylaşımının hızlı ve güvenilir şekilde kolaylaştırılması aracılığıyla yeni ürün geliştirme yeteneklerinin etkinliğini kolaylaştırabilmektedir (Alavi ve Leidner, 2001). Örgütler, kendi çevikliğini artırmak için, süreç, bilgi ve iletişim teknolojilerini kapsayan bilgi teknolojilerine giderek artan bir şekilde güvenmektedirler (Sambamurthy vd., 2003:237).

Bilgi teknolojileri aynı zamanda mevcut kaynakların tanımlanmasını ve proje verisinin gerçek zamanlı görünürlüğüne sağlanmasını kolaylaştırması aracılığıyla yenilik projelerinde koordinasyonu sağlamaktadır. Böylece hızlı ve doğru bir şekilde kaynakların proje görevlerine tahsis edilmesini ve çalışma birimlerinin yeteneğini geliştirmektedirler. Planlama ve zaman yönetimi işlevlerinin etkin kullanımı, ilgili görevlere çalışanların atanmasında yöneticileri daha yetenekli hale getirir ve çalışanların performansının daha iyi izlenmesini sağlamaktadır. Proje durumu hakkında gerçek zamanlı bilgi sağlayarak ve proje portföylerinin toplanmasını sağlama vasıtasıyla, iş akışı yetenekleri çalışma birimlerine paralel olarak kendi kolektif faaliyetlerini daha senkronize, kendi kaynakları ve görevleri arasında sinerji belirlenmesi ve yürütülmesinde daha yetenekli hale gelmesine yardımcı olabilmektedir (Sethi, Smith ve Park, 2001). Böylece; bilgi teknolojisi yetenekleri, örgütün yenilik sürecinde koordinasyon yeteneğini artırabilmektedir. İlgili literatüre bakıldığında; bilgi teknolojisi örgütlerin yenilik sürecinde önemli bir rol oynadığı açıktır.

Bilgi teknolojisi, yenilik yaşam döngüsünün temel aşamasını bir dizi şekline dönüştürmüştür (Brynjolfsson ve Schrage, 2009). Örgütler ayrıca örgütü müşterileri ve tedarikçileri ile bağlamak için diğer değer zinciri altyapılarını kullanabilir, bunlar yenilik fikirleri için de değerli kaynaklardır. Bu stratejiler, güncel ve güncel olmayan

bilgi teknolojisi alt yapısı yatırımlarını içeren bir dizi mekanizma aracılığıyla uygulanabilmektedir (Armstrong ve Sambamurthy, 1999).

Araştırmacılar, bilgi teknolojisi alt yapısının örgütün yenilik çıktılarında güçlü faktörler olduğunu ve yenilik fikri aşamasında gerekli olduğunu göstermiştir (Duncan, 1995; Gordon, 1993). Bilgi teknolojisi ayrıca örgüt boyunca büyük bir ölçekte ölçekleme ve ürünlerin, hizmetlerin veya fikirlerin uygulanmasını sağlamaktadır (Brynjolfsson ve Schrage, 2009). Katila'ya göre robotik ve kimyasal sanayi, bilginin yaşı, arama stratejilerinin derinliği, kapsamı ve patent veri kullanımı aracılığıyla örgüt tarafından kullanılması çıktı olarak yeniliği ve performansı etkilemektedir (Katila, 2002).

Örgütler iç ve dış iletişimin kolaylaştırılması ve aynı zamanda örgütlerin ürün ve hizmetleri ile ilgili müşteri bilgisinin yakalamasının yanı sıra diğer ilgili ve değerli bilgileri sağlayacak işbirliği altyapılarına yönelik bilgi teknolojisi yatırımlarını yapmaktadır (Prandelli, Verona ve Raccagni, 2006). Daha geniş ve daha derin bilgi teknolojisi etkin arama stratejilerine yatırım yaparak, örgütler değişime hatasız bir şekilde adapte olabilmekte ve bu yüzden yenilik ortaya çıkmaktadır (Laursen ve Salter, 2006).

Ancak, bilgi teknolojisinin genel olarak örgütsel yeniliğe katkısındaki rolü henüz yeterince anlaşılmış değildir. Entegre bir perspektiften bu role bakıldığında, bilgi teknolojisinin girdi olarak kullanılması örgütün yenilik sürecinde bilgi teknolojisinin örgüt operasyonlarında bir aracı olarak hizmet vermesi bilgi teknolojisinin rolünü ortaya çıkarmaktadır. Çalışmalar, bilgi teknolojisini bir girdi bakışı ve bilgi teknolojisinin kullanımı ile kendisinin yeniliğin bir parçası olarak ve yetenekleri kolaylaştırmasına odaklanmıştır. Bu çalışmada teknolojiye bilgi yönetim alt yapısı ve aynı zamanda teknolojinin bilgi yönetim süreci ve örgütsel yenilik ve örgütsel performans arasında moderatör olarak rolüne bakılmıştır. Buna göre aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür:

H11a İşletmenin teknolojik alt yapısı kuvvetlendikçe bilginin sağlanması ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkide kuvvetlenecektir.

H11b İşletmenin teknolojik alt yapısı kuvvetlendikçe bilginin dönüşümü ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkide kuvvetlenecektir.

H11c İşletmenin teknolojik alt yapısı kuvvetlendikçe bilginin uygulanması ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkide kuvvetlenecektir.

H11d İşletmenin teknolojik alt yapısı kuvvetlendikçe bilginin korunması ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkide kuvvetlenecektir.

3.5. BİLGİ YÖNETİMİ FAALİYETLERİ VE PERFORMANS

Birçok araştırmacı, bilgi yönetimi ve örgütsel performans arasında doğrudan veya dolaylı olarak bir ilişkinin elde edilmesi için çalışmıştır. Örneğin, Choi ve Lee, bilgi yönetimi stilinin dört farklı türü arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Güney Kore'deki şirketlerde orta düzey yöneticilerin ölçülmesi yoluyla dinamik, sistem-odaklı, insan odaklı, pasif ve örgütsel performans ve dinamik bilgi yönetiminin takip edilen dinamik bilgi yönetimi olduğu, sistem odaklı, insan odaklı ve pasif bir bilgi yönetim tarzlarının da örgütsel performans üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ancak, örgütsel performansın aldıkları önlemler, örgütsel üyelerin algısal tepkileri üzerine tamamen bağımlıydı ve objektif veriler tarafından desteklenmemiştir. Bu yüzden, algısal örgütsel performansın, gerçek örgütsel performansa yol açtığı sonucuna varmak yanlış olmaktadır (Choi ve Lee, 2003:403). Lee ve Lee tarafından bilgi yönetimi yetenekleri ve bilgi yönetim süreci aracılığıyla müşteri performansı ve finansal performans arasında anlamlı ilişkilerin olduğu, yapısal eşitlik modeli baz alınarak ortaya çıkarılmıştır (Lee ve Lee, 2007). Raşula, Vukšić ve Štemberger'ye göre, enformasyon, teknoloji, örgüt ve bilgi, örgütsel performansı olumlu bir şekilde etkilemektedir (Raşula, Vukšić ve Štemberger, 2012:147). Ayrıca, Hsu, bilgi yönetimi süreci yeteneği ve insan sermayesi ile örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi tanımlamak için çalışmıştır. Sonuçlar, üç gizil değişkenin pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. İnsan sermayesi özellikle hem bilgi yönetimi süreci yeteneği hem de yapısal sermaye aracı ile örgütsel etkililik arasında olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Ancak, yazar, örgütsel etkililiğin örgütsel performansı etkileyebileceğini varsaymıştır ama hiçbir ampirik test uygulanmamıştır (Hsu, 2008). Bilgi yönetimi uygulamalarının yapısal eşitlik modelleme kullanarak küçük ve orta ölçekli işletmelerde, örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmıştır (Bilgi yaratma, bilgi edinme, bilgi paylaşımı, bilgi depolama, bilgi uygulama) (Gholami vd., 2013:205). Bu sorunun giderilmesi için, gelişmekte olan bir ekonomide bilgi yönetimi başarılı bir kurumsallaşma ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Kruger ve Johnson, 2011:265). Bilgi yönetiminin örgüt performansı üzerinde önemli bir etkisi vardır (Syed ve Xiaoyan, 2013:5).

Lee ve Yang, bilgi yönetimi altyapısına ait dört kategori ve bilgi yönetim süreç etkinliğine ait beş kategoriden oluşan bir “bilgi değer zinciri” yapısı önermiştir. Bu dokuz kategori firmanın bilgi yönetimi performansının desteği olarak görülmektedir. “Bilgi yönetimi faaliyetleri için (ROI-Yatırımın Getirisi) gibi finansal değerlendirmelerin özellikle zor olduğuna” dikkat çeken yazarlar bilgi değer zinciri yapılarına bilgi yönetimi performansına yönelik iki tür finansal olmayan ölçüt dahil etmişlerdir: Öğrenme ölçütleri (örn. uygulama topluluğu büyüklüğü, çalışanların eğitim düzeyi) ve faaliyet performansı ölçütleri (örn. teslim süresi, müşteri memnuniyeti). Yazarlar bilgi değer zinciri faaliyetlerinin, Porter’ın (1985) değer zincirinin beş temel faaliyetinin (örn. tedarik lojistiği) herhangi birinde veya hepsinde daha büyük bir yetkinliğe ulaşmaya ve böylece bu temel faaliyetin işletme için değer üretmesine imkân sağlamaya katkı yapabileceğini iddia etmektedirler (Lee ve Yang, 2000:785).

Bilgi yönetiminin iş faydalarını ölçme zorluğu üzerinde yoğunlaşan de Gooijer, bilgi yönetimi davranışlarını ölçmek için bir çerçeve ve bilgi yönetimi performansını ölçmek için bir başka çerçeve ortaya koymuştur. İlki bir kuruluştaki bilgi yönetimi değişimlerinin benimsenmesini ölçmekte kullanılabilecek yedi beceri seviyesini içermektedir. İkincisi ise strateji, ürün/hizmet, bilgi altyapısı, süreçler, ilişkiler ve kültür gibi “anahtar sonuçlar” alanlarında bilgi yönetimi hedeflerinin erişilme derecesini değerlendirmek için bir puan kartı sağlamaktadır (de Gooijer, 2000).

Argote vd., bilgi yönetim sonuçlarının, bir firmanın bilgi, bilgi-işlem birimleri, karşılıklı birim ilişkilerini ve çevresel bağlam özellikleri arasındaki uyumun uygunluk derecesiyle öngörüldüğünü iddia etmektedirler. Yazarlar, bu bilgi yönetimi sonuçlarını bireylerin yetenekleri, motivasyonları ve bilgi üretimi, bilgi muhafazası ve bilgi aktarımı, faaliyetlerine katılma fırsatları üzerindeki etkiler olarak görmektedirler (Argote vd., 2003).

Bu girişimlerdeki yatırımları doğrulamak ve gerçekte hangi bilginin yönetilme gereksinimi gösterdiğini ayırt etmeye yardımcı olmak için bilgi yönetimi girişimleri ve iş performansı arasındaki bağlantıyı anlamak gereklidir (Carlucci ve Schiuma, 2006). Bu bağlantının kompleks olduğunu iddia eden Carlucci ve Schiuma firma performans iyileştirmeleri ile ilgili bilgi yönetimi girişimlerinin başlatılması ve değerlendirmesine yönelik AHP (Analytic Hierarchy Process) tabanlı bir kurallar çerçevesi önermektedir. Bilginin firma performansına yaptığı katkıyı anlamak da bilgi işleme verimliliği ve

bilgi-işçi performansını değerlendirmek ve beşeri sermayenin gelişmesini yönlendirmek için bir temel sağlamaktadır (Ahn ve Chang, 2004).

Bu önermeden hareket ederek, Ahn ve Chang bilgi-işlem-ürün-performans bağlantısı için analitik bir metodoloji önermektedir. Bilgi-işlem-ürün-performans, iki bilgi türüne (Ürün ve süreçle ilgili olan) odaklanmak suretiyle bu tür bilgilerin firmanın finansal ve finansal olmayan performansına katkılarını tahmin etmektedir. Bunu firma süreçlerinin ve firma ürünlerinin- ilkinin bilgi yönetim girişimleriyle iç içe olması (sürecin kendisidir) ve ikincisinin sürecin çıktıları olması- aracılığı üzerinden yapmaktadır (Ahn ve Chang, 2004).

Pham ve Swierczek, bilgi süreçleri ve firma performansı arasındaki bağlantı üzerine ampirik araştırmalar yürütmüşler ve firma performansı üzerinde örgütsel öğrenme ile ilgili faktörler için istatistiksel olarak anlamlı bir etki tespit etmişlerdir. Bu tespitler şu sonuçlar ile ifade edilebilir (Pham ve Swierczek, 2006):

Bilgi edinme, hem performans iyileştirme ve hem de örgütsel iklim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir,

Bilgi paylaşımı yalnızca örgütsel iklim üzerinde anlamlı etkiye sahiptir,

Bilgi kullanımı, performans geliştirme ve örgütsel iklim üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

Carluccil ve Schiuma, örgütün iş performansını geliştirmesinin temeli olarak örgütün anahtar bilgi varlıklarının belirlenmesine yönelik bir bilgi yönetim çerçevesi tanımlamaktadırlar. Araştırmacıların, bilgi yönetim uygulama süreci yönetime bilgi varlıklarının örgütsel performansa nasıl katkı yaptığını görselleştirmeleri ve sonrasında şirketin değer üretimini destekleyecek olan bu bilgi varlıklarını geliştirmek için hangi bilgi yönetim girişimlerinin uygulanması gerektiğini belirlemeleri ve değerlendirmeleri için yardım etmektedir. Yazarların, referans modeli dört temel bilgi sürecine dayanmaktadır: Bilgi düzenlemesi; bilgi yayımı ve analizi; bilgi kullanımı ve bilgi üretimi. Bu süreçler birey ve grup düzleminde, örgüt düzleminde, müşteri arayüzü düzleminde ve işletme düzleminde çalışmaktadır (Carluccil ve Schiuma, 2006).

Zack vd., bilgi yönetim uygulamalarının finansal performans üzerinde pozitif ve dolaylı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Zack vd., 2009:392). Hu, bilgi yönetimi ve finansal performans arasında doğrudan pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir (Hu, 2010:439). Kiessling vd., bilgi yönetiminin örgüt yeniliği, ürün

iyileştirmesi ve çalışan iyileştirmesi gibi örgütsel çıktıları pozitif olarak etkilediğini ileri sürmüştür (Kiessling vd., 2009:421). Örgüt kültürü sürdürülebilir yenilikçilik ve finansal performansın önemli bir belirleyicisidir (Dombrowski vd., 2007:190; McLean, 2005:229). Hsiao, Chen ve Chang, bilgi yönetimi kapasitesi ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi sosyal etkileşim açısından araştırmışlardır (Hsiao, Chen ve Chang, 2011:645).

Birasnav, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, bilgi yönetim süreci ve örgütsel performans arasındaki çeşitli ilişkilerden oluşan kapsamlı bir modeli incelemektedir. Sonuçlar, etkileşimci liderliğin etkileri kontrol edildikten sonra, dönüşümcü liderliğin bilgi yönetimi süreci ve örgütsel performans üzerinde güçlü ve pozitif etkilere sahip olduğunu göstermektedir (Birasnav, 2014:1). Dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, örgütsel yenilik ve örgütsel performansın anlamlı bir belirleyicisi olduğunu araştırma sonuçları göstermektedir. Bu bulgular, dönüşümcü liderliğin örgütsel performansı hem doğrudan hem de dolaylı yoldan etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışma sonuçları örgütsel öğrenmenin, bilgi yönetimi ve örgütsel yenilik yoluyla hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel performansı etkilediğini göstermektedir (Noruzy vd., 2013:1080). Chi vd., dönüşümcü liderliğin bilgi yönetimi ve örgütsel etkililik üzerine uzlaştırıcı etkisini araştırmışlardır. Sonuçlar dönüşümcü liderliğin ve bilgi yönetiminin örgütsel etkililik üzerinde güçlendirici bir etkileşim etkisine sahip olduğu bilgisini desteklemiştir. Dolayısıyla, en yüksek örgütsel etkililik seviyesine hem dönüşümcü liderlik hem de bilgi yönetiminin en üst seviyede olduğu zamanlarda ulaşılmaktadır (Chi vd., 2012:1015). Radzi vd., Çin, Tayvan ve Malezya'yı kapsayan Doğu Asya ülkelerindeki gıda sanayi üretiminde dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi tespit etmişlerdir (Radzi vd., 2013:1051). Abbasi ve Zamani-Miandashti, bağlamsal bileşenler (dönüşümsel liderlik ve öğrenen örgütsel kültür) ile süreç bileşeni (örgütsel öğrenme) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir (Abbasi ve Zamani-Miandashti, 2013:505). García-Morales vd., dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenilik arasında, örgütsel yenilik ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki ortaya koyulmaktadır. İkinci olarak, çalışma bu ilişkilerin yüksek örgütsel öğrenmeye sahip organizasyonlarda düşük düzeyli örgütsel öğrenmeye sahip organizasyonlardan daha fazla güçlenmiş olduğunu doğrulamaktadır (García-Morales vd., 2008:188). García-Morales vd.'ne göre, (1)

Dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme ve yenilik yoluyla örgütsel performansı pozitif olarak etkilemektedir; (2) Örgütsel öğrenme, örgütsel yenilik yoluyla hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel performansı pozitif olarak etkilemektedir; (3) Örgütsel yenilik, örgütsel performansı pozitif olarak etkilemektedir (García-Morales vd., 2012:1040).

Bilgi yönetim sürecinin üç boyutu (bilgiyi edinme, bilgiyi dönüştürme ve bilgiyi uygulama) ile örgütsel öğrenmenin dört boyutu (yönetime katılma, sistem perspektifi, açıklık ve deneyim ve bilgi transferi ve entegrasyonu) ve firma yaşı ile büyüklüğü arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermiştir (Radzi vd., 2013:343-344).

Bilgi yönetimi yetenekleri, endüstri türü ile algılanan örgütsel performans ve finansal performans arasındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır. Sonuçlar, bilgi edinimi ve bilginin yaratılması faaliyetlerinin, finansal performans üzerinde doğrudan olumlu etkilerinin olduğunu ve dokümantasyon ve satın alma yeteneklerinin örgütsel performans üzerindeki doğrudan olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir. Bilgi paylaşımının sadece firma performansı üzerinde dolaylı bir etkisi vardır. Ayrıca düzenleyici etkiler, sanayi türü için bulunmuştur. Bu sonuçlar bilgi yönetimi yeteneklerinin farklı ortamlarda faaliyet gösteren firmalar için performans üzerinde farklı etkileri olduğunu göstermektedir (Liang, OuYang ve Power, 2007:157). Bilgi yönetimi yeteneği, örgütlerin dinamik yeteneğini geliştirmektedir. Dinamik yetenek, sırayla rekabetçi avantajlar sağlayarak örgütsel performansı artırmaktadır (Tseng ve Lee, 2014:158). Bilgi yönetimi ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca, çalışmada gözlemlenen ve doğru bir şekilde tasarlanan bilgi yönetim sistemleri çalışanlara esneklik vermektedir ve tasarım zamanı ve örgütsel maliyetleri düşürmektedir (Pension vd., 2013:277). İnsan kaynağı, yapı, kültür ve teknoloji gibi dört önemli bilgi yönetimi kaynağı ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır (Bejari vd., 2012:10638). Bilgi yönetim süreçleri ve örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki vardır. Buna ek olarak, bilgi yönetiminin üç ana süreci arasında bilgi paylaşımı ve dağıtımı, bilgi oluşumu ve gelişimi ve bilgi kodlama ve depolamadan daha fazla etkisi olmaktadır (Zaim, 2006:1). Hem bilgi yönetim süreçleri hem de bilgi yönetimi alt yapısı bilgi yönetim uygulamalarının performansını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir (Zaim, Tatoğlu ve Zaim, 2007:54).

Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki korelasyonu ortaya çıkarmak için bir model önermişlerdir. Araştırma sonuçları, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin performansı etkilediğini göstermektedir (Alavi vd., 2010:300; Hui vd., 2013:148; Radzi vd., 2013:1753; Shieh, 2011:803-804; Shieh, 2012:395). Dolayısıyla, aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür.

H12a Teknoloji ile müşteri performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H12b Teknoloji ile süreç performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

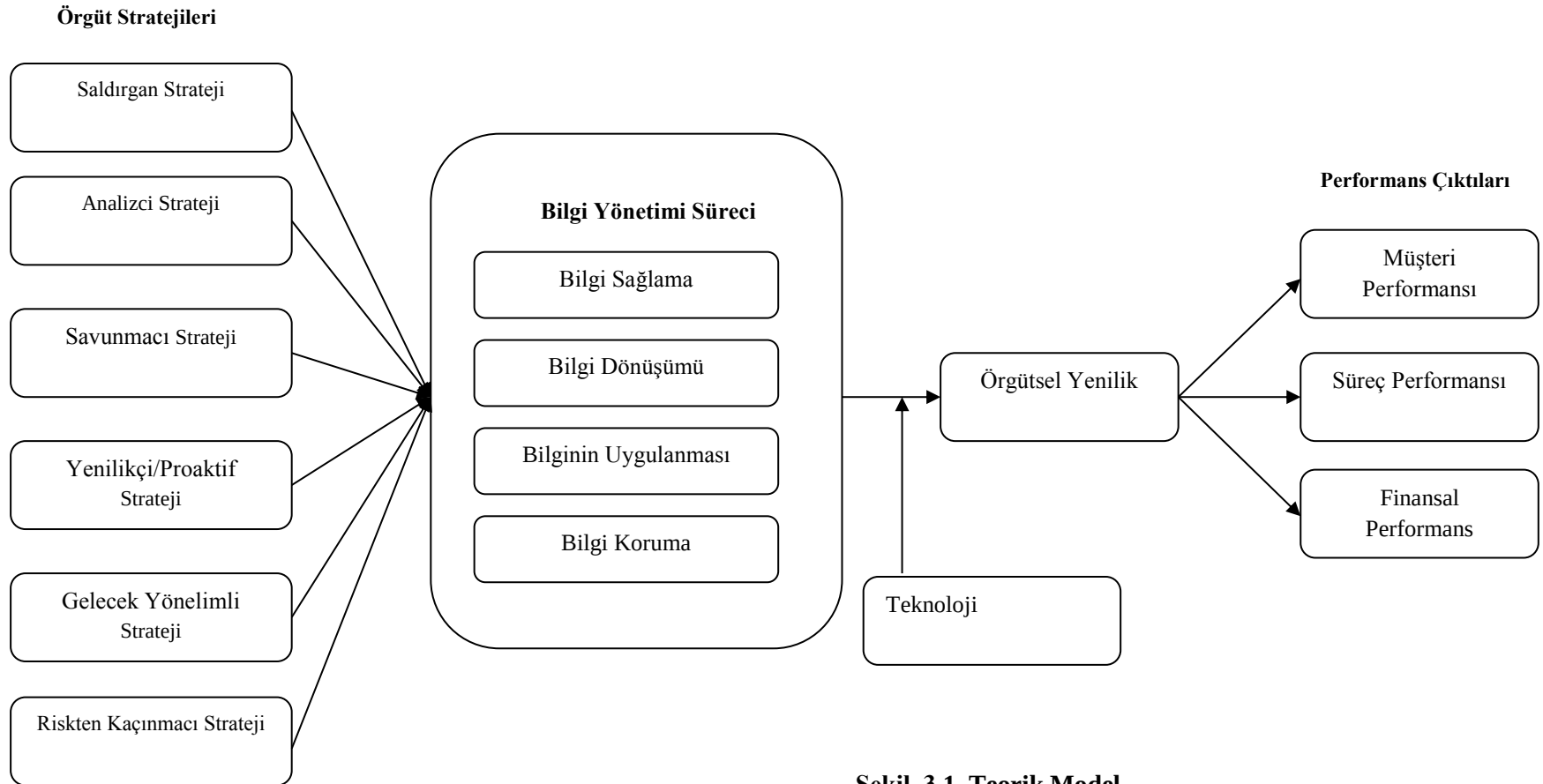
H12c Teknoloji ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.6. HİPOTEZLER

Bilgi yönetimi süreci aşamasının; bilgi sağlama, bilgi dönüşümü, bilginin uygulanması ve bilgi koruma, örgütsel yeniliği nasıl etkilediği, bu etkinin performans çıktılarına nasıl yansıdığı ve bu etkinin teknolojik altyapı koşulları altında nasıl değiştiği; bununla birlikte de örgütsel stratejilerin her bir bilgi yönetimi süreci aşamasını nasıl etkilediği analiz edilmiştir. Bunun temelinde bir ya da daha fazla değişkenin ihmalinin; bilgi yönetimi süreci aşamalarının gerçek etkisini azaltabilme ya da süreçlerini gerçek yapısının ortaya konulmasını engelleyebilme olasılığından hareket edilerek Şekil 3.1.'deki araştırma modeli sunulmuştur.

3.7. MODEL

Bu tez çalışmasında geliştirilen model Şekil 3.1.'de verilmiştir.



Şekil 3.1. Teorik Model

İleri sürülen modeli oluşturan hipotezlerin tamamı Tablo 3.1.'te görülebilir.

Tablo 3.1. Modele İlişkin Hipotezler

Hipotezler	Kurgular
H1a	Saldırgan strateji ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H1b	Saldırgan strateji ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.
H1c	Saldırgan strateji ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H1d	Saldırgan strateji ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H2a	Analizci strateji ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H2b	Analizci strateji ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.
H2c	Analizci strateji ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H2d	Analizci strateji ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H3a	Savunmacı strateji ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H3b	Savunmacı strateji ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.
H3c	Savunmacı strateji ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H3d	Savunmacı strateji ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H4a	Yenilikçi strateji ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H4b	Yenilikçi strateji ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.
H4c	Yenilikçi strateji ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H4d	Yenilikçi strateji ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H5a	Gelecek yönelimli strateji ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H5b	Gelecek yönelimli strateji ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.
H5c	Gelecek yönelimli strateji ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H5d	Gelecek yönelimli strateji ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H6a	Riskten kaçınma stratejisi ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H6b	Riskten kaçınma stratejisi ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.
H6c	Riskten kaçınma stratejisi ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H6d	Riskten kaçınma stratejisi ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H7a	Bilginin sağlanması ile örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.
H7b	Bilginin dönüşümü ile örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.
H7c	Bilginin uygulanması ile örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.
H7d	Bilginin korunması ile örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.
H8	Örgütsel yenilik ile müşteri performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H9	Örgütsel yenilik ile süreç performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H10	Örgütsel yenilik ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
H11a	İşletmenin teknolojik alt yapısı kuvvetlendikçe bilginin sağlanması ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkide kuvvetlenecektir.
H11b	İşletmenin teknolojik alt yapısı kuvvetlendikçe bilginin dönüşümü ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkide kuvvetlenecektir.
H11c	İşletmenin teknolojik alt yapısı kuvvetlendikçe bilginin uygulanması ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkide kuvvetlenecektir.
H11d	İşletmenin teknolojik alt yapısı kuvvetlendikçe bilginin korunması ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkide kuvvetlenecektir.
H12a	Teknoloji ile müşteri performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H12b	Teknoloji ile süreç performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H12c	Teknoloji ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.8. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu tezde, örgütsel yenilik yoluyla algılanan örgütsel performansa örgüt stratejisi ve bilgi yönetiminin etkisinin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada, örgütsel yenilik ve algılanan örgütsel performans üzerindeki bilgi yönetimi etkisini gösteren bir

yapısal eşitlik modeli inşa edilmektedir. Araştırmanın amacı, özellikle yeni bir model ile bilgi yönetimi süreci, örgüt stratejileri, bilgi yönetimi yetenekleri, örgütsel yenilik ve algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkileri sağlamaktır.

Gold, bilgi yönetimi yetenekleri modelini sunmasından sonra araştırmacılar bilgi yönetimi yetenekleri ve temel işletme konuları arasındaki korelasyonu çalışmışlardır (Gold, 2001). Gold vd., bilgi altyapısı yeteneği ve bilgi süreci yeteneğinin örgütsel etkililiği önemli derecede etkilediğini bulmuştur (Gold vd., 2001). Ayrıca Smith, hem bilgi altyapısı hem de bilgi süreci yeteneklerinin örgütsel etkililik üzerinde önemli ölçüde olumlu etkiye sahip olduğunu keşfetmiştir. Smith, bu araştırma modeline bilgi yönetimi yetenekleri için örgüt stratejisini ilişkilendirmeye çalışmıştır ancak yazarın hipotezini destekleyen hiçbir ampirik kanıt bulunamamıştır (Smith, 2006). Khalifa ve Liu, hem bilgi altyapısı hem de bilgi süreci yetenekleri, bilgi yönetimi başarısını açıklayabilir olarak bulmuştur (Khalifa ve Liu, 2003).

Ancak araştırmaların hiç birisinde bilgi yönetimi yeteneklerinin doğrudan nasıl bağlı olduğu konusunda tanımlamaya teşebbüs edilememiştir. Bilgi yönetimi yetenekleri ve örgütsel performansın üç bakış açısı arasındaki ilişkiyi tanımlamak için ampirik kanıt kullanılmaktadır.

Bilgi yönetimi kavramının bireylere ve örgütlere potansiyel faydaları nedeniyle birçok alandan araştırmacı ve uygulamacıların daha fazla dikkatini çekmektedir. Ancak bilgi yönetiminin kendi görünümü değişmektedir. Bir çok araştırmacı bilgi yönetimi ve yenilik performansı arasındaki ilişkilerin önemini kabul etmiştir (Davenport ve Prusak, 1998:23; Hall ve Andriani, 2003:145). Bununla birlikte, Türkiye bağlamında ele alınan az sayıdaki çalışmada bilgi yönetimi ve örgütsel yenilik performansı ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bu çalışmanın nihai hedefi örgüt stratejisi, bilgi yönetimi süreci, teknolojinin moderatör rolü, örgütsel yenilik ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Bu çalışmanın kesin hedefleri; örgüt stratejisi ve bilgi yönetimi süreci arasındaki ilişkiyi, bilgi yönetim sürecinin örgütsel yenilik üzerindeki etkisini belirleme, örgütsel yenilik ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirleme, teknolojik alt yapının moderatör olarak rolü, bilgi yönetim süreci ve örgütsel yenilik üzerindeki etkilerini belirleme ve son olarak bilgi yönetimi alt yapılarından birisi olan teknolojik alt yapının örgütsel performansa etkisinin belirlenmesi şeklinde ifade edilebilir.

3.9. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışmada kullanılan orijinal ölçek, bu alanda gerçekleştirilen; Venkatraman'ın (1989), Gold vd.'nin (2001), Sing ve Smith (2004), Prajogo ve Sohol'un (2003) ve Blackmon'un (2008) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Araştırma katılımcıları genelde orta düzey yönetici konumundadır.

Çalışmada karşılaşılan zorluklardan biri veri toplama sürecidir. Örgüt yöneticilerinin araştırmaya katılmaları için ikna edilmesi son derece zor olmaktadır. Bu nedenle, araştırmaya katılan kişi sayısını sınırlamaktadır. Araştırmaya katılan işletme örneklemini tesadüfi olmaması araştırma sonuçlarını genelleylebilme sorununu ortaya çıkarmaktadır. Araştırma sonuçlarının genellebilirliğini artırmak için araştırmanın öneriler kısmında da ifade edildiği gibi çalışma belirli bir büyüklüğü ve kârlılığı olan spesifik bir sektöre veya işletmelere uygulanabilir.

İkinci olarak, bu çalışma sadece araştırmanın yapıldığı periyodu gösteren bir araştırma sunmaktadır.

Üçüncü olarak, tez çalışmasındaki zaman kısıtı nedeniyle modelde öne sürülen yapı ve bu yapılar arasındaki ilişkiler geliştirilen hipotezler aracılığıyla test edilmiştir. Araştırma, nicel yöntem ile birlikte nitel araştırma yöntemi de uygulanabilir.

Dördüncü olarak çalışmada, teknolojiye, bilgi yönetimi alt yapısı açısından bakılmıştır. Bilgi yönetimi sürecini etkileyen bilgi teknolojisi stratejisi açısından da inceleme yapılabilir.

Beşinci olarak, araştırma sonuçlarının daha iyi anlaşılması ve değerlendirilebilmesi amacıyla örgütsel yapı, örgütsel kültür, t şekilli yetenekler (insan) ve özendiriciler vb. gibi daha fazla moderatör değişken gelecekteki çalışmalarda göz önünde tutulabilmektedir.

Altıncı olarak, ilgili literatürde örgütsel yenilik ve örgütsel performansı etkileyen farklı öncüller olmasına rağmen çalışmada örgüt stratejisi, bilgi yönetim süreci ve teknolojinin moderatör rolünün etkisi test edilmiştir. Liderlik yaklaşımları, bilgi stratejileri, bilgi yönetim stratejileri, bilgi sistemleri stratejileri vb. bir çok faktörün yine bilgi yönetimi performansı, örgütsel etkililik, örgütsel öğrenme vb. farklı örgütsel çıktılara neden olabilmektedir. Bunun yanında, bu tez çalışmasında örgütsel performans araştırma katılımcılarının algılarına dayalıdır. Buda sonuçların tek kaynağa bağlı olmasına neden olmaktadır.

Son olarak, sonuçların Borsa İstanbul'da işlem gören işletmeler ile sınırlı olması araştırma sonuçlarının diğer ülkelere genellebilirliğini sınırlandırmaktadır. Çalışmanın Borsa İstanbul şirketlerindeki orta düzey yöneticilere uygulanması, örneklem alınan işletmelerin büyük olması ve soruları cevaplayan yöneticilerin bilgi yönetim sürecini ve bunların etkilerine bütüncül olarak bakamamalarından dolayı analiz etmeleri zor olabilmektedir.

Çalışmanın bazı kısıtları olmasına rağmen, çalışma sonuçlarına bakıldığında geçerli ve güvenilir bir anket aracının oluşturulduğu ortadadır. Örgüt stratejileri ve bilgi yönetimi yeteneklerinin yenilik ve örgütsel performansı geliştirdiği kısmen veya tamamen güçlü kanıtlar sağlamaktadır. Çalışma gelecekteki araştırmalar ve bilgi yönetimi uygulamaları için önemli öneriler sunmaktadır.

3.10. ÖLÇEKLERİN OLUŞTURULMASI

Geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1= kesinlikle katılmıyorum'dan, 5=kesinlikle katılıyorum'a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçeklerin bulunduğu anket formu EK 1'de verilmektedir. Ölçeklerin kısa bir özeti ise aşağıda anlatılmaktadır.

Örgütsel stratejileri ölçmek amacıyla Venkatraman'ın (1989) geliştirdiği saldırgan, analizci, savunmacı, yenilikçi/proaktif, gelecek odaklı ve risten kaçınmacı olmak üzere altı farklı strateji türünden oluşan örgütsel strateji ölçeği kullanılmaktadır. Saldırgan, analizci, yenilikçi/proaktif, gelecek odaklı ve risten kaçınmacı stratejilerin her biri için üçer; savunmacı strateji için ise altı soru kullanılmaktadır.

Bilgi yönetimi sürecini ölçmek amacıyla Gold vd.'nin (2001) geliştirdiği bilgi sağlama, bilgi dönüşümü, bilginin uygulanması ve bilgi koruma olmak üzere dört boyuttan oluşmakta olan bilgi yönetimi ölçeği kullanılmaktadır. Bilgi sağlama ve bilgi uygulama boyutlarının her biri için onikişer; bilgi dönüşümü ve bilgi uygulama boyutlarının her biri için de onar soru kullanılmaktadır.

Örgütsel yenilikçiliği ölçmek amacıyla Sing ve Smith (2004) ve Prajogo ve Sohol'un (2003) geliştirdiği 14 sorudan oluşmakta olan yenilikçilik ölçeği bu çalışmaya adapte edilmiştir.

Performans değişkenleri olan müşteri performansı, süreç performansı ve finansal performansı ölçmek üzere Blackmon'un (2008) geliştirdiği performans ölçeği

kullanılmaktadır. Müşteri performansı ve süreç performansının her ikisi için onikişer, finansal performans için ise dört soru mevcuttur.

Araştırmanın moderatör değişkeni ve 12 sorudan oluşmakta olan teknolojik altyapıyı ölçmek için ise Gold vd.'nin (2001) geliştirdiği yapı, teknoloji, kültür ve özendiriciden oluşan bilgi yönetimi alt yapısından teknoloji ölçeği tez çalışmasına adapte edilmiştir.

3.11. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Kullanılacak ölçeklerin belirlenmesinin ardından soruların anketin taslağı, üretim yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında uzmanlığını ispatlamış Türkiye’den akademisyenler ile yapılan tartışmalarda değerlendirilerek gözden geçirilmiştir. Anketin Türkçe versiyonunun uygunluğu, paralel tercüme metodu kullanılarak; sorular öncelikle Türkçe’ye çevrilmiş; ardından da Türkçe’ye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizce’ye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra anketin Türkçe versiyonunun uygunluğunu test etmek amacıyla da; endüstride üretim hattında görev yapmış 5 adet lisansüstü öğrencisi ile ön test yapılmıştır. Bununla birlikte içerik geçerliliğini sağlamak amacıyla endüstriden uzmanlarla endüstriyel kavramlar üzerine görüşmeler de gerçekleştirilmiştir. Böylece anketin son şekli verilmiş; bunu takiben de “kişisel olarak uygulanan anket metodu” ile anketler tarafımızdan ilgili kişilere dağıtılarak cevaplamaları istenmiştir.

Araştırmanın evrenini, 2013-2014 yılları arasında Borsa İstanbul’da işlem gören 353 adet şirket oluşturmaktadır.

Öncelikle bu firmalar genel müdürlük düzeyinde yöneticilerle telefonda irtibat kurularak çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Katılımcıların belirlenmesinin ardından, her bir katılımcı; cevaplarının isimsiz olarak değerlendirileceği ve bu cevaplar ile katılımcıların kendileri, firmaları ya da geliştirdikleri ürünler arasında bir bağlantı kurulmayacağı konusunda bilgilendirilmiştir. Katılımcıların anketlerin anonim olarak değerlendirileceği konusunda bilgilendirilmeleri, onların bir misilleme korkusu olmaksızın işbirliğine gitme yönündeki motivasyonlarını arttırmıştır. Bununla birlikte katılımcılara doğru ve yanlış cevap diye bir kavram olmadığı bilgisi verilerek onlardan soruları olabildiğince dürüst ve açık sözlü cevaplamaları da istenmiştir. Bu prosedürler

bireylerin endişelerini azaltarak, onların cevaplarını sosyal olarak uyumlu, ılımlı ya da yazarların onların cevaplamalarını beklediklerini düşündükleri şekilde düzenleme eğilimlerini düşürmektedir (Podsakoff vd., 2003).

Araştırma evrenini oluşturan 353 firma arasından 207 tanesinin anketleri doldurarak geri dönmüş, ancak bunlardan 4 tanesi anketi tam olarak cevaplamadan gönderdikleri için veri sayısı 203'e düşmüştür. Dolayısıyla analize tabi tutulabilecek örneklem büyüklüğü, 203 firma olarak belirlenmiştir.

Yapısal eşitlik modeli (SEM) dahilinde ölçümleri ve yapısal parametreleri hesaplayabilmek için Partial Least Squares (PLS-Smart 2.0 istatistiksel paket programı ile birlikte) yaklaşımı kullanılmıştır. PLS, SEM kapsamında AMOS ve LISREL gibi kovaryans tabanlı klasik yaklaşımlardan farklı, bileşen tabanlı yeni bir yaklaşımı temsil etmektedir. Kovaryans tabanlı klasik SEM uygulamaları, daha basit modeller (maksimum 8 latent/gizil değişkenli modeller ve daha geniş örneklem büyüklükleri için uygun bir nitelikteyken bileşen tabanlı SEM yaklaşımı (PLS) daha küçük örneklem büyüklükleri ve daha karmaşık modeller (modeldeki latent/gizil değişken sayısı için bir sınır verilmemektedir) için uygun bir analiz yöntemi olarak araştırmacılar arasında artan bir tanınırlık ve uygulama sahasına kavuşmaktadır (Tenenhaus, 2008). Aynı zamanda bileşen tabanlı SEM yaklaşımı (PLS), kovaryans tabanlı SEM yaklaşımlarından (AMOS, LISREL gibi...) farklı olarak normal dağılım varsayımı da içermemektedir (Chin, 2001). Şekil 3.1.'de gösterilen araştırma modelinde on beş adet gizil değişken mevcuttur. Örneklem sayısının 203 olduğu da dikkate alındığında görece olarak küçük ve daha karmaşık modellere uygulanması önerilen bir yaklaşım olan bileşen tabanlı SEM'in (PLS) kullanılması araştırma açısından daha uygun görülmüştür.

Geçmiş çalışmalara paralel olarak, bilgi yönetimi süreci (ya da second order) bir değişken olarak ele almak yerine her bir bilgi yönetimi süreci aşamasının-bilgi sağlama, bilgi dönüşümü-bilginin uygulanması ve bilgi koruma- örgütsel yeniliği nasıl etkilediği, bu etkinin performans çıktılarına nasıl yansıdığı ve bu etkinin teknolojik altyapı koşulları altında nasıl değiştiği; bununla birlikte de örgütsel stratejilerin her bir bilgi yönetimi süreci aşamasını nasıl etkilediği analiz edilmiştir. Bunun temelinde bir ya da daha fazla değişkenin ihmalinin; bilgi yönetimi süreci aşamalarının gerçek etkisini azaltabilme ya da süreçlerini gerçek yapısının ortaya konulmasını engelleyebilme olasılığı yatmaktadır. Bununla birlikte, bilgi yönetimini tek bir kompozit değişken

yerine dört aşamalı bir süreç olarak incelemek; yeni ufuklar açabilecektir. Bunun yanında; örgütsel yenilik yoluyla algılanan örgütsel performansa örgüt stratejisi ve bilgi yönetiminin etkisinin analiz edilmesi amaçlanmaktadır.

3.12. ÖLÇÜM GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Kleijnen, Ruyter ve Wetzels'in (2007) çalışmalarına paralel olarak bu çalışmada, tüm değişkenler için reflektif ölçekler kullanılmaktadır (Bakınız EK 1). Ölçüm araçlarının psikometrik özelliklerini değerlendirebilmek amacıyla; herhangi bir yapısal ilişkinin olmadığı boş (null) bir model hesaplanmıştır. Güvenilirliğin hesaplanmasında cronbach alfa, bileşik güvenilirlik (CR) ve hesaplanan ortalama varyans (AVE) kullanılmıştır. Tüm ölçümler için cronbach alfa ve PLS tabanlı CR değerinin eşik değeri olan 0,70'in üstünde seyrettiği ve AVE değerlerinin de eşik değeri 0,50'yi aştığı görülmektedir (Tablo 3.2.).

Tablo 3.2. Cronbach alfa, bileşik güvenilirlik ve hesaplanan ortalama varyans değerleri

Değişken	α	CR	AVE
Saldırgan Strateji	0,894348	0,934107	0,825386
Analizci Strateji	0,930522	0,955842	0,878317
Savunmacı Strateji	0,953957	0,963152	0,813441
Yenilikçi/Proaktif Strateji	0,902611	0,939036	0,837004
Gelecek Yönelimli Strateji	0,910207	0,943707	0,848346
Riskten Kaçınma Strateji	0,869938	0,920309	0,794030
Bilgi Sağlama	0,974579	0,977272	0,781918
Bilgi Dönüşümü	0,971951	0,975402	0,798649
Bilgi Uygulama	0,976207	0,978702	0,793032
Bilgi Koruma	0,968079	0,972143	0,777403
Teknoloji	0,968609	0,972331	0,746249

Örgütsel Yenilik	0,974772	0,977155	0,753560
Müşteri Performansı	0,925313	0,938832	0,578580
Süreç Performansı	0,960332	0,965602	0,702610
Finansal Performansı	0,969595	0,977720	0,916470

Bunlarla birlikte ölçümlerin ilgili kavramlar üzerindeki standardize edilmiş yüklemeleri hesaplanarak yakınsak geçerlilik de test edilmiş ve tüm ölçümlerin 0,60'ı aşan bir standardize yükleme gösterdiği bulunmuştur (Bakınız Tablo 3.3., 3.4., 3.5., 3.6. ve 3.7.). Bunu takiben de ölçümlerin ayırışma geçerliliği test edilmiştir. Fornell ve Larcker'in (1981) ifade ettiği üzere, her bir değişken için hesaplanan AVE değeri, değişken çiftleri arasındaki latent faktör korelasyonlarının karesinden (Korelasyonlar Tablo 3.8.'de verilmektedir) yüksektir. Böylece ölçümlerin geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı görülmektedir.

Tablo 3.3. Örgüt stratejilerine ait faktör yükleri

Değişken	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
Saldırgan Strateji						
Pazar payı kazanmak için mevcut karlılığımızdan fedakârlık ederiz.	0,911987					
Pazar payı elde etmek nakit akışından daha önemlidir.	0,926213					
Pazar payını arttırmak için sıklıkla fiyatlarda indirim yaparız.	0,886886					
Analizci Strateji						
Operasyonlarımızda sayısal yönelimli ve analitik olma eğilimindeyiz.		0,935122				
Günlük kararları almamıza destek olacak detaylı ve olgulara dayanan enformasyonu gerekli görürüz.		0,960406				
Karşılaştığımız iş fırsatları ya da sorunlar ile ilgili kapsamlı analizler geliştiririz.		0,915489				
Savunmacı Strateji						
Tedarikçilerimizle güçlü ilişkiler geliştiririz.			0,857835			

Müşterilerimizle güçlü ilişkiler geliştiririz.			0,877342			
Departmanlar ve ürün hatları arasındaki koordinasyonu en uygun düzeyde sağlarız.			0,924122			
İşletme verimliliğini arttırmak için sürekli çaba gösteririz.			0,93537			
Müşterilerimiz ile ileriye yönelik tedarikçilerimiz ile geriye yönelik bütünleşmişiz.			0,908981			
Performansı izlemek için maliyet kontrol sistemleri kullanırız.			0,905469			
Yenilikçi/Proaktif Strateji						
Genellikle kapasitemizi (daha büyük iş hacmi elde etmeye yönelik) rakiplerimizden önce artırırız.				0,928576		
Genellikle, çeşitli ürün ve hizmetleri pazara ilk sunan işletme biz oluruz.				0,901997		
Yenilikleri erken benimseriz.				0,913871		
Gelecek Odaklı Strateji						
Üst yönetim takımı tarafından gözden geçirilen performans ölçüleri uzun dönemli iş etkinliğimizi vurgular.					0,919411	
Bütçe tahsis kriterleri genellikle uzun dönem göz önüne alınarak yapılır.					0,957664	
Genellikle kısa vadeli karar verme etkinliğine odaklanmaktayız.					0,884648	
Riskten Kaçınma Stratejisi						
Önemli kararlar alırken muhafazakâr ve riskten kaçınan bir tavır benimsemeyi tercih ederiz.						0,847642
İş kararlarımız genellikle “denenmiş ve doğru olduğu kanıtlanmış” yolları izler.						0,930331
İş kararlarımız genellikle “denenmiş ve doğru olduğu kanıtlanmış” yolları izler.						0,893351

Tablo 3.4. Bilgi yönetimi sürecine ait faktör yükleri

Değişken	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Bilgi sağlama				
Müşterilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçlere sahiptir.	0,871037			
Mevcut bilgiden yeni bilgi oluşturmak için süreçlere sahiptir.	0,873708			
Tedarikçilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçlere sahiptir.	0,904145			
Sonraki projelerin geliştirilmesi için mevcut projelerden geri bildirim alır.	0,8855			
Organizasyonun tümünde bilgi dağıtımı için süreçlere sahiptir.	0,892887			
İş ortaklarımızla bilgi alışverişi için süreçlere sahiptir.	0,900244			
Organizasyonlar işbirliği için süreçlere sahiptir.	0,903551			
Sektördeki yeni ürünler/hizmetler hakkında bilgi edinmek için süreçlere sahiptir.	0,821014			
Sektördeki rakipler hakkında bilgi edinmek için süreçlere sahiptir.	0,885607			
Performansı kıyaslamak için süreçlere sahiptir.	0,878356			
En iyi faaliyetleri gerçekleştirmeye adanmış takımlara sahiptir.	0,892135			
Bireyler arasında bilgi alışverişi yapmak için süreçlere sahiptir.	0,899712			
Bilgi dönüşümü				
Bilgiyi yeni ürün/hizmet tasarımına dönüştürecek süreçlere sahiptir.		0,916849		
Rekabetçi zekâyı, hareket planlarına dönüştürecek süreçlere sahiptir.		0,878882		
Bilgiyi süzebilecek süreçlere sahiptir.		0,899277		
Bilgiyi bireylere aktaracak süreçlere sahiptir.		0,879099		
Bilgiyi bireylerden örgüte aktaracak süreçlere sahiptir.		0,901783		
Bilgiyi iş ortaklarından örgüte aktaracak süreçlere sahiptir.		0,886942		
Organizasyonun tamamına bilgi dağıtımı için süreçlere sahiptir.		0,868347		
Farklı bilgi kaynaklarını ve türlerini bütünleştirmek için süreçlere sahiptir.		0,888194		
Bilgiyi düzenlemek için süreçlere sahiptir.		0,904062		
Eskimiş bilgiyi yenilemek için süreçlere sahiptir.		0,912035		
Bilginin uygulanması				
Hatalardan öğrenilen bilgiyi kullanmak için süreçlere sahiptir.			0,886832	
Tecrübelerden öğrenilen bilgiyi kullanmak için süreçlere sahiptir.			0,907166	
Bilgiyi yeni Ürün/hizmetlerin gelişiminde kullanmak için süreçlere sahiptir.			0,91789	
Bilgiyi yeni problemlerin çözümlerinde kullanmak için			0,838147	

süreçlere sahiptir.				
Bilgi kaynaklarını ilgili problemlere eşleştirebilen süreçlere sahiptir.			0,900896	
Etkinliğin gelişimi için bilgi kullanır.			0,883074	
Stratejik yönelimlerini belirlemek için bilgiyi kullanır.			0,912816	
Değişen rekabet koşullarına bilgi sağlayabilir ve uygulayabilir.			0,875597	
İhtiyaç duyanlara bilgiyi ulaştırabilir kılar.			0,908083	
Yeni bilginin avantajlarından faydalanır.			0,867004	
Bilgiyi önemli rekabet ihtiyaçlarına hızla uygular.			0,887543	
Problemlerin çözümünde hızla bilgi kaynaklarını ortaya çıkarır.			0,898093	
Bilginin korunması				
Bilginin organizasyon içinde uygunsuz kullanımını önleyecek süreçlere sahiptir.				0,872691
Bilginin organizasyon dışında uygunsuz biçimde kullanımından koruyacak süreçlere sahiptir.				0,84719
Bilgiyi, organizasyon içinde hırsızlığa karşı koruyacak süreçlere sahiptir.				0,881467
Bilgiyi, organizasyon dışında hırsızlığa karşı koruyacak süreçlere sahiptir.				0,918133
Bilginin korunmasında cesaretlendirici güdülere sahiptir.				0,913175
Bazı bilgi kaynaklarına ulaşmasını sınırlandıran teknolojilere sahiptir.				0,844903
Ticari sırlarını korumak için yoğun politika ve prosedürlere sahiptir.				0,89004
Bireylerin sahip olduğu bilgileri korur ve değer verir.				0,87676
Ulaşımı sınırlandırılmış bilgiler açıkça tanımlanır.				0,862745
Bilgi korumasının önemini açıkça iletir.				0,90653

Tablo 3.5. Teknolojik altyapıya ait faktör yükleri

Teknolojik Altyapı	Faktör 1
Ürünler hakkındaki bilgisini sınıflandırmak ya da biçimlendirmek için açık kurallara sahiptir.	0,886244
Süreçler hakkındaki bilgisini sınıflandırmak ya da biçimlendirmek için açık kurallara sahiptir.	0,901403
İş ortaklarını ve rekabeti izlemeye imkân veren teknolojiyi kullanır.	0,870652
Çalışanların organizasyon içindeki diğer kişilerle işbirliği yapmasına izin veren teknolojiyi kullanır.	0,700536
Çalışanların organizasyonun dışında diğer kişilerle işbirliği yapmasına izin veren teknolojiyi kullanır.	0,823515
Farklı yerlerdeki insanların bir grup olarak aynı zamanda veya aynı kaynaktan öğrenmelerine olanak veren teknolojiyi kullanır.	0,888752
Farklı yerlerdeki insanların bir grup olarak farklı kaynaklardan ve farklı zamanlarda öğrenmelerine olanak veren teknolojiyi kullanır.	0,85021
Yeni bilgiyi aramaya izin veren teknoloji kullanır.	0,83664
Belirli bilgi türlerinin kaynaklarını (örneğin bir birey, özel sistem veya veri tabanı) planlamaya imkân veren teknolojiyi kullanır.	0,889721
Süreçleri ve ürünleri hakkında, bilgiye ulaşmayı ve kullanmayı sağlayan teknolojiyi kullanır.	0,869971

Kendi pazarları ve rekabeti hakkında, bilgiye ulaşmayı ve kullanmayı sağlayan teknolojiyi kullanır.	0,92582
Ortakları ile birlikte yeni fırsatları oluşturmaya imkân veren teknolojiyi kullanır.	0,90098

Tablo 3.6. Örgütsel yeniliğe ait faktör yükleri

Örgütsel Yenilik	Faktör 1
Yeni ürünlerin yenilik düzeyini artırmada	0,857518
Yeni ürün geliştirmede en son teknolojik yenilikleri kullanmakta.	0,880996
Yeni ürün geliştirme hızını artırmakta.	0,895038
Pazara sunulan yeni ürün hızı ve sayısını artırmakta	0,883642
Pazara ilk giren yeni ürünlerin sayısını artırmakta (pazara erken girişler)	0,828666
Yenilikçileri ödüllendirmede (yeni ürün ve hizmetler ile gelenler)	0,803591
Çalışanların yaratıcılığını aktif olarak teşvik etmekte	0,882268
Teknolojik rekabete katılmada	0,883788
Süreçlerde kullanılan güncel veya yeni teknolojinin gözden geçirilmesinde	0,887517
Süreçlerde en son teknolojik yeniliklerin benimsenme hızını artırmakta	0,876153
Süreçler, teknikler ve teknolojiye değişim oranını artırmakta	0,866703
Yenilikçileri ödüllendirmede (yeni yolları öne sürenler)	0,844087
İşlerini yapmanın yeni ve daha iyi yollarını denemek için çalışanların teşvik edilmesinde	0,88603
Yaratıcı düşünmenin ve yaratıcılığın teşvik edilmesinde	0,872047

Tablo 3.7. Örgütsel performans çıktılarına ait faktör yükleri

Değişken	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Müşteri Performansı			
Sağladığımız hizmetlerin/ürünlerin kalitesi arttı.	0,818274		
Sağladığımız hizmetlerin/ürünlerin sayısı arttı.	0,780798		
Sağladığımız hizmetlerin/ürünlerin türü arttı.	0,782014		
Hizmetlerimi/ürünlerimizi kullanan insanların sayısı arttı.	0,785364		
Sağladığımız ürünlere/hizmetlere talep arttı.	0,876845		
Hizmetlerimiz/ürünlerimizin ortalama fiyatları en yakın rakiplerimizden daha düşüktür.	0,845721		
Hizmetlerimiz/ürünlerimiz, pazarda lider olarak kabul edilir.	0,718169		
Müşteriler, kötü hizmetler/ürünler nedeniyle ayrılıyor.	0,784789		
Müşterilerimizin beklentilerini sürekli karşılamaktadır.	0,191187		
Müşterilerin gereksinim duyduğu hizmetleri/ürünleri öğrenmek için eylemler gerçekleştirir.	0,724116		
Hizmetlerimiz/ürünlerimiz nedeniyle iyi bir itibar kurmuştur.	0,346052		
Rakiplerimizden daha sık olarak yenilikçi ve benzersiz fonksiyonel hizmetler/ürünler sunmaktadır.	0,805284		
Süreç performansı		0,890999	
Planlama süreçlerimizi geliştirdi.		0,902722	
Kalite kontrol süreçlerimizi geliştirdi.		0,8677	
Hizmet/ürün teslim sürecimizi geliştirdi.		0,805613	
Müşteri memnuniyetini artırmak için politikalar ve prosedürler geliştirdi.		0,867862	
Hizmetlerin/ürünlerin kalite protokollerini Sürekli takip eder.		0,889771	
Rakiplerimizden daha yeni hizmetler / ürünler sunmaktadır.		0,847937	
Rakiplerimizden daha iyi hizmetler/ürünler için Araştırma/Geliştirme çevrim süresine sahiptir. (kavramadan sunuma kadarki zaman uzunluğu)		0,858648	
Rakiplerimizden daha fazla müşteri şikayetleri alır (tam tersi)		0,729417	
Araştırma Geliştirme için rakiplerimizden daha fazla bütçe ayırmaktadır.		0,602064	
marka bilinirliğini artırmak için sürekli çalışır		0,857547	
Program planlama, misyonumuza dayanmaktadır		0,888571	
Yönetim, misyonumuza daha kolay ulaşmamızı sağlar.		0,890999	
Finansal Performans			
Örgütümüz varlık kullanımını geliştirdi.			0,942282
Örgütümüzün net geliri arttı			0,959834
Satışlarımız arttı.			0,961752
Piyasa değerimiz arttı.			0,965265

Tablo 3.8. Korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri

	Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Saldırgan strateji	--														
2	Analizci strateji	0,47**	--													
3	Savunmacı strateji	0,62**	0,63**	--												
4	Yenilikçi/proaktif strateji	0,46**	0,64**	0,60**	--											
5	Gelecek yönelimli strateji	0,42**	0,56**	0,61**	0,57**	--										
6	Riskten kaçınma stratejisi	0,46**	0,50**	0,53**	0,50**	0,52**	--									
7	Bilgi sağlama	0,46**	0,61**	0,64**	0,50**	0,62**	0,56**	--								
8	Bilgi dönüşümü	0,45**	0,64**	0,63**	0,64**	0,60**	0,56**	0,70**	--							
9	Bilgi uygulama	0,60**	0,60**	0,66**	0,63**	0,60**	0,54**	0,67**	0,72**	--						
10	Bilgi koruma	0,46**	0,66**	0,65**	0,64**	0,61**	0,56**	0,70**	0,70**	0,67**	--					
11	Teknoloji	0,47**	0,56**	0,61**	0,56**	0,54**	0,51**	0,63**	0,62**	0,64**	0,66**	--				
12	Örgütsel yenilik	0,64**	0,64**	0,66**	0,64**	0,64**	0,56**	0,71**	0,71**	0,70**	0,70**	0,70**	--			
13	Müşteri performansı	0,63**	0,61**	0,62**	0,61**	0,57**	0,54**	0,64**	0,66**	0,64**	0,66**	0,54**	0,66**	--		
14	Süreç performansı	0,63**	0,62**	0,63**	0,57**	0,56**	0,51**	0,62**	0,62**	0,61**	0,67**	0,61**	0,66**	0,66**	--	
15	Finansal performans	0,46**	0,55**	0,57**	0,57**	0,56**	0,50**	0,61**	0,61**	0,60**	0,60**	0,53**	0,66**	0,57**	0,56**	--
	Ortalama	2,71	3,54	3,90	3,82	3,78	3,58	3,83	3,66	3,67	3,79	3,84	4,15	3,51	3,41	3,67
	Standart Sapma	0,67	0,72	0,60	0,68	0,55	0,55	0,54	0,66	0,69	0,74	0,62	0,71	0,73	0,67	0,69

* $p < .05$, ** $p < .01$

3.13. HİPOTEZ TESTLERİ

Tablo 3.9.'dan Tablo 3.20.'e gösterildiği üzere analiz sonuçları, hipotezlerin büyük bir kısmını doğrular niteliktedir. Yapısal eşitlik modeli (YEM) dahilinde ölçümleri ve yapısal parametreleri hesaplayabilmek için Partial Least Squares (PLS-Graph 3.0, Chin, 2001) yaklaşımı kullanılmıştır.

Tablo 3.9. Saldırgan stratejinin bilgi yönetim süreci üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H1a	Saldırgan strateji→ Bilgi sağlama.	0,00995	<i>Desteklenmedi</i>
H1b	Saldırgan strateji→ Bilgi dönüşüm.	-0,00238	<i>Desteklenmedi</i>
H1c	Saldırgan strateji→ Bilgi uygulama.	0,040425	<i>Desteklenmedi</i>
H1d	Saldırgan strateji→ Bilgi koruma.	-0,03096	<i>Desteklenmedi</i>

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 3.9.'da görüldüğü üzere, saldırgan strateji; bilginin sağlanması, dönüşümü, uygulanması ve korunması arasındaki ilişkileri destekler nitelikte kanıt sağlamamaktadır. Bir başka ifade ile örgütsel stratejiler ile bilgi yönetimi süreci ilişkisi kapsamında kanıt sağlanamamaktadır. Dolayısıyla araştırmada ileri sürülmüş olan *H1a* (*Saldırgan strateji ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.*), *H1b* (*Saldırgan strateji ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.*), *H1c* (*Saldırgan strateji ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.*) ve *H1d* (*Saldırgan strateji ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.*) hipotezleri reddedilmiştir.

Saldırgan strateji, genellikle örgütlerin bulundukları sektörde rakipleri ile rekabet edebilmek için gösterdikleri çabaları ve örgütlerin mevcut pazardaki mevcut rekabet eğilimlerine ve taleplerine nasıl tepki vereceğini ifade etmektedir. Örgütler saldırgan strateji uygulayarak rakiplerin faaliyetlerine anında, hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmektedirler. Örgütler bunun için kendi durumlarıyla rakiplerinin durumlarını karşılaştırırlar. Analize tabi tutulan örgütlerin saldırgan stratejik yönelimi, bilgi yönetim sürecinin hiçbir ögesinde kullanmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.10. Analizci stratejinin bilgi yönetim süreci üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H2a	Analizci strateji→ Bilgi sağlama.	0,108685	<i>Desteklenmedi</i>
H2b	Analizci strateji→ Bilgi dönüşüm.	0,241117*	<i>Desteklendi</i>
H2c	Analizci strateji→ Bilgi uygulama.	0,093078	<i>Desteklenmedi</i>
H2d	Analizci strateji→ Bilgi koruma.	0,258944**	<i>Desteklendi</i>

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 3.10.'da örgütsel stratejiler ve bilgi yönetimi süreci ile ilişkili olarak bakıldığında; (H2b) analizci stratejinin bilgi dönüşüm ($\beta = 0,24$, $p < 0,05$) ve (H2d) analizci stratejinin bilgi koruma aşamaları üzerinde ($\beta = 0,26$, $p < 0,01$) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmada ileri sürülmüş olan H2b (*Analizci strateji ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.*) ve H2d (*Analizci strateji ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.*) hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer taraftan, analizci stratejinin bilgi sağlama ve bilgi uygulama arasındaki ilişkileri destekler bir kanıt analiz sonuçlarına bağlı olarak görülmemektedir. Dolayısıyla araştırmada ileri sürülmüş olan H2a (*Analizci strateji ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.*) ve H2c (*Analizci strateji ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.*) hipotezleri reddedilmiştir.

Analizci stratejik yönelim, örgütsel hedeflerin elde edilmesi için kaynakların tahsisinde karar verme ve iç tutarlılığa göre şirketin problem çözme yetenekleri olarak ifade edilmektedir (Venkatraman, 1989:948). Analizci strateji, yenilikçi ve korumacı şirket tipolojisine sahip işletmelerle benzer özellikleri taşırlar. Sabit ve sınırlı sayıda ürün ve hizmete sahiptirler. Pazara yeni bir ürün girdiğinde onu takip eder ve rakiplerin davranışına göre bir yol çizerler. Analize tabi tutulan örgütlerin analizci stratejik yönelimi, bilginin sağlanmasında ve bilginin uygulanmasında kullanmadığı ve bu stratejik yönelimi, bilginin dönüşümü ve bilginin korunmasında kullandığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.11. Savunmacı stratejinin bilgi yönetim süreci üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H3a	Savunmacı strateji→ Bilgi sağlama.	0,280079**	Desteklendi
H3b	Savunmacı strateji→ Bilgi dönüşüm.	0,186172	Desteklenmedi
H3c	Savunmacı strateji→ Bilgi uygulama.	0,352769**	Desteklendi
H3d	Savunmacı strateji→ Bilgi koruma.	0,303911**	Desteklendi

* $p < .05$, ** $p < .01$

Savunmacı stratejinin bilgi sağlama ($\beta = 0,28$, $p < 0,01$), bilgi uygulama ($\beta = 0,35$, $p < 0,01$) ve bilgi koruma ($\beta = 0,30$, $p < 0,01$) ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmada ileri sürülmüş olan *H3a (Savunmacı strateji ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.)*, *H3c (Savunmacı strateji ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.)* ve *H3d (Savunmacı strateji ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.)* hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer taraftan, savunmacı strateji ile bilgi dönüşüm safhası arasında destekleyici herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmada ileri sürülmüş olan *H3b (Savunmacı strateji ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.)* hipotezi reddedilmiştir (Tablo 3.11.).

Savunmacı stratejik yönelim, pazarda durumunu geliştirmek veya pazar payını arttırmak yerine, mevcut pazar durumunu korumayı amaçlayan örgütlerin tutumunu ifade etmektedir. Analize tabi tutulan örgütlerin savunmacı stratejik yönelimi, bilginin dönüşümünde kullanmadığı ve bilginin sağlanması, bilginin uygulanması ve bilginin korunmasında kullandığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.12. Yenilikçi/proaktif stratejinin bilgi yönetim süreci üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H4a	Yenilikçi/proaktif strateji→ Bilgi sağlama.	0,290699**	Desteklendi
H4b	Yenilikçi/proaktif strateji→ Bilgi dönüşüm.	0,315083**	Desteklendi
H4c	Yenilikçi/proaktif strateji→ Bilgi uygulama.	0,29522**	Desteklendi
H4d	Yenilikçi/proaktif strateji→ Bilgi koruma.	0,23068**	Desteklendi

* $p < .05$, ** $p < .01$

Yenilikçi/proaktif stratejinin bilgi sağlama ($\beta = 0,29$, $p < 0,01$), bilgi dönüşümü ($\beta = 0,32$, $p < 0,01$), bilgi uygulama ($\beta = 0,30$, $p < 0,01$) ve bilgi koruma ($\beta = 0,230$, $p < 0,01$) ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmada ileri sürülmüş olan *H4a (Yenilikçi/proaktif strateji ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.)*, *H4b (Yenilikçi/proaktif strateji ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.)*, *H4c (Yenilikçi/proaktif strateji ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.)* ve *H4d (Yenilikçi/proaktif strateji ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.)* hipotezleri kabul edilmiştir.

0,01) safhalarının tamamı ile pozitif ve anlamlı bir ilişki sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla araştırmada ileri sürülmüş olan *H4a (Yenilikçi strateji ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.)*, *H4b (Yenilikçi strateji ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.)*, *H4c (Yenilikçi strateji ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.)* ve *H4d (Yenilikçi strateji ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.)* hipotezleri kabul edilmiştir (Tablo 3.12.).

Yenilikçi stratejik yönelim, bir örgütün çevresindeki değişimlerin ve gelişmelerin yarattığı fırsatları araştırmasını, gelecekteki talebi tahmin ederek kendine yeni fırsatlar yaratmasını, bu fırsatları kendi lehine kullanarak yeni ürün/hizmet ve süreçler geliştirmesini ve yenilik yaparak rekabet etmesini öngörmektedir. Analize tabi tutulan örgütlerin yenilikçi/proaktif stratejik yönelimi, bilginin sağlanması, bilginin dönüşümü, bilginin uygulanması ve bilginin korunmasında kullandığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.13. Gelecek yönelimli stratejinin bilgi yönetim süreci üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H5a	Gelecek yönelimli strateji → Bilgi sağlama.	0,174688	Desteklenmedi
H5b	Gelecek yönelimli strateji → Bilgi dönüşüm.	0,094082	Desteklenmedi
H5c	Gelecek yönelimli strateji → Bilgi uygulama.	0,111918*	Desteklendi
H5d	Gelecek yönelimli strateji → Bilgi koruma.	0,069015	Desteklenmedi

* $p < .05$, ** $p < .01$

Gelecek yönelimli stratejinin bilgi yönetimi süreci safhalarından sadece bilgi uygulama ($\beta = 0,11$, $p < 0,01$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla araştırmada ileri sürülmüş olan *H5c (Gelecek yönelimli strateji ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.)* hipotezi kabul edilmiştir. Diğer taraftan, gelecek yönelimi stratejisi ile bilgi sağlama, bilgi dönüşümü ve bilgi koruma safhaları arasında destekleyici herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmada ileri sürülmüş olan *H5a (Gelecek yönelimli strateji ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.)*, *H5b (Gelecek yönelimli strateji ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.)* ve *H5d (Gelecek yönelimli strateji ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.)* hipotezleri reddedilmiştir (Tablo 3.13.).

Gelecek yönelimli strateji, satış tahminleri ve çevrenin izlenmesi gibi alanlara odaklanarak verimlilik/etkinlik açısından oldukça uzun vadeli stratejik faaliyetlere vurgu yapmaktadır (Venkatraman, 1989:948-949). Analize tabi tutulan örgütlerin gelecek yönelimli stratejiyi, bilginin sağlanması, bilginin dönüşümü ve bilginin korunmasında kullanmadığı fakat bilginin uygulanmasında kullandığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.14. Riskten kaçınma stratejisinin bilgi yönetim süreci üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H6a	Riskten kaçınma stratejisi → Bilgi sağlama.	0,141624	<i>Desteklenmedi</i>
H6b	Riskten kaçınma stratejisi → Bilgi dönüşüm.	0,167458*	<i>Desteklendi</i>
H6c	Riskten kaçınma stratejisi → Bilgi uygulama.	0,107282	<i>Desteklenmedi</i>
H6d	Riskten kaçınma stratejisi → Bilgi koruma.	0,182622*	<i>Desteklendi</i>

* $p < .05$, ** $p < .01$

Riskten kaçınmacı stratejinin de bilgi dönüşümü ($\beta = 0,16$, $p < 0,01$) ve bilgi koruma ($\beta = 0,18$, $p < 0,01$) aşamaları ile pozitif ve anlamlı bir ilişki sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla araştırmada ileri sürülmüş olan *H6b (Riskten kaçınma stratejisi ile bilginin dönüşümü arasında pozitif bir ilişki vardır.)* ve *H6d (Riskten kaçınma stratejisi ile bilginin korunması arasında pozitif bir ilişki vardır.)* hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer taraftan, riskten kaçınma stratejisi ile bilgi sağlama ve bilgi uygulama safhaları arasındaki ilişkileri destekler nitelikte kanıt sağlamamaktadır. Dolayısıyla araştırmada ileri sürülmüş olan *H6a (Riskten kaçınma stratejisi ile bilginin sağlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.)* ve *H6c (Riskten kaçınma stratejisi ile bilginin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.)* hipotezleri reddedilmiştir (Tablo 3.14.).

Riskten kaçınma stratejisi, ürünlerin ve pazarların seçiminde ve de bu yönlerde kaynakların tahsisi yapılırken, alınan risklerin ölçüsü ifade edilmektedir (Venkatraman, 1989:949). Analize tabi tutulan örgütlerin riskten kaçınma stratejisini, bilginin dönüşümü ve bilginin korunmasında kullandığı fakat bilginin sağlanmasında ve bilginin uygulanmasında kullanmadığı ortaya çıkmıştır.

İlgili literatüre bakıldığında, bilgi odaklı örgütlerin, iş çevrelerini inceleyerek rekabet avantajı elde edebilme yeteneklerine sahip olduğunu ve kendi ana çalışma konuları ile ilgili faktörleri ve eğilimleri keşfedebilme yeteneğini ortaya çıkarmaktadır. Böylece örgüt stratejisi, tam olarak ampirik bir kanıt olmamasına rağmen, sunulan

araştırma modelinde önemli bir faktör olarak görülmektedir. İlgili literatüre bakıldığında, bilgi yönetimi yetenekleri ve örgüt stratejisi arasında bağlantı kurulmuştur (Clarke, 2001; Lang, 2001; Maier ve Remus, 2002; Trevor, 2006; Trevor, 2010; Zack, 1999). Bazı araştırmacılar, bilgi yönetimini örgüt stratejisinin bir parçası olarak görmesine rağmen, diğerleri bilgi yönetimini ayrı bir strateji olarak savunmuştur (Maier ve Remus, 2002). Bu çalışmada, örgüt stratejisi, bilgi yönetim sürecini etkileyen bir değişken olarak modellenmiştir. Bundan dolayı, bilginin başarılı bir şekilde yönetilmesi için stratejik bir odak olması çok önemlidir, diğer ilişki bilgi yönetim alt yapısı ile arasında var olabilmektedir. Maier ve Remus (2002) bilgi yönetim stratejileri aracılığıyla, gelişmiş performans elde edilebileceğini bu da; geliştirilmiş müşteri memnuniyeti ve geliştirilmiş yenilik hızını kolaylaştırmaktadır.

Yıldırımaz (2008), iş stratejilerinin bilgi yaratma süreci üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 3.15. Bilgi yönetim sürecinin örgütsel yenilik üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H7a	Bilgi sağlama. → Örgütsel Yenilik	0,301659**	Desteklendi
H7b	Bilgi dönüşüm. → Örgütsel Yenilik	0,238986	Desteklenmedi
H7c	Bilgi uygulama. → Örgütsel Yenilik	0,226372	Desteklenmedi
H7d	Bilgi koruma. → Örgütsel Yenilik	0,255792**	Desteklendi

* $p < .05$, ** $p < .01$

Bilgi yönetimi süreci ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki incelendiğinde, araştırma sonuçlarının bilgi sağlama ($\beta = 0,30$, $p < 0,01$) ve bilgi koruma ($\beta = 0,26$, $p < 0,01$) aşamaları ile örgütsel yenilikçilik arasında direkt ve anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Dolayısıyla araştırmada ileri sürülmüş olan *H7a (Bilginin sağlanması ile örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.)* ve *H7d (Bilginin korunması ile örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.)* hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak, örgütsel yenilikçilik ile bilgi dönüşümü ve bilginin uygulanması arasında direk ve istatistiksel açıdan anlamlı herhangi bir ilişkiye rastlanmamaktadır. Dolayısıyla araştırmada ileri sürülmüş olan *H7b (Bilginin dönüşümü ile örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.)* ve *H7c (Bilginin uygulanması ile örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.)* hipotezleri reddedilmiştir (Tablo 3.15.).

Bilgi yönetim süreci öğelerinden sadece bilginin sağlanması ve bilginin korunması ile örgütsel yenilik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Bunun yanında, örgütler elde ettiği bilgiyi örgütsel yenilik için dönüştürmesi ve bu bilgiyi uygulaması da gereklidir.

Gloet ve Terziovski (2004) hümanist yaklaşım ile bilgi yönetimi çalışmaları ve örgütsel yenilik performansı önemli ve pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Yazarlar, çalışmada ölçülen bilgi yönetimi boyutlarından bahsetmişlerdir. Prajogo vd., (2004) bilgi yönetimi girişimlerinin hem ürün hem de süreç yeniliği ile anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu vurgulamıştır.

Örgütsel yenilik ile performans çıktıları arasındaki ilişkilere bakıldığında ise örgütsel yenilik ile müşteri performansı ($\beta = 0,48$, $p < 0,01$), süreç performansı ($\beta = 0,47$, $p < 0,01$) ve finansal performans ($\beta = 0,35$, $p < 0,01$) arasında güçlü ve anlamlı ilişkilerin varlığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmada ileri sürülmüş olan *H8 (Örgütsel yenilik ile müşteri performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.)*, *H9 (Örgütsel yenilik ile süreç performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.)* ve *H10 (Örgütsel yenilik ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.)* hipotezleri kabul edilmiştir Tablo 3.16., Tablo 3.17. ve Tablo 3.18.

Analize tabi tutulan örgütlerde örgütsel yenilik ile müşteri performansı, süreç performansı ve finansal performans arasında ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel performansın yenilikçiliğin itici gücü olduğunu, buna karşın, yenilikçilik uygulamalarını daha çok benimseyen örgütlerin, daha iyi performans gösterme eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.16. Örgütsel yeniliğin müşteri performansı üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H8	Örgütsel Yenilik→Müşteri perf.	0,484327**	Desteklendi

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 3.17. Örgütsel yeniliğin süreç performansı üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H9	Örgütsel Yenilik→Süreç perf.	0,470392**	Desteklendi

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 3.18. Örgütsel yeniliğin finansal performans üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H10	Örgütsel Yenilik→Finansal perf.	0,346478**	Desteklendi

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 3.19. Teknolojik altyapının moderatör rolü

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H11a	Bilgi sağlama*Teknoloji. → Örgütsel Yenilik	0,332025	Desteklenmedi
H11b	Bilgi dönüşüm *Teknoloji → Örgütsel Yenilik.	0,254450	Desteklenmedi
H11c	Bilgi uygulama* Teknoloji → Örgütsel Yenilik.	0,310032	Desteklenmedi
H11d	Bilgi koruma* Teknoloji → Örgütsel Yenilik.	0,300742	Desteklenmedi

* $p < .05$, ** $p < .01$

Beklenenin aksine bulgular, bilgi yönetimi süreci ile örgütsel yenilikçilik arasında teknolojinin moderatör rolüne dair herhangi bir kanıt sağlamamakta; dolayısıyla araştırmada ileri sürülmüş olan H11a (*İşletmenin teknolojik alt yapısı kuvvetlendikçe bilginin sağlanması ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.*), H11b (*İşletmenin teknolojik alt yapısı kuvvetlendikçe bilginin dönüşümü ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.*), H11c (*İşletmenin teknolojik alt yapısı kuvvetlendikçe bilginin uygulanması ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.*) ve H11d (*İşletmenin teknolojik alt yapısı kuvvetlendikçe bilginin korunması ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki de kuvvetlenecektir.*) hipotezleri reddedilmiştir (Tablo 3.19.).

Örgütlerde kullanılan teknolojiler, bilgi yönetim sürecindeki bilginin sağlanmasına, bilginin dönüşümüne, bilginini uygulanmasına ve bilginin korunmasına aracılık etmektedir. Fakat analize tabi tutulan örgütlerde teknoloji ile sürecindeki bilginin sağlanması, bilginin dönüşümü, bilginini uygulanması ve bilginin korunması arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Teknolojinin moderatör rolüne bağlı olarak örgütsel yeniliği etkilemesi beklenmektedir. Fakat analize tabi tutulan örgütlerde teknoloji ile örgütsel ilişki arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Lee ve Choi (2003), bilgi yönetimi yetenekleri, süreçler ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemek için bir çalışma yürütmüştür. Çalışma dört kolaylaştırıcıyı içermektedir: Kültür, yapı, insanlar ve enformasyon teknolojisi ve sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirmeyi içeren bilgi yönetim süreçleri vurgulanmıştır. Örgütsel yaratıcılık, bilgi oluşturma ile performans arasında güvenilirlik kurmada modele dâhil edilmiştir. Sonuçlar örgüt kültürü değişkeninin bilginin oluşturulması için gerekli olduğunu göstermiştir. İnsanlar ve yapı değişkenleri bilgi

oluşturmayı önemli bir derecede etkilememektedir. Enformasyon teknolojisi değişkeni, bilginin oluşturulması ve birleştirilmesi değişkenine ilişkin tek önemli değişkendir. Park (2006) bilgi yönetimi yetenekleri (altyapı yeteneği), bilgi yönetim süreci yeteneği ve bilgi yönetimi performansı arasındaki bağlantıyı inceleyen ampirik bir çalışma yapmıştır. Park'ın (2006) modelinde, bilgi yönetimi yetenekleri dört kategoride sınıflandırılmaktadır: örgütsel kültür, teknoloji ve yapı. Bilgi yönetim süreci yeteneği; bilgi sağlama, bilgi dönüştürme, bilgi uygulama ve bilgi koruma olarak dört bileşene ayrılmaktadır. Çalışmanın bulguları aşağıdakileri içermektedir: a) teknoloji, bilgi sağlama, bilgi dönüştürme ve koruma değişkenlerinin önemli ve pozitif bir açıklayıcısıdır. b) Örgütsel kültür, bilgi yönetimi ve performansı ve bilgi uygulama değişkenlerinin önemli ve pozitif bir açıklayıcısıdır. b) Yapı, bilgi yönetimi performansı, bilgi sağlama, bilgi dönüştürme, bilgi uygulama ve bilgi koruma değişkenlerinin önemli bir pozitif açıklayıcısıdır. d) Bilgi sağlama, bilgi uygulama ve bilgi koruma, bilgi yönetimi performansının değişkenlerinin önemli bir pozitif açıklayıcısıdır. Lee ve Choi modeli (2003) ve Park (2006) modeli; teknoloji, yapı ve örgüt kültürü olan üç bilgi yönetimi sağlayıcısına odaklanmıştır. Park modeli bilgi yönetimi süreç yeterliliğini anlatan çeşitli yazarlar tarafından kullanılan farklı terminolojileri entegre etmiştir. Daha sonra bilgi yönetimi sürecini bilgi edinme, bilgi koruma, bilgi dönüştürme ve bilgi uygulama olarak kategorize etmiştir. Park (2006) daha fazla bilgi yönetim yeterliliğine (bilgi edinme, bilgi koruma, bilgi dönüştürme, bilgi ve uygulama) götüren daha iyi bilgi yönetimi sağlayıcılarını (teknoloji, yapı ve örgüt kültürü) önermiştir. Ayrıca, bilgi yönetimi performansı bilgi yönetimi sağlayıcıları (teknoloji, yapı ve örgüt kültürü) ve bilgi yönetimi süreç yeterliliğinden (bilgi edinme, bilgi koruma, bilgi dönüştürme, bilgi ve uygulama) etkilenebilmektedir.

Cho (2011) etkin bilgi yönetimi ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ancak, gerçek finansal performans ve bilgi yönetimi yetenekleri arasında hiçbir ampirik kanıt bulunamamıştır.

Zaim, Tatoğlu ve Zaim (2007) hem bilgi yönetim süreçleri hem de bilgi yönetimi alt yapısı bilgi yönetim uygulamalarının performansını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir (Zaim, Tatoğlu ve Zaim, 2007:54).

Yıldırım (2008) pazar dinamikleri, iş stratejileri, bilgi yönetimi yetenekleri, bilgi yaratma süreci, yeni ürün geliştirme yetkinliği ve algılanan şirket performansı

arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Pazar dinamikleri üç faktör ile ölçülmektedir. Bunlardan dinamizm öğrenme ile rekabet yoğunluğu iş stratejileri ile, ve ürün belirsizliği sosyalleşme ile ilişki içindedir. İş stratejileri, tüm değişkenler grubu içinde en az bir faktör ile ilişki içindedir. Bilgi yönetimi yeteneklerinden öğrenme ve bilgi teknolojileri, bilgi yaratma sürecinin dört kavramını da etkilemektedir. Bu dört süreçten kombinasyon, yeni ürün geliştirme yetkinliği ile, yeni ürün geliştirme yetkinliği de algılanan şirket performansının her iki faktörü, finansal performans ve kalitatif performans ile anlamlı ilişki taşımaktadır.

Tılı (2012) bilgi teknolojisi desteği ve bilgi yönetim süreçleri arasındaki ilişkinin önemli, güçlü ve olumlu bir ilişki $\beta = .698$; $p = .00$ olduğunu bulmuştur. Örgüt kültürü, örgüt yapısı ve bilgi teknolojileri desteği gibi örgütsel değişkenlerin bilgi yönetimi performansı ve örgütsel performans üzerinde bilgi yönetimi süreçleri aracılığıyla yarı dolaylı ya da tam dolaylı olarak etkide bulunduğu gözlenmiştir. Özellikle destekleyici ve yenilikçi bir örgüt kültürünün, idari yetkiyi yerelleştirmenin ve güçlü bilgi teknolojileri desteğinin bilgi yönetimi süreçlerini ve dolayısıyla da bilgi yönetimi performansını ve örgütsel performansı olumlu olarak etkilediği sonucuna varılmıştır.

Sözbilir (2013) bilişim teknolojileri, bilgi yönetimi, yenilik performansı, yenilik kapasitesi ve rekabetçi avantaj arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler olduğunu bulmuştur.

Lee ve Lee (2007) “bilgi teknolojisi desteği” ve “bilgi yönetim süreçleri” arasında ($r = .379$, $p = .000$) önemli bir ilişkinin olduğunu bulmuşlardır. Khalifa ve Liu (2003) bilgi teknolojisinin bilgi yönetimi etkililiği üzerinde doğrudan bir ilişkisinin olmadığını bulmuşlardır (Khalifa ve Liu, 2003:574).

Tablo 3.20. Teknolojinin örgütsel performans üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H12a	Teknoloji → müşteri performansı	.66**	Desteklendi
H12b	Teknoloji → süreç performansı	.67**	Desteklendi
H12c	Teknoloji → finansal performans	.60**	Desteklendi

* $p < .05$, ** $p < .01$

Teknolojinin örgütsel performans ile ilişkisi olarak bakıldığında; teknolojinin müşteri performansı ($\beta = 0,66$, $p < 0,01$), teknolojinin süreç performansı ($\beta = 0,67$, $p < 0,01$) ve teknolojinin finansal performans ($\beta = 0,60$, $p < 0,01$) üzerinde pozitif ve anlamlı ilişkiye bir etkiye sahip olduğu tam olarak doğrulanmaktadır. Dolayısıyla araştırmada

ileri sürülmüş olan *H13a (Teknoloji ile müşteri performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.)*, *H13b (Teknoloji ile süreç performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.)* ve *H13c (Teknoloji ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.)* hipotezleri kabul edilmiştir (Tablo 3.20.).

Örgütün sahip olduğu teknolojik alt yapı, örgütün performansını etkilemektedir. Teknolojik alt yapı ile örgütsel performansın; müşteri performansı, süreç performansı ve finansal performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Smith, bilgi altyapısı yeteneğini geliştirmenin bilgi süreci yeteneğini güçlü ve pozitif bir şekilde geliştirebileceğini fark etmiştir. Bilgi alt yapısı yeteneğine yatırım bilgi süreci yeteneğini geliştirebilir ve bu da gelişmiş örgütsel etkililiğe yol açar. Ancak, yazar bilgi altyapısı ve süreç yetenekleri unsurları arasındaki ilişkileri tespit etmemiştir (Smith, 2006).

3.14. YAPISAL MODEL

PLS yapısal modelinde içsel değişkenler *belirleme katsayısı* (R^2) (Chin, 1998) ve *uyum iyiliği endeksi* (GoF) (Tenenhaus vd., 2005) aracılığıyla değerlendirilmektelerdir. R^2 0 ile 1 arasında bir değer almakta ve veri setinin regresyon doğrusunun ne ölçüde açıkladığını göstermektedir (Chin, 1998). GoF endeksi ise modelin küresel uygunluğunu göstermek için kullanılmaktadır. Bir manasıyla GoF yapısal model ile ölçüm performansı arasında bir harmoni aramaktadır. GoF da 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Buna göre, GoF değeri 1'e yaklaştıkça yol modeli tahmininin daha iyi bir performans sergilediği varsayılmaktadır. GoF *ortak varyans ortalamaları* ile *içsel değişkenlerin R^2 ortalamalarının çarpımının geometrik ortalamasının* alınmasıyla bulunmaktadır.

Bu açıklamalar ışığında, bu çalışmanın modelinde yer alan içsel değişkenlerden bilgi yönetimi süreci aşamalarının etki çapları şu şekilde ortaya çıkmıştır: bilgi sağlama için $R^2 = .83$, bilgi dönüşümü için $R^2 = .83$, bilginin uygulanması için $R^2 = .82$ ve bilgi koruma için $R^2 = .86$. Başka bir ifadeyle, örgütsel stratejiler; bilgi sağlama üzerindeki değişimin %83'ünü, bilgi dönüşümü üzerindeki değişimin %83'ünü, bilginin uygulanması üzerindeki değişimin %82'sini ve bilgi koruma üzerindeki değişimin %86'sını açıklamaktadır. R^2 değeri, örgütsel yenilikçilik için .89 olarak hesaplanmış olup; bu sonuç örgütsel stratejiler ve bilgi yönetimi süreçlerinin birlikte örgütsel

yenilikçilik üzerindeki değişimin %89'unu açıkladığını ortaya koymaktadır. Performans çıktıları açısından baktığımızda ise müşteri performansı için $R^2 = .78$, süreç performansı için $R^2 = .76$ ve finansal performans için $R^2 = .72$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle model bir bütün olarak müşteri performansındaki değişimin %78'ini, süreç performansı üzerindeki değişimin için %76'sını ve finansal performans üzerindeki değişimin %72'sini açıklamaktadır. R^2 küçük ($0.2 \leq R^2 < 0.13$), orta ($.13 \leq R^2 < 0.26$) ve büyük ($.26 \leq R^2$) etki çaplı olarak kategorize edilmektedir. (Cohen, 1988). R^2 'nin etki çapı kategorizasyonu doğrultusunda GoF için de benzer bir sınıflandırma yapılmıştır. Ortak varyanslar için .5 kesme noktası alınarak (Fornell ve Larcker, 1981) GoF'un etki çapı eşik seviyeleri küçük ($.1 \leq \text{GoF} < .25$), orta ($.25 \leq \text{GoF} < .36$) ve geniş ($.36 \leq \text{GoF}$) olarak sıralanmıştır. Son olarak, yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda GoF endeksinin değeri .80 olarak bulunmuştur. Buna göre, çalışmanın modelinin küresel uygunluk endeksi değeri yüksektir (Tablo 3.21.).

Tablo 3.21. Yapısal Model

Uygunluk Göstergeleri	İçsel Değişkenler	Sonuçlar
R^2	Bilgi sağlama	0,831181
	Bilgi dönüşümü	0,825784
	Bilgi uygulama	0,819938
	Bilgi koruma	0,864437
	Örgütsel yenilik	0,890459
	Müşteri performansı	0,782034
	Süreç performansı	0,757582
	Finansal performans	0,716525
GoF		0,800263

Not.GoF = $\sqrt{\text{Ortak varyans ortalamaları} \times \text{Ortalama } R^2}$

Tablo hücrelerinde verilen (-) değerler bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını, (+) verilen değerler ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Tüm bulguların özeti Tablo 3.22. ve Tablo 3.23.'de verilmektedir.

Tablo 3.22. Bulguların özeti: direk ilişkiler

	Bilgi Sağlama	Bilgi Dönüşümü	Bilgi Uygulama	Bilgi Koruma	Örgütsel Yenilik	Müşteri Performansı	Süreç Performansı	Finansal Performansı
Saldırgan strateji	(-)	(-)	(-)	(-)				
Analizci strateji	(-)	(+)	(-)	(+)				

Savunmacı strateji	(+)	(-)	(+)	(+)				
Yenilikçi/proaktif strateji	(+)	(+)	(+)	(+)				
Gelecek yönelimli strateji	(-)	(-)	(+)	(-)				
Riskten kaçınma stratejisi	(-)	(+)	(-)	(+)				
Bilgi sağlama					(+)			
Bilgi dönüşümü					(-)			
Bilgi uygulama					(-)			
Bilgi koruma					(+)			
Örgütsel yenilik						(+)	(+)	(+)
Teknoloji						(+)	(+)	(+)

Tablo 3.23. Bulguların özeti: interaktif (moderatör) ilişkiler

	Teknolojik altyapı
Bilgi sağlama. → Örgütsel Yenilik	(-)
Bilgi dönüşüm. → Örgütsel Yenilik.	(-)
Bilgi uygulama. → Örgütsel Yenilik.	(-)
Bilgi koruma. → Örgütsel Yenilik.	(-)

SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütlerin, müşteriler, ürünler, teknolojiler, piyasalar ve benzer mal ya da ikâme mal üreten rakipler hakkında daha fazla bilgili olmaları sürdürülebilir rekabet avantajında daha fazla önem arz etmektedir. Örgütler, misyon, vizyon, amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için iç ve dış kaynaklardan elde ettikleri bilgileri paylaşarak ve kullanarak değerli kaynaklar haline getirmelidirler. Bu bağlamda, söz konusu bilgilerin ihtiyaç duyulduğu zamanda ihtiyaç duyulan yere dağıtılması için en etkili çözümlerden birisi bilgi yönetimidir. Bilginin hem özel hem de kamu örgütlerinde etkili yönetimi, günümüz örgütlerinin başarısında temel bir nitelik taşımaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı bilgi yönetimi yetenekleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu çalışmada hem araştırmacılar hem de örgüt yöneticileri için örgüt stratejisi, bilgi yönetim süreci ve bilgi yönetimi alt yapılarından birisi olan teknolojik alt yapının moderatör rolü, örgütsel yenilik ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri açıklayan bir model sunularak literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Özellikle bu çalışma örgütsel stratejinin, bilgi yönetim süreci, bilgi yönetimi alt yapılarından en önemlisi olan teknolojik alt yapının moderatör olarak etkisinin ve bunun örgütsel yeniliğe dengelenmiş performans kartı baz alınarak bakılan örgütsel performansa etkisini incelemektedir. Analize tabi tutulan Borsa İstanbul şirketlerinde işletme stratejileri, bilgi yönetim süreci, teknoloji, yenilik ve örgütsel performans arasında kısmen veya tamamen olumlu ilişkilerin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışma bilgi yönetimi yeteneklerine yapılan yatırımın örgütsel performansı artırdığını desteklemektedir. Bilgi yönetim yeteneklerinin birbirleri ile pozitif korelasyonu vardır. Örgüt stratejileri ve bilgi yönetimi yeteneklerinin, örgütsel yenilik ve örgütsel performansı etkilediği gösterilmiştir. Bilgi yönetimi alt yapısında ya da bilgi yönetimi uygulamalarında örgüt stratejileri göz önünde tutulmalıdır.

Bilgi yönetimi, disiplinler arası stratejik bir bakış açısidir. Bilgi ve entelektüel varlıklar örgüt hedeflerine ulaşmayı güçlendirmektedir. Örgüt stratejisine bağlı, bilgi yönetimi alt yapısı yeteneği ve bilgi yönetim süreci yeteneği örgütsel yenilik ve örgütsel performans üzerinde pozitif veya negatif etkisi olabilmektedir.

Çalışma, örgüt stratejilerini (saldırgan strateji, analizci strateji, savunmacı strateji, yenilikçi/proaktif strateji, gelecek yönelimli strateji ve riskten kaçınma stratejisi) doğrulamıştır. Bilgi yönetimi yeteneklerini (bilgi yönetim süreci ve bilgi

yönetimi alt yapısı) doğrulamıştır. Çalışmada bilgi yönetimi yeteneklerinden teknoloji moderatör olarak ele alınmıştır. Bilgi yönetim süreci yeteneği sağlama, dönüştürme, uygulama ve korumayı içermektedir. Yenilik, ürün yeniliği ve süreç yeniliğini içermektedir. Bunun yanında, çalışma örgütsel performansın müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve finansal boyutunu sunmuştur.

Çalışmanın stratejik yönelimler ile bilgi yönetim süreci arasındaki ilişkiler açısından bulguları, analizci strateji ile bilginin dönüşümü ve korunması, savunmacı strateji ile bilginin sağlanması, uygulanması ve korunması, yenilikçi/proaktif strateji ile bilginin sağlanması, dönüşümü, uygulanması ve korunması, gelecek yönelimli strateji ile bilginin uygulanması, riskten kaçınma stratejisi ile bilginin dönüşümü ve korunması pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu net bir şekilde gözler önüne sermektedir.

İkinci olarak bu çalışma; bilgi yönetim süreci ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi de araştırmaktadır. Çalışmanın bilgi yönetim süreci ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki açısından bulguları, bilginin sağlanması ve korunması ile örgütsel yenilik arasında pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu net bir şekilde gözler önüne sermektedir.

Bu durum, Türk işletmelerinde çalışanlar arasındaki ilişkinin doğası ile açıklanabilir. Batı ülkelerindeki çalışanların aksine, Türk çalışanlar bilgi gücünü kaybetmekten korkuyor olabilmektedir. Çalışanlar kendi bilgilerini iş arkadaşları ile alışveriş ve paylaşımdan korkuyor olabilmektedir. Çünkü paylaşılan bilgi diğer kişilerin terfi almasını veya para kazanmasını sağlayabilmektedir. Sonuç olarak, bilgi oluşturma ve kullanma sürecinin bilgi yönetimi ile bağlantısı eksiktir. Bu durum, yenilik ile olan bağlantısını etkileyebilmektedir.

Üçüncü olarak bu çalışmada; örgütsel yenilik ile örgütsel performans arasındaki ilişki açısından bulguları, örgütsel yenilik, müşteri performansı, süreç performansı ve finansal performans arasında pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu net bir şekilde gözler önüne sermektedir. Bu araştırmada, örgütsel performans yerine algılanan örgütsel performans kullanılmaktadır. Örgüt performansı ile ilgili toplanan tüm bilgilerin örneklem grubunun algılamalarına dayalı öznel değerlendirmelerdir.

Son olarak bu çalışmanın, bilgi yönetimi alt yapılarından birisi olan teknolojik alt yapının örgütsel performans arasındaki ilişki açısından bulguları, teknoloji ile

müşteri performansı, süreç performansı ve finansal performans arasında pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu net bir şekilde gözler önüne sermektedir.

Çalışmanın stratejik yönelimler ile bilgi yönetim süreci arasındaki ilişkiler açısından bulguları, saldırgan strateji ile bilginin sağlanması, bilginin dönüşümü, bilginin uygulanması ve bilginin korunması, analizci strateji ile bilginin sağlanması ve bilginin uygulanması, savunmacı strateji ile bilginin dönüşümü, gelecek yönelimli strateji ile bilginin sağlanması, bilginin dönüşümü ve bilginin korunması, riskten kaçınma stratejisi ile bilginin sağlanması ve bilginin uygulanması arasındaki ilişkinin varlığını destekler nitelikte bir kanıt sağlanamamaktadır.

Çalışma, bilgi yönetim süreci ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki açısından bulguları, bilginin dönüşümü ve bilginin uygulanması ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkinin varlığını destekler nitelikte bir kanıt sağlanamamaktadır.

Çalışma, bilginin sağlanması, dönüşümü, uygulanması ve korunması ile örgütsel yenilik arasında teknolojinin moderatör rolüne dair bir ilişkinin varlığını destekler nitelikte bir kanıt sağlanamamaktadır.

Bu sonuç, mevcut dinamikler ile örgütsel yenilik ve örgütsel performans arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Aralarındaki güçlü korelasyonlar da dikkate alındığında bu dinamiklerin örgütsel yenilik ve örgütsel performansı etkiliyor olmaları söz konusudur.

Bu araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin bilgi yönetimi alt yapılarından en önemlisi olan teknolojik alt yapıyı bilgi yönetim süreci yeteneği ile entegre ve uyumlu olması gerekmektedir. Teknolojik alt yapı, açık ve örtük bilginin örgüt içinden ve örgüt dışından alınarak ihtiyaç duyulan zamanda gerekli noktalara yayılmasını sağlamaktadır. Örgütler teknolojik yetenekleri geliştirdiklerinde, rekabet avantajı oluşturma süreçleride iyileşecektir. Araştırma sonuçları, bilgi yönetimi alt yapısının güçlendirilmesi, bilgi yönetim sürecini güçlendireceğini ortaya koymuştur. Bireyler ve gruplar arasındaki ağ ve iletişim için teknolojik stratejilere vurgu yapılması ve bunun yanında kültürel ve yapısal stratejiler ile bilginin keşfedilmesi, oluşturulması, değerlendirilmesi ve transfer edilmesini kolaylaştıracaktır. Örgütün, vizyon ve hedeflerinin açık bir şekilde ifade edilmesi de rekabet avantajının gelişmesini sağlamaktadır.

Öneriler

Yöneticiler için öneriler; örgütler, örgütsel yenilik ve örgütsel performansını artırmak için bilgi altyapısı yetenekleri (teknoloji, yapı, kültür, t şekilli yetenekler (insan), özendiriciler), bilgi yönetim süreci yetenekleri (bilgi edinimi, bilginin dönüşüm, bilgi uygulama, bilgi koruma) ile strateji senkronize olmalıdır.

Gelişmiş örgütsel performansın elde edilebilmesi için yöneticilerin örgüt stratejileri ile birlikte bilgi yönetimi alt yapılarını geliştirmeleri gereklidir. Gelişmiş bilgi yönetimi alt yapısı, bilgi yönetimi sürecini geliştirecektir ve bilgi yönetimi süreci performansın gelişmesine yol açacaktır.

Örgütün kendisi tarafından bilgi yönetimi altyapısı yeteneklerinin geliştirilmesi örgütsel performansa yol açacak, ancak daha yüksek performans elde edilebilmesi için ilk olarak bilgi yönetimi altyapısı geliştirilmeli sonra bilgi yönetimi süreçleri geliştirilmelidir.

Örgüt içinde bilgi (resmi ve resmi olmayan) paketler halinde dağıtılır. Bilgi, büyük ölçüde soyuttur ya da örtük diyebiliriz. Bu örtük bilgi örgüte hem örgüt içinde hem de örgüt dışından yayılabilmektedir. Bilginin sağlanması, uygulanması, dönüştürülmesi ve korunması için bilgi sistemi/bilgi teknolojisi stratejisi benimsenmelidir ve bilgisayar ağı, bilginin dağıtım yetenekleri, bilgi teknolojisi/bilgi sistemleri stratejisi, örgütün stratejisi tarafından desteklenmelidir. Teknolojik alt yapılar, bilginin dağıtılacağı örgüte uygun bir şekilde adapte edilmelidir.

Örgüt içinde performansın artırılması için insan, teknoloji (bilgi yönetimi altyapısı elemanları) ve sürecin (bilgi yönetim süreci elemanları) başarılı entegrasyonunu gerektirmektedir. İnsanlar ya da daha spesifik olarak örgütün kültürel boyutları hem teknoloji hem de sürecin önemli faktörleridir. Örgüt yöneticileri, örgüt başarısı için çalışanlara bilginin önemini anlatmaları gereklidir. Bunun yanında; personel eğitimi, öğrenmeye daha fazla önem verilmesi örgüt vizyonu, misyonu ve örgütün finansal ve finansal olmayan hedeflerinin açıkça ifade edilmesi ve çalışanların refahı göz önüne alınmalıdır.

Araştırmacılar için öneriler; bu çalışma, literatürde örgütsel performansın bilgi yönetiminin örgüt stratejisi ile uyumlu olması ile artırılabilirliği öne sürülmesine rağmen; örgütsel performansı artıracak iş stratejisi ile bağlantılı bilgi yönetimi altyapısı yeteneği ya da bilgi yönetimi süreci yeteneği önermek için hiçbir ampirik kanıt

sağlanamamıştır. Bu tez çalışmasında öne sürülen modelin genel uygulanabilirliği ve sağlamlığı ve bu ilişkinin daha iyi anlaşılması için bilgi yönetimi kapasiteleri (bilgi yönetimi alt yapısı ve bilgi yönetimi süreci) ve örgüt stratejisi arasındaki özel bağlantının daha fazla araştırmada test edilmesi gereklidir. Bunun yanında, örgüt stratejileri, bilgi yönetimi yetenekleri, örgütsel yenilikçilik ve örgütsel performans arasındaki daha spesifik ve detaylı ilişkilerin gelecekteki farklı spesifik sektörlerde ya da orta büyüklükteki işletmelere uygulanan çalışmalarla araştırılmalıdır.

Ayrıca bundan sonraki araştırmaların örneklemeleri üretim veya hizmet işletmeleri sektörlerine göre sınıflara ayrılıp, örgüt türüne göre bilgi yönetimi kapasitelerinin örgütsel performansa etkisinin araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Ayrıca çalışmalarda yatırımın getirisi, özsermaye getiri oranı, satış gelirleri, mali varlıkların getirisi, genel kârlılık, net bugünkü değer, aktif faaliyet gelirleri (OI/A), Satış Faaliyet Gelirleri (OI/S), Çalışanlara Faaliyet Gelirleri (OI/E) ve Tobin Q gibi örgütsel performansın finansal ölçüleri de kullanılabilmektedir. Bu yönde yapılan bir ölçüm algılanan finansal performansın ötesinde gerçek finansal değerlerdir.

Çalışılan modellerin daha titiz bir testinin yapılabilmesi için bundan sonraki araştırmalar sadece bir zaman kesitinin ya da anlık bir algılamanın ötesinde bir zaman boylamında gerçekleştirilmelidir .

Bu araştırma sonuçları aynı aracın daha geniş bir katılımcı grubuna uygulanması ile doğrulanabilir ve geliştirilebilir. Model orta büyüklükteki işletmelere ya da spesifik bir sektöre uygulanabileceği gibi diğer ülkelerin borsaya kote olmuş işletmelerine, orta büyüklükteki işletmelerine ya da spesifik bir sektörüne uygulanarak araştırmacılar kültürel farklılıkların veya işletme dinamiklerinin bilgi yönetimi yetenekleri üzerindeki etkilerini değerlendirilebilir ve böylece Türkiye ile karşılaştırma imkânı sağlanmış olmaktadır. Örgüt stratejisi ile ilgili daha fazla yapı modele adapte edilerek dâhili ve hârici stratejiler ölçülebilir. Bunun yanında, farklı türdeki bilgi yönetimi süreci boyutları ve bilgi yönetimi alt yapı elemanları modele eklenebilir. Diğer strateji elemanları bilgi stratejisi, bilgi yönetimi stratejisi, bilgi sistemleri stratejisi ve bilgi teknolojileri stratejileri ya da bunların birbirleri uyumunun bilgi yönetimi yeteneklerine ve örgütsel çıktı olarak örgütsel yenilik ve örgütsel performansa ya da gerçek finansal performansa etkisi de farklı model yapıları olarak sunulabilir. Tez çalışmasında sunulan modelde teknolojinin moderatör olarak rolü test edilmiştir. Bundan sonraki takip edici

araştırmalarda farklı moderatörler (öręüt yapısı, öğüt költürü, insan ve özendiriciler)den birisi de test edilebilir. Ya da bütüncöl olarak bilgi yönetimi alt yapı elemanlarının öğütsel yeniliğe ve öğütsel performansa katkısı test edilebilir. Modele, dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve sürdürümcü (transaksiyonel) liderlik eklenerek bu liderlik özelliklerinin bilgi yönetimi alt yapısı ve bilgi yönetim sürecine ve yenilik ve öğütsel performansa etkileri test edilebilir. Öğütsel çıktıları etkileyen bu önerilerden sonra öğütsel çıktı olarak modele bilgi yönetimi performansı, öğütsel öğrenme ve öğütsel etkililik de boyut olarak eklenebilir ve model geliştirilebilir. Araştırmada bilginin örtük veya açık bilgi gibi bir ayrımına gidilmemiştir. Bundan sonraki araştırmalar bilgiyi örtük ve açık bilgi ayrımına giderek öğütsel performansa veya diğer öğütsel çıktılarına etkisi test edilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Abell D. F., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.
- Alavi, M. ve Tiwana, A., *Knowledge management: the information technology dimension*, in M Easterby-Smith ve M Lyles (Eds), *The Handbook of Organisational Learning and Knowledge Management*, Blackwell, Oxford, 2005
- Andrews, K., *The Concept of Corporate Strategy*, (ss.13-34), ILTrwin: Homewood, 1971
- Ansoff, H., I., *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, NY, 1965
http://books.google.com.tr/books/about/Corporate_strategy.html?id=j0AKAAAAMAAJ&redir_esc=y (31.07.2013)
- APQC, *Building and Sustaining Communities of Practice: Continuing Success in Knowledge Management*, American Productivity and Quality Center, Houston, Texas, 2001
- Baets, W. *Knowledge management and management learning: extending the horizons of knowledge-based management*, Springer Science, Business Media, 2005,
http://books.google.com.tr/books?id=NZEvJU_oqRQC&pg=PA113&lpg=PA113&dq=Knowledge+management+and+management+learning:+extending+the&source=bl&ots=4_G7UthI4m&sig=U6JAx32D9q4AAIaidJ8_nEe5AW4&hl=tr&sa=X&ei=u2sLVOHkBsJhywPf7IKACg&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false (31.07.2013)
- Barutçugil, İ., *Bilgi yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002
- Beerli, A. J., Diemers, D. ve Falk, S., *Knowledge management and networked environments: Leveraging intellectual capital in virtual business communities*, American Management Association New York, NY, 2003
http://books.google.com.tr/books/about/Knowledge_Management_and_Networked_Envir.html?id=5VsjsxmrCcb4C&redir_esc=y (26.08.2013)
- Bennet, A. ve Bennet, D., *The partnership between organizational learning and knowledge management*, C. W. Holsapple, ed. *Handbook on Knowledge Management, Volume I: Knowledge Matters*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, ss.439-455, 2003
- Boisot, M., *Information and organizations: The manager as anthropologist*. London, Fontana Collins, 1987,
http://books.google.com.tr/books/about/Information_and_Organizations.html?id=O4ciAQAAAMAAJ&redir_esc=y (31.07.2013)
- Botwinick, A., *Participation and tacit knowledge in Plato, Machiavelli, and Hobbes*. Lanham, Maryland: University Press of America, 1986
http://books.google.com.tr/books/about/Participation_and_tacit_knowledge_in_Pla.html?id=vvXWAAAAMAAJ&redir_esc=y (27.08.2013)
- Brooking, A., *Corporate memory: Strategies for knowledge management*, (Intellectual Capital Series) London, England: International Thomson Business, 1999
http://books.google.com.tr/books/about/Corporate_Memory.html?id=pqEdv38OnyYC&redir_esc=y (26.08.2013)
- Brynjolfsson, E. ve Schrage, M., “The new, faster face of innovation: Thanks to technology, change has never been so easy-or so cheap”, *Wall Street Journal and Sloan Management Review*, August, 2009
<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052970204830304574130820184260340?mg=reno64wsj&url=http%3A%3A>

2F%2Fonline.wsj.com%2Farticle%2FSB10001424052970204830304574130820184260340.html (22.08.2014)

- Buckman, R. H., *Building a knowledge-driven organization*, McGraw-Hill Companies, Inc, New York, NY, 2004
- Burns, T. and Stalker, G. M., *The management of innovation*, London: Tavi Stock, 1961.
- Burton-Jones, A., *Knowledge capitalism: Business, work, and learning in the new economy*, Oxford University Press, New York, 1999 http://books.google.com.tr/books/about/Knowledge_capitalism.html?id=KLTC8c6G4ZwC&redir_esc=y (26.08.2013)
- Cannon, D., *CISA Certified Information Systems Auditor Study Guide*, 3rd Edition. Wily Publishing. Indianapolis, Indiana, 2011
- Chandler, A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge, MA, 1962 http://books.google.com.tr/books/about/Strategy_and_Structure.html?id=xvz4WOOYzmAC&redir_esc=y (10.08.2013)
- Chin, W., *The partial least squares approach for structural equation modeling*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 1998
- Chin, W., *Pls-graph User's Guide Version 3.0*, C.T. Bauer College of Business, University of Houston, Houston, TX, 2001
- Choenni, S., Harkema, S. ve Bakker, R., *Learning and interaction via ICT tools for the benefit of Knowledge Management*, in Baets, Walter (Editor): *Knowledge Management and Management Learning: Extending the Horizons of Knowledge-Based Management*, Springer Science+Business Media, ss.113-124, 2005
- Cox, T., Jr., *Cultural diversity in organization: Theory, research & practice*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, CA, 1993
- Cummings, T. G. ve Worley, C.G., *Organization development & Change*, 8th edition, Thomson South-Western, Mason, OH, 2005 http://books.google.com.tr/books/about/Organization_Development_and_Change.html?id=rdjtPTfkWG8C&redir_esc=y (29.09.2013)
- Curley, K.F. ve Kivowiz, B., *The Manager's Pocket Guide to Knowledge Management (Manager's Pocket Guide Series)*. HRD Press, 2001 http://books.google.com.tr/books?id=43OVtKnRdkAC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q=hierarchy&f=false (29.09.2013)
- Daft, R. L., *Organizational theory and design*, West Publishing Co, St. Paul, 1995 http://books.google.com.tr/books/about/Organization_Theory_and_Design.html?id=CmFjF5tNmuEC&redir_esc=y (22.09.2013)
- Dalkir, K., *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, UK, 2005
- Davenport, T. H. ve Prusak, L., *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1998
- Davenport, T.H., *Knowledge management and the broader firm: Strategy, advantage, and performance*, In J. Liebowitz (Ed.), *Knowledge management handbook*, FL: CRC Press LLC, Boca Raton, 1998
- Davenport, T. H. ve Prusak, L., *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2000, http://books.google.com.tr/books?id=QIyIWVhdYoYC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (31.07.2013)

- Desouza, K. C. ve Vanapalli, G. K., *The role of incentives in knowledge management: How to enhance knowledge transfer*. In K. C. Desouza (Ed.), *New frontiers of knowledge management*, (ss. 76-98), Palgrave McMillan Ltd, New York, NY, 2005
- Denison, D., *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley New York, NY, 1990
http://books.google.com.tr/books/about/Corporate_culture_and_organizational_eff.html?id=jLa3AAAAIAAJ&redir_esc=y (31.07.2013)
- Desouza, K. C., *Managing knowledge security: strategies for protecting your company's intellectual assets*, Kogan Page US, Philadelphia, PA, 2007
http://books.google.com.tr/books/about/Managing_Knowledge_Security.html?id=mfPtxBN8JwMC&redir_esc=y (31.07.2013)
- Dierkes, M. *Visions, technology, and organizational knowledge: An analysis of the interplay between enabling factors and triggers of knowledge generation*. In J. de la Mothe ve D. Foray (Eds.), *Knowledge management in the innovation process* (ss. 9-42). Kluwer Academic Publishers, Boston, 2001
http://books.google.com.tr/books/about/Knowledge_Management_in_the_Innovation_P.html?id=u3QNK5kDgVgC&redir_esc=y (26.08.2013)
- Dinçmen, M. (Ed.), *Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2010
- Drucker, P. F., *The age of discontinuity*, Harper, New York, 1992
http://books.google.com.tr/books/about/The_Age_of_Discontinuity.html?id=1Zp7_rJ1vcMC&redir_esc=y (31.07.2013)
- Drucker, P. F., *Post-capitalist society*, Harper Business, New York, NY, 1993
http://books.google.com.tr/books/about/Post_capitalist_society.html?id=dr2QAAAAIAAJ&redir_esc=y (31.07.2013)
- Easterby-Smith, M. ve Lyles, M.A., *Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management*, The handbook of organizational learning and Knowledge Management, Blackwell Publishing, 2003
- Ford, D. P. ve Chan, Y. E., *Knowledge sharing in a cross-cultural setting: A case study* (WP 02-09), ON: Queen's KBE Centre for Knowledge-Based Enterprises, Kingston, 2002
- Gottschalk, P., *Strategic knowledge management technology*, Idea Group Publishing, 2005
http://books.google.com.tr/books/about/Strategic_Knowledge_Management_Technology.html?id=fkubAd0M1hoC&redir_esc=y (26.09.2013)
- Gottschalk, P., *E-Business Strategy, Sourcing and Governance*, Idea Group Publishing, London, 2005a
- Gupta, J. N. D., Sharma, S. K. ve Hsu, J., *An overview of knowledge management*. J. N. D. Gupta, S. K. Sharma, eds. *Creating Knowledge Based Organizations*. Idea Group Inc., 2004, ss.1-29 http://books.google.com.tr/books/about/Creating_Knowledge_Based_Organizations.html?id=l3smT7mJRYsC&redir_esc=y (31.07.2013)
- Gupta, J. N. D., Sharma, S. K. ve Hsu, J., *An overview of knowledge management*. In M. E. Jennex (Ed.), *Knowledge management: Concepts, methodologies, tools, and applications* (Vol. 1, ss.1-22). IGI Global, Hershey, PA, 2008
- Hirschheim, R., Klein, H. K. ve Lyytinen, K., *Information systems development and data modeling: Conceptual and philosophical foundations*, Cambridge University Press, in Coakes, Elayne (Editor): *Knowledge Management: Current Issues And Challenges*, Idea Group Inc., Hershey, PA, USA, 1995
- Hofer, C.W. ve Schendel, D. E., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, New York, NY, 1978

- Hofer, C. W. ve Schendel, D. E., *Strategic management: A new view of business policy and planning*, Little, Brown, & Co. Boston, 1979
http://books.google.com.tr/books/about/Strategic_management.html?id=TRMPAQAA MAAJ&redir_esc=y (21.04.2014)
- Houghton, J. ve Sheehan, P., *A primer on the knowledge economy*, Center for Strategic Studies, Footscray, Victoria, Australia, 2000
- Hussein, A.A.K. ve Wahba, K., *The readiness of IDSC to adopt knowledge management*, In: E. Coakes (Ed.), *Knowledge Management: Current Issues and Challenges*, 2003, ss.239-262, IRM Press, Hershey, PA, 2003
- IAEA, *Knowledge Management for Nuclear Industry Operating Organizations*. IAEA-TECDOC-1510, IAEA, Vienna, 2006
- Ichijo, K. ve Nonaka, I., *Knowledge as a competitive advantage in the age of increasing globalization*, In K. Ichijo ve I. Nonaka (Eds.), *Knowledge creation and management: New challenges for managers*, 2007, ss.3-10, Oxford University Press, New York
http://books.google.com.tr/books/about/Knowledge_Creation_and_Management_New_Ch.html?id=71lMIxdKif4C&redir_esc=y (28.07.2013)
- Johnson, W.H.A., *Technological Innovation and Knowledge Creation: A Study of the Enabling Conditions and Processes of Knowledge Creation in Collaborative R&D Projects*, Graduate Program at the Schulich School of Business, York Univ, 2000
- Kalloniatis, C., “Modern Information Systems”, Abdul Hafeez-Baig and Raj Gururajan Chapter 7 Critical Role of ‘T-Shaped Skills & Incentive Rewards’ as Determinants for Knowledge Management Enablers: A Case of Indian Study”, Published by InTech, Rijeka, Croatia, 2012, s.133-146
- Kaplan, R. ve Norton, D., *The Strategy-Focused Organization: How balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2000
http://books.google.com.tr/books/about/The_Strategy_Focused_Organization.html?id=6sC_X4DR-WoC&redir_esc=y (21.09.2013)
- Kennerley, M. ve Neely, A., “Performance measurement frameworks -a review”, *Proceedings of Performance Measurement 2000: Past Present and Future Conference*, Robinson College, Cambridge, 19-21 July, 2000, ss.291-298
http://books.google.com.tr/books/about/Business_Performance_Measurement.html?id=1KIEoQYx5ewC&redir_esc=y (21.09.2013)
- King, W. R., *Knowledge management and organizational learning*, Springer, London, New York, 2009, http://books.google.com.tr/books/about/Knowledge_Management_and_Organizational.html?id=wi0uRzndb0UC&redir_esc=y (06.08.2013)
- Koenig, E. D. ve Srikantaiah, T. K., *Knowledge management lessons learned: what works and what doesn't*, Information Today, Medford, NJ, 2004
http://books.google.com.tr/books/about/Knowledge_Management_Lessons_Learned.html?id=qPJ5GB37IXsC&redir_esc=y (31.07.2013)
- Kourdi, J., *Business Strategy: A Guide to Taking Your Business Forward*, 2nd Edition, Wiley Publishing, London, 2009
- Kuo, T. ve Wu, A., *The Determinants of Organizational Innovation and Performance: An Examination of Taiwanese Electronics Industry*. AAA 2007 Management Accounting Section (MAS) Meeting, 2007
- Leonard-Barton. D., *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation.*: Harvard Business School Press, Boston, 1995

- http://books.google.com.tr/books/about/Wellsprings_of_Knowledge.html?id=z2mQHT3PWWMC&redir_esc=y (31.08.2013)
- Maier R., *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, 3rd ed., Springer Verlag, 2007
http://books.google.com.tr/books/about/Knowledge_Management_Systems.html?id=r5pAHIN1ChwC&redir_esc=y (29.08.2013)
- Mason, R. M., *Cross-cultural perspectives on knowledge management*. In D. J. Pauleen (Ed), *Cross-cultural perspectives on knowledge management*, 2003, ss.21-34. Westport, CT: Libraries Unlimited
http://books.google.com.tr/books/about/Cross_Cultural_Perspectives_on_Knowledge.html?id=dk0GRAaYrrMC&redir_esc=y (24.07.2013)
- Mertins, K., Heisig, P. ve Vorbeck, J. (eds), *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, Berlin, 2001
- Miles, R. E. ve Snow, C.C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill Press, 1978
- Milton, N. R., *Knowledge acquisition in practice: a step-by-step guide*, UK:Springer, London, 2007
http://books.google.com.tr/books/about/Knowledge_Acquisition_in_Practice.html?id=wHf67vdK-QUC&redir_esc=y (28.07.2013)
- Morse, R., *Knowledge Management Systems: Using Technology to Enhance Organizational Learning*, In M. Khosrowpour (ed.). *Proceeding of Information Resources Management Association*. Hershey, PA: Idea Group, 2000
- Musgrave, A., *Common Sense, Science, and Scepticism: A Historical Introduction to the Theory of Knowledge*, Cambridge University Press, Cambridge, 1993
http://books.google.com.tr/books/about/Common_Sense_Science_and_Scepticism.html?id=8CQ5U2xKlZMC&redir_esc=y (17.09.2013)
- Nickols, F., *The knowledge in knowledge management*, In J. W. Cortada & J. A. Woods (Eds.), *The knowledge management yearbook 2000–2001*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK & Boston, 2000
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H., *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York, NY, 1995
http://books.google.com.tr/books/about/The_Knowledge_Creating_Company_How_Japan.html?id=B-qxrPaU1-MC&redir_esc=y (31.07.2013)
- Nonaka, I., *Bilgi Yaratan Şirket*, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Bilgi Yonetimi. Çev.: Gunduz Bulut. İstanbul: MESS, 1999, ss.29-50
- Nonaka, I. ve Nishiguchi, T., *Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*, Oxford, New York, NY, 2001
http://books.google.com.tr/books/about/Knowledge_Emergence_Social_Technical_and.html?id=0SOx2P8zwQUC&redir_esc=y (26.09.2013)
- OECD, *The Knowledge-Based Economy*, OECD, Paris, 1996
- OECD Statistical Office of the European Communities Luxembourg, *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, (3rd ed.), OECD Publishing, Luxembourg, 2005
- Pauleen, D. J., Wu, L. ve Dexter, S., *Exploring the relationship between national and organizational culture, and knowledge management*. In D. J. Pauleen (Ed), *Cross-cultural perspectives on knowledge management*, Westport, CT: Libraries Unlimited,

- ss.3-19, 2007 http://books.google.com.tr/books/about/Cross_cultural_Perspectives_on_Knowledge.html?id=dk0GRAaYrrMC&redir_esc=y (15.07.2013)
- Peppard, J., *I.T. Strategy for Business*, Pitman Publishing, London, 1993
- Petrash, G., *Managing Knowledge Assets for Value*, Knowledge-Based Leadership Conference, Linkage Inc., Boston, 1996
- Polanyi, M., *The tacit dimension*, Routledge & Kegan Paul: London, UK, 2009
http://books.google.com.tr/books/about/The_Tacit_Dimension.html?id=zfsb-eZHPy0C&redir_esc=y (31.07.2013)
- Porter, M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY, 1980
http://books.google.com.tr/books/about/Competitive_Strategy.html?id=QN0kyeHXtJMC&redir_esc=y (31.07.2013)
- Porter, M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1985
- Prasad, A., *A Dictionary of Strategic Management*, Excel Books, New Delhi, 2002
- Probst, G., Raub, S. ve Romhardt, K., *Managing knowledge: building blocks for success*, John Wiley and Sons, Chichester, 2000
- Ruggles, R.L., *Knowledge Management Tools*, Butterworth-Heinemann, Boston, 1997
http://books.google.com.tr/books/about/Knowledge_Management_Tools.html?id=V2y1xgGjgsgC&redir_esc=y (26.07.2013)
- Sanchez, R. ve Heene, A., *A Competence Perspective on Strategic Learning and Knowledge Management. In Strategic Learning and Knowledge Management*. Sanchez and Heene (Eds). Wiley and Sons, NY., 1997
http://books.google.com.tr/books/about/Strategic_learning_and_knowledge_managem.html?id=ckm5AAAAIAAJ&redir_esc=y (14.08.2013)
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992
- Spek, R. ve Spijkervet, A., *Knowledge management: dealing intelligently with knowledge*, In J. Liebowitz, and L. Wilcox (eds.), *Knowledge Management and Its Integrative Elements*, 1997, Boca Raton: CRC Press, 1997, ss.31-59
- Srikantaiah, T.K. ve Koinig, M.E.D., *Knowledge Management for the Information Professional* American Society for Information Science, Medford, New Jersey, 2000
http://books.google.com.tr/books/about/Knowledge_Management_for_the_Information.html?id=I7zVQHxWO-QC&redir_esc=y (31.07.2013)
- Stewart, T.A., *Intellectual Capital; The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, New York, NY, 1997
http://books.google.com.tr/books/about/Intellectual_capital.html?id=3eDtAAAAMAAJ&redir_esc=y (14.08.2013)
- Strecker, N., *Innovation Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Publicly Listed Firms*, Gabler Edition Wissenschaft, 2009
- Sveiby, K.-E., *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1997
http://books.google.com.tr/books/about/The_New_Organizational_Wealth.html?id=xKNXlgaeCjAC&redir_esc=y (27.08.2013)
- Thomson, N. ve Baden-Fuller, C., *Basic Strategy in Context: European text and cases*, 1st edition, John Wiley&Sons. United Kingdom, 2010

- Tiwana, A., *The knowledge management toolkit: Orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms*, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ, 2002
http://books.google.com.tr/books/about/The_knowledge_management_toolkit.html?id=JkFaAAAYAAJ&redir_esc=y (31.07.2013)
- Treacy, M. ve Wiersema, F., *The Disciplined Market Leaders*, Addison-Wesley: Reading MA.,1995
http://books.google.com.tr/books/about/The_Discipline_of_Market_Leaders.html?id=IBhIRPcAyC8C&redir_esc=y (31.07.2013)
- Turban, E. ve Aronson, J. E., *Decision support systems and intelligent systems*, (6th ed.). Prentice Hall, 2001
http://books.google.com.tr/books/about/Decision_support_systems_and_intelligent.html?id=NfMJAQAAMAAJ&redir_esc=y (16.09.2013)
- Uriarte, F. A., *Introduction to knowledge management*, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008
- Van der Spek, R. ve Spijkervet, A., *Knowledge management: Dealing intelligently with knowledge*, In J. Liebowitz ve L. Wilcox (Eds.), *Knowledge management and its integrative elements*, ss.31-59. CRC Press, Boca Raton, 1997
- Venkatraman, N., *Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement*, Massachusetts Institute of Technology, 1986
- Vincent, L.H., Bharadwaj, S. G., Challagalla, G. N., *Does Innovation Mediate Firm Performance?: A Meta-Analysis of Determinants and Consequences of Organizational Innovation*, Working Paper, Georgia Institute of Technology, (Atlanta, GA), 2004
- Wallace, D.P., *Knowledge management: Historical and cross-disciplinary themes*, Libraries Unlimited, Westport, CT, 2007
http://books.google.com.tr/books/about/Knowledge_Management.html?id=DtjwcEJkPBEC&redir_esc=y (24.08.2013)
- Zaim, H., “Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi”, İstanbul, 2005

Makaleler

- Abbasi, E. ve Zamani-Miandashti, N., “The role of transformational leadership, organizational culture and organizational learning in improving the performance of Iranian agricultural faculties”, *Higher Education*, Volume 66, Issue 4, 2013, ss.505-519
- Ababneh, R., “The Impact of Knowledge Management and Organization Learning on Organizational Innovation: The Case of the Greater Amman Municipality in Jordan”, *Knowledge Management International Conference: KIMC, June 10-12 Malaysia*, 2008.
- Adenfelt, M. ve Lagerstrom, K., “Enabling knowledge creation and sharing in transnational Project”, *International Journal of Project Management*, 24, 2006, ss.191-198
- Adler, P., S., “Building better bureaucracies”, *Academy of Management Executive*, 13, (4),1999, ss.36-47
- Agbim, K.,C., Oriarewo, G.,O. ve Owutuamor, Z., “The Impact of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance: A Survey of the Service Sector”, *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, Volume.2, No.9, 2013, ss.61-67
- Aguilar, O., “How strategic performance management is helping companies create business value”, *Strategic Finance Qmuisiry*, 2003, ss.44-49
- Ahn, J. H. ve Chang, S.,G., “Assessing the contribution of knowledge business performance: the KP3 methodology”, *Decision Support Systems*, 36, (4), 2004, ss.403-416

- Ajmal, M. M. ve Koskinen, K.,U., “Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective”, *Project Management Journal*, 39, (1), 2008, ss.7-15
- Akhavan, A., Owlia, M., S., Jafari, M. ve Zare, Y., “A Model for Linking Knowledge Management Strategies, Critical Success Factors, Knowledge Management Practices and Organizational Performance; the Case of Iranian Universities”, *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 2011 IEEE International Conference on, 6-9 Dec. 2011, 2011, ss.1591-1595
- Alaei, A., Shafaei, J., Ariana, A. ve Maghvan, T. S., “The Role of Knowledge Management in Created Organizational Innovation”, *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2, (2), 2012, ss.1136-1141
- Alavi, M. ve Leidner, D. E., “Knowledge management systems: Issues, challenges, and benefits”, *Communication of the Association for Information Systems*, 1, (7), 1999, ss.1-37
- Alavi, M. ve Leidner, D. E., “Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues”, *MIS Quarterly*, 25, (1), 2001, ss.107-136
- Alavi, M., Kayworth, T. ve Leidner, D., “An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices”, *Journal of Management Information Systems*, 22, (3), 2006, ss.191-224
- Alavi, S., Wahab, D.A. ve Muhamad, N., “Exploring the relation between organizational learning and knowledge management for improving performance”, *Information Retrieval and Knowledge Management,(CAMP)*, 2010 International Conference on. IEEE, 2010, ss.297-302
- Alawamleh, H.,S. ve Kloub, M.,A., “Impact of Organizational Structure on Knowledge Management in the Jordanian Insurance Companies: From the Perspective of the Supervisory Leadership”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol.4, No.11, 2013, ss.82-95
- Alazmi, M. ve Zairi, M., “Knowledge management critical success factors”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 14, (2), 2003, ss.199-204
- Alegre, J., Lapiedra, R. ve Chiva, R., “A measurement scale for product innovation performance”, *European Journal of Innovation Management*, Vol.9, No.4, 2006, ss.333-346
- Al-Gharibeh, K., M., “The Knowledge Enablers of Knowledge Transfer: An Empirical Study in Telecommunications Companies”, *IBIMA Business Review*, Vol.2011, 2011, ss.4-18
- Al-Hakim, L.,A.,Y. ve Hassan, S., “The Role of Middle Managers in Knowledge Management Implementation for Innovation Enhancement”, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 2, No. 1, 2011, ss.86-94
- Al-Hakim, L.,A.,Y. ve Hassan, S., “The Relationship Between Core requirements of Knowledge Management Implementation and Organizational performance”, *World Journal of Management*, Vol.3, No.2, 2011, ss.12-29
- Al-Hakim, L.,A.,Y. ve Hassan, S., “The Relationships among Knowledge Management Processes, Innovation, and Organisational Performance in the Iraqi MTS”, *Knowledge Management International Conference (KMICE) 2012, Johor Bahru, Malaysia, 4 – 6 July 2012*, 2012b.
- Al-Hakim, L.,A.,Y. ve Hassan, S., “Knowledge management strategies, innovation, and organisational performance: An empirical study of the Iraqi MTS”, *Journal of Advances in Management Research*, Vol.10, Iss.1, 2013, ss.58-71

- Ali, N., Isa, Z.M., Ibrahim, D., Harun, R. ve Awang, N.M., "Knowledge management at the work place", *2012 International Conference on Innovation, Management and Technology Research (ICIMTR2012)*, Malacca, Malaysia :21-22 May, 2012, ss.529-534
- Allameh, S.M. ve Abbas, S.K., "The Relationship Between Knowledge Management Practices And Innovation Level In Organizations: Case Study Of Sub-Companies Of Selected Corporations In The City Of Esfahan", *Journal of Business Case Studies*, January/February 2010, Volume 6, Number 1, 2010, ss.89-98
- Allameh, S.M., Zare, S.M. ve Davoodi, S., M., R., "Examining the impact of KM enablers on knowledge management processes", *Procedia Computer Science*, Volume 3, 2011, ss.1211-1223
- AlMashari, M., Zairi, M. ve AlAthari, A., "An empirical study of the impact of knowledge management on organizational performance", *Journal of Computer Information Systems*, 42, (5), 2002, ss.74-82
- Anand, G., Ward, P., T. ve Tatikonda, M., V., "Role of explicit and tacit knowledge in Six Sigma projects: An empirical examination of differential project success", *Journal of Operations Management*, 28, (4), 2010, ss.303-315
- Anand, A. ve Singh, M.D., "Understanding Knowledge Management: a literature review", *International Journal of Engineering Science and Technology*, Vol.3, No.2, 2011, ss.926-939
- Anantatmula, V. S., "Linking KM effectiveness attributes to organizational performance", *VINE*, 37, (2), 2007, ss.133-149
- Andreeva, T. ve Kianto, A., "Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis", *Journal of Knowledge Management*, Vol.15, Iss.6, 2011, ss.1016-1034
- Andreeva, T. ve Kianto, A., "Does Knowledge Management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol.16, Iss.4, 2012, ss.1-29
- Aramburu, N., Saenz, J. ve Rivera, O., "Fostering innovation and knowledge creation: the role of management context", *Journal of Knowledge Management*, Vol.10, No.3, 2006, ss.157-168
- Ardichvili, A., Maurer, M., Li, W., Wentling, T. ve Stuedemann, R., "Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice", *Journal of Knowledge Management*, 10, (1), 2006, ss.94-107
- Argote, L. ve Ingram, P., "Knowledge transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, (1), 2000, ss.150-169
- Argote, L., McEvily, B. ve Reagans, R., "Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes", *Management Science*, 49, 2003, ss.571-582
- Armistead, C., "Knowledge management and process performance", *Journal of Knowledge Management*, 3, (2), 1999, ss.143-154
- Armstrong, C. P. ve Sambamurthy, V., "Information technology assimilation in firms: The influence of senior leadership and IT infrastructures", *Information Systems Research*, 10, (4), 1999, ss.304-327
- Assimakopoulos, D. ve Yan, J., "Sources of Knowledge Acquisition for China Software Engineers", *R & D Management*, Vol.36, No.1, 2006, ss.97-106

- Atefeh, S., McCamble, L., Moorhead, C. ve Gitters, S. H., "Knowledge management: the new challenge for the 21st century", *Journal of Knowledge Management*, 3, (3), 1999, ss.172-179
- Atuahene-Gima, K., "Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation", *Journal of Marketing*, 69, (A), 2005, ss.61-83
- Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P., Chandrachai, A. ve Cooperat, P., "Indicators of knowledge management capability for KM effectiveness", *The journal of information and knowledge management systems*, 40, (2), 2010, ss.183-203
- Autio, E., Sapienza, H. J. ve Almeida, J. G., "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth", *Academy of Management Journal*, 43, (5), 2000, ss.909-924
- Bailey, C. ve Clarke, M., "How do Managers Use Knowledge about Knowledge Management?", *Journal of Knowledge Management*, 4, (3), 2000, ss.235-243
- Barkema, H. G. ve Vermeulen, F., "International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective", *Academy of Management Journal*, 41, (1), 1998, ss.7-26
- Barney, J. B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, (1), 1991, ss.99-120
- Bartlett, C. A. ve Ghoshal, S., "Managing across Borders: New Organizational Responses", *Sloan Management Review*, 29, (1), 1987, ss.43-52
- Basadur, M. ve Gelade, G. A., "The role of knowledge management in the innovation process", *Creativity and Innovation Management*, 15, (1), 2006, ss.45-62
- Baskerville, R. ve Dulipovici, A., "The theoretical foundations of knowledge management", *Knowledge Management Research & Practice*, 4, 2006, ss.83-105
- Bassi, J.B., "Harnessing the power of Intellectual Capital", *Training and Development*, 51, (12), 1997, ss.25-30
- Bates, R., ve Khasawneh, S., "Organizational learning culture, transfer climate, and perceived innovation in Jordan", *Proceedings of AHRD Conference*, 25-1, 2004, ss.96-109
- Bau, F. ve Dowling, M., "An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms", *Schmalenbach Business Review*, 59, (1), 2007, ss.160-175
- Beard, D.W. ve Dess, G.G., "Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Review*, 24, (4), 1981, ss.663-688
- Becerra-Fernandez, I. ve Sabherwal, R., "Organizational knowledge management: a contingency perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol.18, No.1, 2001, ss.23-55
- Beijerse, R. P., "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, 3, (2), 1999, ss.94-109
- Bejari, F., Farahbod, F. ve Goudarzvandchegini, M., "Impact of Knowledge Management on the Performance of Manufacturing Companies in Guilan Province", *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2, (10), 2012, ss.10635-10642
- Beliveau, B., Bernstein, E., H. ve Hsieh, H. J., "Knowledge management strategy, Enablers, and process capability in U.S. software companies", *Journal of Multidisciplinary Research*, 3, (1), 2011, ss.25-46

- Bennett, R. ve Gabriel, H., "Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study", *Journal of Knowledge Management*, 3, (3), 1999, ss.212-225
- Bergeron, F., Raymond, L. ve Rivard, S., "Fit in strategic information technology management research: An empirical comparison of perspectives", *Omega, The International Journal of Management Science*, 29, 2001, ss.125-142
- Bergeron F., Raymond, L. ve Rivard, S., "Idea patterns of strategic alignment and business performance", *Information & Management*, 41, (8), 2004, ss.1003-1020
- Bergman, J., Jantunen, A. ve Saksa, J.,M., "Managing knowledge creation and sharing-scenarios and dynamic capabilities in inter-industrial knowledge networks", *Journal of Knowledge Management*, Vol.8, No.6, 2004, ss.63-76
- Beveren, J.,V., "Does health care for knowledge management?", *Journal of Knowledge Management*, 7, (1), 2003, ss.90-95
- Bharadwaj, A. S., Bharadwaj, S., G. ve Konsynski, B.,R., "Information Technology Effects on Firm Performance as Measured by Tobin's q", *Management Science*, Vol.45, No.7, 1999, ss.1008-1024
- Bharadwaj, A. S., "A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation", *MIS Quarterly*, 24, (1), 2000, ss.159-196
- Bhatt, G., D., "Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people", *Journal of Knowledge Management*, 5, (1), 2001, ss.68-75
- Bhatt, G., D. ve Grover, V., "Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study", *Journal of Management Information Systems*, Vol.22, No.2, 2005, ss.253-277
- Bhatti, W.A., Zaheer, A. ve Rehman, K. U., "The effect of knowledge management practices on organizational performance: A conceptual study", *African Journal of Business Management*, Vol.5, No.7, 2011, ss.2847-2853
- Birasnav, M., "Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership", *Journal of Business Research, Journal of Business Research*, 67, 2014, ss.1622-1629
- Birkinshaw, J. ve Sheehan, T., "Managing the knowledge life cycle", *MIT Sloan Management Review*, 2002, ss.75-83
- Blackler, F., "Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation", *Organization Studies*, 16, (6), 1995, ss.1021-1046
- Blau, J. R. ve McKinley, W., "Ideas, complexity, and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 1979, ss.200-219
- Blumentritt, R. ve Johnston, R., "Towards a strategy for knowledge management", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.11, No.3, 1999, ss.287-300
- Bock, G. W. ve Kim, Y., "Breaking the through the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing", *Information Resources Management Journal*, 15, (2), 2002, ss.14-21
- Bock, G., W., Zmud, R.,W. ve Kim, Y.,G., "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate", *MIS Quarterly*, 29, (1), 2005, ss.87-111

- Bohn, R., "Measuring and managing technological knowledge", *Sloan Management Review*, 34, (1), 1994, ss.61-73.
- Bollinger, A. S. ve Smith, R., D., "Managing organizational knowledge as astrategic asset", *Journal of Knowledge Management*, 5, (1), 2001, ss.8-18
- Boone, J., "Competitive pressure: The effects on investments in product and process innovation", *RAND Journal of Economics*, 31, (3), 2000, ss.549-569
- Borghoff, U. M. ve Pareschi, R., "Information technology for knowledge management", *Journal of Universal Computer Science*, 3, (8), 1997, ss.835-842
- Bose, R., "Knowledge management capabilities and infrastructure for e-commerce", *Journal of Computer Information Systems*, 42, (5), 2004, ss.40-49
- Brauner, E. ve Becker, A., "Beyond knowledge sharing: the Management of transactive knowledge systems", *Knowledge and Process Management*, Volume 13, Number 1, 2006, ss.62-71
- Bresnen, M., Edelman, L., Newell, S., Scarbrough, H. ve Swan, J., "Social practices and the management of knowledge in project environments", *International Journal of Project Management*, 21, (3), 2003, ss.157-166
- Broadbent, M., "The phenomenon of knowledge management: What does it mean to the information", *Information Outlook*, May, 1998, ss.23-36
- Brockmann, E., "Tacit knowledge and strategic decision making", *Group & Organization Management*, 27, (4), 2002, ss.436-455
- Brockman, B., K. ve Morgan, R., M., "The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance", *Decision Sciences*, 34, (2), 2003, ss.385-419
- Brown, J.,S. ve Duguid, P., "Organizing knowledge", *California Management Review*, 40, (3), 1998, ss.90-111
- Buckley, P., J. ve Carter, M., J., "Process and Structure in Knowledge Management Practices of British and US Multinational Enterprises", *Journal of International Management*, 8, (1), 2002, ss.29-48
- Cabrera, A., Collins, W.,C. ve Salgado, J.,F., "Determinants of Organizational Engagement in Knowledge Sharing", *International Journal of Human Resource Management*, V (17), 2006, ss.245-264
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.,T. ve Zhao, Y., "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, 31, 2002, ss.515-524
- Capon, N., Farley, J., U. ve Hoenig, S., "Determinants of financial performance: A meta-analysis", *Management Science*, 36, (10), 1990, ss.1143-1159
- Capon, N., Farley, J.,U., Lehmann, D.,R. ve Hulbert, J.,M., "Profiles of product innovators among large US manufacturers", *Management Science*, 38, No.2, 1992, ss.157-168
- Carden, S. D., "What global executives think about growth and risk", *McKinsey Quarterly*, 2, 2005, ss.16-25
- Carlucci, D., Marr, B. ve Schiuma, G., "The knowledge value chain—how intellectual capital impacts business performance", *International Journal of Technology Management*, 27, (6-7), 2004, ss.575-590
- Carluccil, D. ve Schiuma, G., "Knowledge Asset Value Spiral: Linking Knowledge Assets to Company's Performance", *Knowledge and Process Management*, Volume 13, Number 1, 2006, ss.35-46

- Carneiro, A., "How does knowledge management influence innovation and competitiveness?", *Journal of Knowledge Management*, 4 (2), 2000, ss.87-98
- Carrillo, P., M., Robinson, H.,S., Anumba, C., J. ve Al-Ghassani, A., M., "IMPaKT: A framework for linking knowledge management to business performance", *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1, (1), 2003, ss.1-12
- Caruana, A., Morris, M. H. ve Vella, A., J., "The Effect of Centralization and Formalization in Entrepreneurship in Export Firms", *Journal of Small Business Management*, 36, (1), 1998, ss.16-29
- Cascella, V., "Effective strategic planning", *Quality Progress*, 35, (11), 2002, ss.62-67
- Casselman, R.M. ve Samson, D., "Aligning Knowledge Strategy and Knowledge Capabilities", *Technology Analysis & Strategic Management*, 19, (1), 2007, ss.69-81
- Cavusgil, S. T., Calantone, R., J. ve Zhao, Y., "Tacit knowledge transfer and firm innovation capability", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, (1), 2003, ss.6-21
- Cepeda, G. ve Vera, D., "Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective", *Journal of Business Research*, Vol.60, No.5, 2007, ss.426-37
- Chaffee, E.,E., "Three Models of Strategy", *Academy of Management Review*, 10, (1), 1985, ss.89-95
- Chan, Y.E., Huff, S.L., Donald, W.,B. ve Copeland, D.G. "Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment", *Information Systems Research*, Vol.8, Issue.2, 1997, ss.125-150
- Chan, Y.,E., Huff, S.,L. ve Copeland, D.,G., "Assessing Realized Information Systems Strategy", *Journal of Strategic Information Systems*, 6, (4), 1998, ss.273-298
- Chase R., "The knowledge-based organization: An international survey", *J. Knowledge. Manage.*, 1, (1), 1997, ss.38-49
- Chen, L. ve Mohamed, S., "Contribution of knowledge management activities to organisational business performance", *Journal of Engineering, Design and Technology*, 6, (3), 2008, ss.269-285
- Chen, A. ve Chen, M., "A review of survey research in knowledge management performance measurement: 1995-2004", *Journal of Universal Knowledge Management*, Vol.0, (1), 2005, ss.4-12
- Chen, M.L. ve Chen, K.J., "Relationships among organizational innovation, learning and knowledge management in the information technology industry", *African Journal of Business Management*, Vol.4, (14), 2010, ss.3191-3200
- Chen, C.P., Hsiao, H.-C., Lin, C. W. ve Li, Y., X., (2010), "The Interactive Effect of Knowledge Management with Organizational Citizenship Behavior on Knowledge Management Performance in Taiwan Semiconductor Industries", *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 2010 IEEE International Conference on Date of Conference: 7-10 Dec. 2010, 2010, ss.896-900
- Chen, Y.-Y., Huang, H.-L., "Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis", *Knowledge-Based Systems*, Volume 27, 2012, ss.262-270
- Chen, H., Ragsdell, G., O'Brien, A. ve Nunes, M.,B., "A Proposed Model of Knowledge Management in the Software Industry Sector", *In Seventh International Conference on Digital Information Management, Macau*, 2012, ss.291-296

- Chi, H.-K., Lan, C.-H., Dorjgotov, B., "The Moderating Effect of Transformational Leadership on Knowledge Management and Organizational Effectiveness", *Social Behavior and Personality: an International Journal*, Volume 40, Number 6, 2012, ss.1015-1023
- Chin-Loy, C. ve Mujtaba, B.G., "The influence of organizational culture on the success of knowledge management practices with North American companies", *International Business and Economics Research Journal*, 6, (3), 2007, ss.15-29
- Chinowsky, P. ve Carrillo, P., "Knowledge management to learning organization connection", *Journal of Management in Engineering*, 23, (3), 2007, ss.122-130
- Choi, B. ve Lee, H., "An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance", *Information & Management*, Vol.40, No.5, 2003, ss.403-417
- Chong, C., W., Holden, T., Wihelmij, P. ve Schmidt, R.,A., "Where does knowledge management add value?", *Journal of Intellectual Capital*, 1, (4), 2000, ss.366-383
- Choochote, K. ve Nurse, R., "A Simple Knowledge Management Strategy Model for SMEs in Developing Countries", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 64, 2012, ss.189-192
- Chrisman, J.J., Hofer, C.W. ve Boulton, W.R. "Toward a system for classifying business strategies", *The Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, 1988, ss.413-428
- Chrisman, J. J., Hofe, C. W. ve Boulton, W. R., "Toward a system for classifying business strategies", *Academy of Management Review*, 13, (3), 1998, ss.413-428
- Christensen, C. M. ve Bower. J. L., "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms", *Strategic Management Journal*, 17, (3), 1996, ss.197-218
- Chuang, S., "A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation", *Expert Systems with Applications*, 27, (3), 2004, ss.459-465
- Chung, Y.-C., Hsu, Y.,-W., Tsai, C.-H. ve Tsai, S.-C., "Relationship between Organizational Cultures, Information Technology Involvement, Degrees of Knowledge Management Implementations and Performance of New Product Developments", *Information Technology Journal*, 9, (7), 2010, ss.1504-1516
- Clarke, T. ve Rollo, C., "Capitalizing Knowledge: Corporate Knowledge Management Investments", *Creativity and Innovation Management*, Vol.10, No.3, 2001, ss.177-188
- Clarke, T., "The knowledge economy", *Education & Training*, 43, (4/5), 2001, ss.189-196
- Claver, E., Llopis, J., Garcia, D. ve Molina, H., "Organizational culture for innovation and new technological behavior", *The Journal of High Technology Management Research*, 9, (1), 1998, ss.55-68
- Claver-Cortes, E., Zaragoza-Saez, P. ve Pertusa-Ortega, E., "Organizational structure features supporting knowledge management processes", *Journal of Knowledge Management*, 11, (4), 2007, ss.45-57
- Collis, D. J. ve Montgomery, C. A., "Competing on resources: strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, 73, (4), 1995, ss.118-128
- Connell, N.A.D., Klein, J.H. ve Powell, P.L., "It's Tacit Knowledge but Not as We Know It: Redirecting the Search for Knowledge", *Journal of the Operational Research Society*, 54, 2003, ss.140-152
- Cook, J. D. ve Wall, T. D., "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, 53, (1), 1980, ss.39-52

- Croteau, A.-M. ve Bergeron, F., "An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance", *Strategic Information Systems*, 70, 2001, ss.77-99
- Damodaran, L. ve Olphert, C.W., "Barriers and Facilitators to the Use of Knowledge Management Systems", *Behaviour & Information Technology*, 19, (6), 2000, ss.405-413
- Damanpour, F. ve Evan, W.M., "Organisational innovation and performance: the problem of organisational lag", *Administrative Science Quarterly*, 29, (3), 1984, ss.392-409
- Damanpour, F., Szabat, K.A. ve Evan, W.M., "The relationship between types of innovation and organisational performance", *Journal of Management Studies*, 26, (6), 1989, ss.587-601
- Damanpour, F., "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, 34, (3), 1991, ss.555-590
- Danish, R.Q. ve Munir, Y., "Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance; An Evidence From Pakistan", *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Volume 3, Issue 8, 2012, ss.1-6
- Darroch, J. ve McNaughton, R., "Examining the link between knowledge management practices and types of innovation", *Journal of Intellectual Capital*, 3, (3), 2002, ss.210-222
- Darroch, J., "Developing a measure of knowledge management behaviors and practices", *Journal of Knowledge Management*, 7, (5), 2003, ss.41-54
- Darroch, J. ve Naughton, R.M., "Beyond Market Orientation: Knowledge Management and the Innovativeness of New Zealand Firms", *European Journal of Marketing*, 37, (3-4), 2003, ss.572-593
- Darroch, J., "Knowledge management, innovation and firm performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol.9, No.3, 2005, ss.101-115
- Dasgupta, M., Sahay, A. ve Gupta, R.K., "The Role of Knowledge Management in Innovation", *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 8, No. 4, 2009, ss.317-330
- Daud, R., Abdul Rahim, R. ve Alimum, R., "Knowledge creation and innovation in classroom", *International Journal of Social Sciences*, 3, (1), 2008, ss.75-79
- Daud, S. ve Yusoff, W. F. W., "Knowledge Management and Firm Performance in Smes: The Role Of Social Capital As A Mediating Variable", *Asian Academy of Management Journal*, Vol.15, No.2, 2010, ss.135-155
- Daud, S. ve Yusoff, W. F. W., "How intellectual capital mediates the relationship between knowledge management processes and organizational performance?." *African Journal of Business Management*, Vol.5, No.7, 2011, ss.2607-2617
- Davenport, T. H., "Ten principles of knowledge management and four case studies", *Knowledge and Process Management*, 4, (3), 1997, ss.187-208
- Davenport, T. H., De Long, D. W. ve Beers, M. C., "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, 1998, ss.43-57
- Davenport, T. H. ve Klahr, P., "Managing customer support knowledge", *California Management Review*, 40, (3), 1998, ss.195-208
- Davenport, T. ve Volpel, S., "The rise of knowledge towards attention of management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No.3, 2001, ss.212-222
- Dawson, R., "Knowledge capabilities as the focus of organizational development and strategy", *Journal of Knowledge Management*, 4, (4), 2000, ss.320-327

- de Jager, M., "The KMAT: Benchmarking knowledge management", *Library Management*, 20, (7), 1998, ss.367-372
- De Jarnett L., "Knowledge the latest thing: information strategy", *The Executives Journal*, 12, (2), 1996, ss.3-5
- de Gooijer, J., "Designing a knowledge management performance framework", *Journal of Knowledge Management*, 4, (4), 2000, ss.303-310
- Delen, D., Zaim, H., Kuzey, C. ve Zaim, S., "A comparative analysis of machine learning systems for measuring the impact of knowledge management practices", *Decision Support Systems*, 54, (2), 2013, ss.1150-1160
- De Long, D., "Building the knowledge-based organization: How culture drives knowledge behaviors", *Center for Business Innovation*, 1997, ss.1-29
- Demarest, M., "Understanding knowledge management", *Long Range Planning*, 30, (3), 1997, ss.374-384
- Dermol, V., "Incentives for Knowledge Management and organisational performance, Knowledge as Business Opportunity", *Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference*, 2011, ss.345-353
- Deshpande, R. ve Webster Jr, F. E., "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *The Journal of Marketing*, 1989, ss.3-15
- Deshpande, R., Farley, J.U. ve Webster, F.Jr., "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrate analysis", *Journal of Marketing*, 57, 1993, ss.23-27
- Dess, G. G. ve Robinson, R. B., "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, 5, 1984, ss.265-273
- DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C. ve Harris, S., "Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10, (4), 2004, ss.26-43
- Dewar, R. D. ve Dutton, J. E., "The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis", *Management Science*, 1986, ss.1422-1433
- Diakoulakis, I.E., Georgopoulos, N.B., Koulouriotis, D.E. ve Emiris, D.M., "Towards a holistic knowledge management model", *Journal of Knowledge Management*, Vol.8, No.1, 2004, ss.32-46
- Dombrowski, C., Kim, J., Desouza, K., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, R. ve Jha, S., "Elements of Innovative Cultures", *Knowledge and Process Management*, Volume 14, Number 3, 2007, ss.190-202
- Dos Santos, B.L. ve Peffers, K., "Rewards to investors in innovative information technology applications: first movers and early followers in ATMs", *Organisation Science*, 6, 1995, ss.241-259
- Doty, D.H., Glick, W.H. ve Huber, G.P., "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories", *Academy of Management Journal*, 36, (6), 1993, ss.1196-1250
- Dougherty, D. ve Hardy, C., "Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems", *Academy of Management Journal*, 39, (5), 1996, ss.1120-1154

- Drew, S., "From knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance", *Long Range Planning*, 30, (3), 1997, ss.427-441
- Drucker, P.F., "The coming of the new organization", *Harvard Business Review*, (1), 1988, ss.45-53
- Drucker, P. F., "Knowledge-worker productivity: The biggest challenge", *California Management Review*, 41, (2), 1994, ss.79-94
- Du, R. ve Farley, J., "Research on technological innovation as seen through the Chinese looking glass", *Journal of Enterprising Culture*, 9, (1), 2001, ss.53-89
- Duffy, J., "The KM technology infrastructure", *The Information Management Journal*, 34, (2), 2000a, ss.62-66
- Duffy, J., "Knowledge management: To be or not to be?", *Information Management Journal*, 34, (1), 2000b, ss.64-67
- Duncan, N.B., "Capturing flexibility of information technology infrastructure: A study of resource characteristics and their measure", *Journal of Management Information Systems*, 12, (2), 1995, ss.37-57
- Dutta, S., "Strategies For Implementing Knowledge-Based Systems", *IEEE Transactions On Engineering Management*, 44, (1), 1997, ss.79-90
- Dyck, B., Starke, F. A., Mischke, G. A. ve Mauws, M., "Learning to build a car: An empirical investigation of oragnizational learning", *Journal of Management Studies*, 42, (2), 2005, ss.387-416
- Dyer, J. ve Nobeoka, I., "Creating and Managing a High-Performance knowledge sharing network: the Toyota case", *Strategic Management Journal*, 21, 2000, ss.345-367
- Earl, M. J. ve Scott, I. A., "Opinion: What is a Chief Knowledge Officer?", *Sloan Management Review*, 40, (2), 1999, ss.29-38
- Earl, M., "Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy," *Journal of Management Information Systems*, 18, (1), 2001, ss.215-233
- Easterby-Smith, M. ve Prieto, I. M., "Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?", *British Journal of Management*, 19, (3), 2008, ss.235-249
- Edenius, M., Keller, C. ve Lindbald, S., "Managing knowledge across boundaries in healthcare when innovation is desired", *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 2, (2), 2011, ss.134-153
- Egbu, C. O., "Managing knowledge and intellectual capital for improved organizational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol.11, Iss.5, 2004, ss.301-315
- Ein-Dor, P. ve Segev, E., "Organizational Context and Mis Structure: Some Empirical Evidence", *MIS Quarterly*, 6, (3), 1982, ss.55-68
- Emadzade, M.K., Mashayekhi, B. ve Abdar, E., "Knowledge management capabilities and organizational performance", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business, Institute of Interdisciplinary Business Research*, Vol 3, No 11, 2012, ss.781-790
- Fahey, L. ve Prusak, L., "The eleven deadliest sins of knowledge management", *California Management Review*, 40, (3), 1998, ss.265-276

- Fan, Z. P., Feng, B., Sun, Y. H. ve Ou, W., "Evaluating knowledge management capability of organizations: a fuzzy linguistic method", *Expert Systems with Applications*, 36, (2), 2009, ss.3346-3354
- Fattahiyan, S., Hoveida, R., Siadat, S. A. ve Tallebi, H., "Study Of Relationship Between Knowledge Management Enablers And Processes with Organizational Performance", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol.4, No.4, 2012, ss.36-44
- Fazli, S. ve Alishahi, A., "Investigating the Relationships between Organizational Factors (Culture, Structure, Strategy) and Performance through Knowledge Management", *American Journal of Scientific Research*, Issue 44, 2012, ss.116-130
- Felton, S. M., "Knowledge is capital, the rest is just money", *Strategy and Leadership*, 30, (3), 2002, ss.41-42
- Feng, K., Chen, E.T. ve Liou, W., "Implementation of Knowledge Management Systems and Firm Performance: An Empirical Investigation", *Journal of Computer Information Systems*, Vol.45, Issue.2, 2004, ss.92-104
- Flatten, T.C., Greve, G. I. ve Brettel, M., "Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances", *European Management Review*, 8, (3), 2011, ss.137-152
- Fleck, J., "Contingent knowledge and technology development", *Technology Analysis and Strategic Management*, 9, (4), 1997, ss.383-397
- Fletcher, K., Wright, G. ve Desai, C., "The role of organizational factors in the adoption and sophistication of database marketing in the UK financial services industry", *Journal of Direct Marketing*, 10, (1), 1996, ss.10-21
- Fong P.S.W. ve Choi S.K.Y., "The processes of knowledge management in professional services firms in the construction industry: a critical assessment of both theory and practice", *Journal of Knowledge Management*, 13, (2), ss.110-126
- Fornell C. ve Larcker, D.F., "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, 1981, ss.39-51
- Foss, N.J., "Knowledge-based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments", *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, 1996, ss.470-476
- Foss, J. N., "Research in the strategic theory of the firm: Isolationism and integrationism", *Journal of Management Studies*, 36, (6), 1999, ss.725
- Galbraith, C. ve Schendel, D.E., "An empirical analysis of strategic types," *Strategic Management Journal*, Vol.4, 1993, ss153-173
- Gallupe, B., "Knowledge management systems: Surveying the landscape", *International Journal of Management Review*, 3, (1), 2001, ss.61-77
- Gan, G.G.G., Ryan, C. ve Gururajan, R., "Soft' enablers of knowledge management in Malaysian companies – a qualitative study", *17th Australasian Conference on Information Systems 'Soft' enablers of knowledge management*, 6-8 Dec 2006, 2006, ss.1-12
- Gao, J. ve Fu, J., "Key issues on technological innovation in Chinese enterprises", *Science and Technology Policy and Management*, 1, 1996, ss.24-33
- García-Morales, V.J., Matías-Reche, F. ve Hurtado-Torres, N., "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of

- organizational learning in the pharmaceutical sector”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, Iss.2, 2008, ss.188-212
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. ve Gutiérrez-Gutiérrez, L., “Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation”, *Journal of Business Research*, Volume 65, Issue 7, July 2012, ss.1040-1050
- Garg, V.K., Walters, B.A. ve Priem, R.L., “Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance”, *Strategic Management Journal*, 24, 2003, ss.725-744
- Gartlan, J. ve Shanks, G. “The Alignment of Business and Information Technology Strategy in Australia”, *Australasian Journal of Information Systems*, 14, (2), 2007, ss.113-139
- Gavetti, G. ve Rivkin, J.W., “On the Origin of Strategy: Action and Cognition Over Time,” *Organization Science*, 18, (3), 2007, ss.420-439
- Geisler, E., “A typology of knowledge management: strategic groups and role behavior in organizations”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.11, Iss.1, 2007, ss.84-96
- Gelard, P., Emamisaleh, K., Hassanabadi, M. ve Rad, M.S., (2013), “Looking into Knowledge Management from Organizational Structure Perspective”, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, Issue.2, 2013, ss.518-529
- Geroski, P. A. ve Machin, S., “Do innovating firms outperform non-innovators?”, *Business Strategy Review*, 3, (2), 1992, ss.79-90
- Geroski, P., “Innovation and competitive advantage”, *Working Paper No. 159*, OECD, Paris, 1995
- Ghani, A. K., Jayabalan, V. ve Sugumar, M., “Impact of Advanced Manufacturing Technology on Organizational Structure”, *Journal of High Technology Management Research*, 13, 2002, ss.157-175
- Gholami, M. H., Asli, M.N., Nazari, S.-S. ve Noruzy, A., “Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study”, *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 10, No. 2, 2013, ss.205-216
- Ghorbani, H., Demneh, S., M., A. ve Khorsandnejad, A., “An Empirical Investigation of the Relationship between Organizational Culture and Customer Orientation: The Mediating Effect of Knowledge Management (An Empirical Study in the Household Appliance Industry in Iran)”, *International Journal of Marketing Studies*, Vol.4, No.3; 2012, ss.58-67
- Gloet, M. ve Terziovski, M., “Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15, 2004, ss.402-409
- Goffee, R. ve Jones, G., “What holds the modern company together?”, *Harvard Business Review*, 1996, ss.133-148
- Goh, S. ve Richards, G., “Benchmarking the learning capability of organizations”, *European Management Journal*, 15, (5), 1997, ss.575-583
- Gold, A. H., Malhotra, A. ve Segars, A. H., “Knowledge management: An organizational capabilities perspective”, *Journal of Management Information Systems*, 18, (1), 2001, ss.185-214

- Gopalakrishnan, S. ve Bierly, P. "Analyzing innovation adoption using knowledge-based approach", *Journal of Engineering and Technology Management*, 18, (2), 2001, ss.107-118
- Gopalakrishnan, S. ve Bierly III, P. E., "The impact of firm size and age on knowledge strategies during product development: a study of the drug delivery industry", *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 53, (1), 2006, ss.3-16
- Gordon, S., "Standardization of information systems and technology at multinational companies", *Journal of Global Information Management*, 1, (3), 1993, ss.5-14
- Gorelick, C. ve Tantawy-Monsou, B., "For performance through learning, knowledge management is the critical practice", *The Learning Organization*, 12, (2), 2005, ss.125-139
- Gottshalk, P., "Strategic Knowledge Networks: The Case of IT Support For Eurojuris Law Firms in Norway", *International Review of Law Computers & Technology*, 14, (1), 2000, ss.115-129
- Gottschalk, P., "Stages of knowledge management systems in police investigations", *Knowledge-Based Systems*, Vol.19, No.6, 2006, ss.381-37
- Govindarajan, V. ve Fisher, J., "Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance", *Academy of Management Journal*, 33, (2), 1990, ss.259-285
- Grant, R.M. "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol.33, No.3, 1991, ss.114-135
- Grant, R.M., "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue: Knowledge and the Firm), 1996, ss.109-122
- Grant, R.M., "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, 7, (4), 1996a, ss.375-387
- Greiner, M.E., Böhmman, T. ve Krcmar, H., "A strategy for knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol.11, No.6, 2007, ss.3-15
- Grossman, M., "The emerging academic discipline of knowledge management", *Journal of Information Systems Education*, 18, (1), 2007, ss.31-38
- Grover, V. ve Davenport, T. H., "General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda", *Journal of Management Information Systems*, 18, (1), 2001, ss.5-21
- Gupta, B., Iyer, L.S. ve Aronson, J.E., "Knowledge management: practices and challenges", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.100, No.1, 2000, ss.17-21
- Gupta, A.K. ve Govindarajan, V., "Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor steel", *Sloan Management Review*, Vol. 42, Issue 1, 2000a, ss.71-80
- Gupta, A.K. ve Govindarajan, V., "Knowledge flows within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, 21, (4), 2000b, ss.473-496
- Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K. ve Alpkın, L., "Effects of innovation types on firm performance", *International Journal of Production Economics*, Vol.133, No.2, 2011, ss.662-676
- Hage, J. ve Aiken, M., "Relationship of Centralization to Other Structural Properties", *Administrative Science Quarterly*, 12, 1967, ss.72-92

- Haque, A. ve Anwar, S., "Linking Top Management Support and IT Infrastructure with Organizational Performance: Mediating Role of Knowledge Application", *Canadian Social Science*, Vol.8, No.1, 2012, ss.121-129
- Hahn, J. ve Subramani, M. R., "A Framework of Knowledge Management Systems: Issues and Challenges for Theory and Practice", *Twenty First International Conference on Information Systems*, 2000
- Hall, R., "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*", 13, 1992, ss.135-144
- Hall, R., "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 14, 1993, ss.607-618
- Hall, R. ve Andriani, P., "Managing knowledge associated with innovation", *Journal of Business Research*, 56, (2), 2003, ss.145-152
- Hall, B. H., Jaffe, A. ve Trajtenberg, M., "Market value and patent citations", *Rand Journal of Economics*, 36, (1), 2005, ss.16-38
- Hambrick, D. C. "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types", *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.1, 1983, ss.5-26
- Hambrick, D. C. ve Fredrickson J.W., "Are you sure you have a strategy?", *The Academy of Management Executive*, 15, (4), 2001, ss.48-59
- Han, J.K., Kim, N. ve Srivastava, R.K., "Market orientation and organisational performance: is innovation the missing link?", *Journal of Marketing*, 62, (4), 1998, ss.30-45
- Han, W. ve Wang, Y., (2012), "Knowledge Management, Knowledge Management System, and Organizational Performance: An Empirical Study", *2012 International Conference on Systems and Informatics (ICSAI 2012)*, 2012, ss.2488-2492
- Hansen, M., Nohria, N. ve Tierney, T., "What's your strategy for managing knowledge?", *Harvard Business Review*, 77, (2), 1999, ss.106-116
- Hansen, M.T. ve Oetinger, B., "Introducing T-shaped Managers, Knowledge Management's Next Generation", *Harvard Business Review*, March, 2001, ss.107-116
- Hansen, M. T. ve Birkinshaw, J. "The Innovation Value Chain", *Harvard Business Review*, 2007, ss.121-130
- Hao, Q., ve Juergen Muehlbacher, H.K., "How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China", *Chinese Management Studies*, Vol. 6 Iss 1 2012, ss.36-52
- Harkema, S., "A Complex Adaptive Perspective on Learning within Innovation Projects", *Learning Organization*, 10, (6), 2003, ss.340-346
- Hasan, H. ve Al-hawari, M., "Management styles and performance: A knowledge space framework", *Journal of Knowledge Management*, 7, (4), 2003, ss.15-28
- Hassan, S. ve Al-Hakim, L. A. Y. "The Relationships among Critical success factors of Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance: A Conceptual Framework", *2011 International Conference on Management and Artificial Intelligence IPEDR vol.6 (2011) (2011) IACSIT Press, Bali, Indonesia*, 2011, ss.94-103
- Hassan, M.U., Shaukat, S., Nawaz, M.S. ve Naz, S., "Effects of Innovation Types on Firm Performance: An Empirical Study on Pakistan's Manufacturing Sector", *Journal of Commerce and Social Sciences Johar Educational Society*, Vol.7, No.2, 2013, ss.243-262

- Hauschild, S., Licht, T. ve Stein, W., "Creating a knowledge culture", *The McKinsey Quarterly*, 2001, ss.74-81
- He, L., "The Theoretical and Empirical Research on Organization Innovation From the Knowledge Management Perspective", *2008 Workshop on Knowledge Discovery and Data Mining*, 2008, ss.179-184
- Hedlund, G., "A model of knowledge management and the N-form Corporation", *Strategic Management Journal*, 15, 1994, ss.73-90
- Henderson, J.C. ve Venkatraman, N. 'Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations', *IBM Systems Journal*, Volume.38, Issue.2.3, 1999, ss.472-484
- Hendriks, P., "Why share knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing", *Knowledge and Process Management*, Volume 6, Number 2, 1999, ss.91-100
- Hester, A.J., "A Comparison of the Influence of Social Factors and Technological Factors on Adoption and Usage of Knowledge Management Systems", *Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences – 2010*, 2010, ss.1-10
- Hidding, G. J. ve Catterall, S. M., "Anatomy of a learning organization: turning knowledge into capital at Andersen Consulting", *Knowledge and Process Management*, 5, (1), 1998, ss.3-13
- Hisyam, M. ve Choudrie, J., "The diffusion of tacit knowledge and its implications on information systems: the role of meta-abilities", *Journal of Knowledge Management*, Vol.8, No.2, 2004, ss.128-139
- Hitt, M.A. ve Ireland, R.D., "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance", *Strategic Management Journal*, 6, (3), 1985, ss.273-293
- Ho, L.-A., "What affects organizational performance?: The linking of learning and knowledge management", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.108, Iss.9, 2008, ss.1234-1254
- Ho, C.T., "The relationship between knowledge management enablers and performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.109, Iss.1, 2009, ss.98-117
- Hogel, M. ve Schulze, A., "How to Support Knowledge Creation in New Product Development: An Investigation of Knowledge Management Methods", *European Management Journal*, Vol.23, No.3, 2005, ss.263-273
- Holsapple, C. ve Joshi, K., "Description and analysis of existing knowledge management frameworks", *32nd Hawaii International Conference on System Sciences, Maui*, 1999
- Holsapple, C. W. ve Joshi, K. D., "An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", *The Journal of Strategic Information Systems*, 9, (2-3), 2000, ss.235-261
- Holsapple, C. W., "Knowledge management support of decision making", *Decision Support Systems*, Volume 31, Issue 1, 2001, ss.1-3
- Holsapple, C. W. ve Joshi, K. D., "Knowledge Management: A Threefold Framework", *The Information Society: An International Journal*, Volume 18, Issue 1, 2002, ss.47-64
- Holsapple, C. ve Jones, K., "Exploring Primary Activities of Knowledge Chain", *Knowledge and Process management*, 11, (3), 2004, ss.155-174
- Holsapple, C. W., "The inseparability of modern knowledge management and computer-based technology", *Journal of Knowledge Management*, 9, (1), 2005, ss.42-52

- Hooff, van den B. ve De Ridder, J.A., "Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, 8, (6), 2004, ss.117-130
- Hoopes, D. G. ve Postrel, S., "Shared knowledge, "glitches," and product development performance", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, ss.837-865
- Horwitch, M. ve Armacost, J., "Helping knowledge management be all it can be", *The Journal of Business Strategy*, 23, (3), 2002, ss.26-31
- Hoskisson, R. E., Johnson, R. A. ve Moesel, D. D., "Corporate divestiture intensity in restructuring firms: Effects of governance, strategy, and performance", *Academy of Management Journal*, 37, (5), 1994, ss.1207-1251
- Hsiao, Y.-C., Chen, C.-J. ve Chang, S.-C., "Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view", *International Journal of Manpower*, Vol. 32, Iss: 5/6, 2011, ss.645-660
- Hsu, I.-C., "Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test", *Expert Systems with Applications*, 35, 2008, ss.1316-1326
- Hu, Y. ve Deng, L., "A Contingency Model on Knowledge Management-Firm Performance Relationship: An Empirical Study from China", *2008 International Seminar on Future Information Technology and Management Engineering*, 2008, s.464-468
- Hu, Y. C., "Research on Relationship of Knowledge Management And Organizational Performance", *2009 International Conference on Management of e-Commerce and e-Government*, 2009, ss.281-283
- Hu, Y., "The Role of Marketing Performance in the Relationship Between Knowledge Management and Financial Performance", *2010 Third International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*, 2010, ss.436-439
- Huang, J. ve Li, Y., "The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 30, No. 3, 2009, ss.285-301
- Huang, C.-L., "The influence of knowledge management implementation on organizational performance at Taiwan-listed integrated circuit companies: Using intellectual capital as the mediator", *Journal of Global Business Management*, 7, (2), 2011, ss.1-17
- Huang, L.-S. ve Lai, C.-P., "Knowledge management adoption and Diffusion using structural equation Modeling", *Global Journal Of Business Research*, Volume.8, Number.1, 2014, ss.39-56
- Huber G., "Organizational learning: The contributing processes and the literature", *Organizational Science*, 2, (1), 1991, ss.88-115
- Huber, G.P., "Facilitating Project Team Learning and Contributions to Organizational Knowledge", *Creativity & Innovation Management*, Volume:8, Number:2, 1999, ss.70-76
- Hubert, S., "Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual Capital", *Strategy & Leadership*, 24, (2), 1996, ss.10-13
- Hui, H., Wan Mohamed Radzi, C. W. J., Salarzadeh Jenatabadi, H., Kheirollahpour, M. ve Radu, S., "Impact of Knowledge Management and Organizational Learning on Different Dimensions of Organizational Performance: A Case Study of Asian Food

- Industry”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 5, No. 3, 2013, ss.148-154
- Hull, C. E. ve Rothenberg, S., “Firm performance: The interaction of corporate social performance with innovation and industry differentiation”, *Strategic management Journal*, 29, (7), 2008, ss.781-789
- Hult, G.T. ve Ketchen Jr., D.J., “Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance”, *Strategic Management Journal*, 22, 2001, ss.899-906
- Hung, Y. C., Huang, S. M. ve Lin, Q. P., “Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry”, *Industrial Management & Data Systems*, 105, (2), 2005, ss.164-183
- Hung, R.Y.-Y., Lien, B.Y.-H., Fang, S.-C. ve McLean, G. N., “Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 21, 4, 2010, ss.425-438
- Iansiti, M., “Real world R&D: Jumping the product generation gap”, *Harvard Business Review*, May-June, 1993, ss.138-147
- Idowu, A., “Organizational Learning, Innovativeness and Financial Performance of Small And Medium Enterprises (Smes) In Nigeria”, *European Journal of Business and Management*, Vol.5, No.2, 2013, ss.179-186
- Ifitikhar, Z., “Developing an instrument for knowledge management project evaluation”, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1, (1), 2003, ss.55-62
- Issa-Salwe, A., Ahmed, M., Aloufi, K., ve Kabir, M., “Strategic Information Systems Alignment: Alignment of IS/IT with Business Strategy”, *Journal of Information Processing Systems*, Vol.6, No.1, March 2010
- Ives, W., Torrey, B. ve Gordon, C., “Knowledge management: An emerging discipline with a long history”, *Journal of Knowledge Management*, 1, (4), 1998, ss.269-274
- Jantunen, A., “Knowledge-processing capabilities and innovative performance: An empirical study”, *European Journal of Innovation Management*, Vol.8, No.3, 2005, ss.336-349
- Janz, B.D. ve Prasarnphanich, P., “Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture”, *Decision Sciences*, 34, 2003, ss.351-384
- Jarvenpaa, S. L. ve Staples, D. S., “The use of collaborative electronic media for information sharing: An exploratory study of determinants”, *Strategic Information Systems*, 9, (2-3), 2000, ss.129-154
- Jayatilaka, B. ve Lee, J., “An epistemological taxonomy for knowledge management systems analysis”, *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2003
- Jennex, M.E., “What is knowledge management?”, *International Journal of Knowledge Management*, 1, (4), 2005, ss.i-iv
- Jiang, X. ve Li, Y., “An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of alliances”, *Research Policy*, 38, (2), 2009, ss.358-368
- Jivan, M.E. ve Zarandi, M., “Factors Effective on Knowledge Management in Service-Oriented Organizations (Senior Managers Opinion Using Analytical Hierarchy Process (AHP))”, *International Journal of Business and Management*, Vol.7, No.5, 2012, ss.150-158

- Jyoti, J., Gupta, P. ve Kotwal, S., "Impact of knowledge management practices on innovative capacity: A study of Telecommunication sector", *Vision*, 15, (4), 2011, ss.315-330
- Kanji, G. K., "Can total quality management help innovation?", *Total Quality Management*, 7, (1), 1996, ss.3-9
- Kankanhalli, A., Tanudidjaja, F., Sutanto, J. ve Tan, B. C. Y., "The Role of IT in Successful Knowledge Management Initiatives", *Communications of the ACM*, 46, (9), 2003, ss.69-73
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y. ve Wei, K. K., "Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation", *MIS quarterly*, 29, (1), 2005, ss.113-143
- Kannan, G. ve Aulbur, W. G., "Intellectual capital: Measurement of effectiveness", *Journal of Intellectual Capital*, 5, (3), 2004, ss.389-413
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P., "The balanced scorecard-Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, 70 (1), 1992, ss.71-79
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P., "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, 74, (1), 1996, ss.75-85
- Katila, R., "New product search over time: past ideas in their prime?", *Academy of Management Journal*, 45, (5), 2002, ss.995-1010
- Kautz, K., "Using IT to support knowledge management-A survey-based study of a large, global consulting company", *IS2002 Proceedings of the Informing Science+IT Education Conference*, 2002, ss.783-793
- Kendall, K. E., "The significance of information systems research on emerging technologies: Seven information technologies that promise to improve managerial effectiveness", *Decision Sciences*, 28, (4), 1997, ss.775-792
- Keskin, H., "The relationships between explicit and tacit oriented KM strategy, and organization performance", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 7, No. 1, 2005, ss.169-175
- Khalifa, M. ve Liu, V., "Determinants of successful knowledge management programs", *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1, (2), 2003, ss.103-111
- Khalifa, M., Yu, A.Y. ve Shen, K.N., "Knowledge management systems success: a contingency perspective", *Journal of Knowledge Management*, Vol.12, Iss.1, 2008, ss.119-132
- Kharabsheh, R., Magableh, I., Sawadha, S., "Knowledge Management Practices (KMPs) and Its Impact on Organizational Performance in Pharmaceutical Firms", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 48, 2012, ss.6-15
- Kidwell, J.J., Vander Linde, K.M. ve Johnson, S.L., "Applying corporate knowledge management practices in higher education", *Journal of Educause Quarterly*, 4, 2000, ss.28-33
- Kiessling, T. S., Richey, R. G., Meng, J. ve Dabic, M., "Exploring Knowledge Management to Organizational Performance Outcomes in a Transitional Economy", *Journal of World Business*, 44, (4), 2009, ss.421-433
- Kim, Y., Yu, S. ve Lee, J., "Knowledge strategy planning: Methodology and case", *Expert Systems with Applications*, 24, (3), 2003, ss.295-307
- King, W.R., "Strategic Planning for Management Information Systems", *MIS Quarterly*, 2, (1), 1978, ss.27-37

- King, W. R., "Invited viewpoint: The effective knowledge organization", *Business Process Management Journal*, 9, (3), 2003, ss.259-260
- Kinney, T., "Knowledge management, intellectual capital and adult learning", *Adult Learning*, 10, (2), 1998, ss.2-5
- Kleijnen, M., Ruyter, K. ve Wetzels, M., "An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness", *Journal of Retailing*, Vol.83, No.1, 2007, ss.33-46
- Knapp, E. M., "Knowledge management", *Business and Economic Review*, 44, (4), 1998, ss.3-6
- Knight, K.E., "A descriptive model of intra-firm innovation process", *The Journal of Business*, 40, (4), 1967, ss.478-496
- Knight, G. A. ve Cavusgil, S. T., "Innovation, organizational capabilities, and the bornglobal firm", *Journal of international Business Studies*, 35, 2004, ss.124-141
- Kogut, B. ve Zander, U., "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, 3, 1992, ss.383-397
- Koskinen, K. U., "Evaluation of tacit knowledge Utilization in work units", *Journal of Knowledge Management*, 7, (5), 2003, ss.67-81
- Koskinen, K.U., Pihlanto, P. ve Vanharanta, H., "Tacit Knowledge Acquisition and sharing in a project work context", *International Journal of Project Management*, 21, 2003, ss.281-290
- Kotha, R., Zheng, Y. ve George, G., "Entry into new niches: The effects of firm age and the expansion of technological capabilities on innovative output and impact", *Strategic Management Journal*, 32, (9), 2011, ss.1011-1024
- Krstić, B. ve Petrović, B., "The Role of Knowledge Management in increasing enterprise's innovativeness", *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*, Vol.9, No.1, 2012, ss.93-110
- Kruger, C. J. ve Johnson, R.D., "Is there a correlation between knowledge management maturity and organizational performance?", *VINE*, Vol.41, Iss.3, 2011, ss.265-295
- Kulkarni, U.R., Ravindran, S. ve Freeze, R., "A knowledge management success model: Theoretical development and empirical validation", *Journal of Management Information Systems*, 23, (3), 2007, ss.309-347
- Kululanga, G. K. ve McCaffer, R. "Measuring knowledge management for construction organizations", *Engineering Construction & Architectural Management (Blackwell Publishing Limited)*, 8, (5/6), 2001, ss.346-354
- Kuo, Y.-K. ve Ye, K.-D., "How employees' perception of information technology application and their knowledge management capacity influence organisational performance", *Behaviour & Information Technology*, 29, 3, 2010, ss.287-303
- Lakshman, C., "Organizational knowledge leadership: A grounded theory approach", *Leadership & Organization Development Journal*, 28, (1), 2007, ss.51-75
- Lang, J. C., "Managerial concerns in knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, 5, (1), 2001, ss.43-57
- Laursen, K., ve Salter, A., "Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms", *Strategic Management Journal*, 27, 2006, ss.131-150

- Lebas, M.J., "Performance measurement and performance management", *International Journal of Production Economics*, 41, 1/3, 1995, ss.23-35
- Lee, H. ve Choi, B., *Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance: An Integration and Empirical Test*, APDSI, 2000
- Lee, C. C ve Yang, J., "Knowledge value chain", *Journal of Management Development*, 19, (9), 2000, ss.783-793
- Lee, J. N., "The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success", *Information and Management*, 38, (5), 2001, ss.323-335
- Lee, J.H. ve Kim, Y.G., "A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis", *Expert Systems with Applications*, 20, 2001, ss.299-311
- Lee, J.H. ve Kim, Y.G., "Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge management performance: empirical validation", *Proceedings of Pacific Asia Conference on Information Systems 2001*, 2001a, ss.1097-1111
- Lee, H. ve Suh, Y., "Knowledge conversion with information technology of Korean companies", *Business Process Management Journal*, 9, (3), 2003, ss.317-336
- Lee, H. ve Choi, B., "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination", *Journal of Management Information Systems*, Vol.20, No.1, 2003, ss.179-228
- Lee, Y. ve Lee, S., "Capabilities, Processes, and Performance of Knowledge Management: A Structural Approach", *Human Factors & Ergonomics in Manufacturing*, 17, (1), 2007, ss.21-41
- Lee, C-P., Lee, G-G. ve Lin, H-F., "The role of organizational capabilities in successful e-business implementation", *Business Process Management Journal*, 13, (5), 2007, ss.677-693
- Lee, S., Kim, B.G. ve Kim, H., "An integrated view of knowledge management for performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol.16, Iss.2, 2012, ss.183-203
- Leidner, D.E., Alavi, M. ve Kayworth, T., "The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms", *International Journal of e-Collaboration*, 2, (1), 2006, ss.17-40
- Lemak, D. J., "Leading students through the management theory jungle by following the path of the seminal theorists: A paradigmatic approach", *Management Decision*, 42, (10), 2004, ss.1309-1326
- Leonard, D. ve Sensiper, S., "The role of tacit knowledge in group innovation", *California Management Review*, 40, (3), 1998, ss.112-132
- Lettieri, E., Borga, F. ve Savoldelli, A., "Knowledge management in non-profit Organisations", *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 2004, ss.16-30
- Levitt, B. ve March, J. G., "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, 1988, ss.319-340
- Levitt, T., "Creativity is not Enough", *Harvard Business Review*, 80, (8), 2002, ss.137-140
- Li, J., Lam, K. ve Fang, Y., "Manufacturing firms' performance and technology commitment- the case of the electronics industry in China", *Integrated Manufacturing Systems*, 11, (6), 2000, ss.385-392
- Li, M. ve Gao, F., "Why Nonaka highlights tacit knowledge: A critical review?", *Journal of Knowledge Management*, 7, (4), 2003, ss.6-14

- Liang, T.-P., OuYang, Y.-C. ve Power, D.J., "Effects of Knowledge Management Capabilities on Perceived Performance: An Empirical Examination, Decision Support for Global Enterprises", *Annals of Information Systems*, Volume 2, 2007, ss.139-164
- Liao, S. H., "Knowledge management technologies and applications-Literature review from 1995 to 2002", *Expert Systems with Applications*, Vol 25, 2003, ss.155-164
- Liao, C. S. ve Chuang, H., "Exploring the role of knowledge management for enhancing firm's innovation and performance", *Proceedings of Hawaiian International Conference on System Sciences, Hawaii*, 2006
- Liao, S.H. ve Wu, C., "The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance", *International Journal of Business and Management*, Vol 4, No 4, 2009a, ss.64-76
- Liao, S.H. ve Wu, C., "Knowledge Management and Innovation: The Mediating Effects of Organizational Learning", *Industrial Engineering and Engineering Management*, 2009. *IEEM 2009. IEEE International Conference on Date of Conference: 8-11 Dec.*, 2009b, ss.1850-1854
- Liao, S.H. ve Wu, C., "System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation", *Expert Systems with Applications*, 37, (2), 2010, ss.1096-1103
- Liebeskind, J.P., "Knowledge, strategy, and the theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 17,1996, ss.93-107
- Liebowitz, J., "Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy", *Knowledge and Process Management*, Vol.6, No.1, 1999, ss.37-40
- Liebowitz, J., "Knowledge management and its link to artificial intelligence", *Expert Systems with Applications*, 20, (1), 2001, ss.1-6
- Liebowitz, J., "Facilitating Innovation Through Knowledge Sharing: A Look At The Us Naval Surface Warfare Center-Carderock Division", *Journal of Computer Information Systems*,42, (5), 2002, ss.1-6
- Liebowitz, J., "A Knowledge Management Implementation Plan at a Leading US Technical Government Organization: A Case Study", *Knowledge and Process Management*, Volume 10, Number 4, 2003, ss.254-259
- Lin, H. ve Lee, G., "Impact of organizational learning and knowledge management factor on e-business adoption", *Management Decision*, 43, No. 2, 2005, ss.171-188
- Lin, C. Y. Y. ve Chen, M. Y., "Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan", *Management Research News*, Vol. 30, No. 22, 2007, ss.115-132
- Lin, X. L. ve Germain, R., "Organizational structure, context, customer orientation, and performance: Lessons from Chinese state-owned enterprises", *Strategic Management Journal*, 24, (11), 2003, ss.1131-1151
- Lin, H-F., "A stage model of knowledge management: An empirical investigation of process and effectiveness", *Journal of Information Science*, 33, (6), 2007, ss.643-659
- Lin, H. F., "Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study", *International Journal of Manpower*, 28, (3/4), 2007a, ss.315-332
- Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., Liedtke, C. ve Choo, A. S., "Integrating quality management practices with knowledge creation processes", *Journal of Operation Management*, 22, 2004, ss.589-607

- Lloria, M. B., "A review of the main approaches to knowledge management", *Knowledge Management Research & Practice*, 6, 2008, ss.77-89
- Lubit, R., "Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage", *Organizational Dynamics* 29, (3), 2001, ss.164-178
- Lucier, C. E. ve Torsilieri, J. D., "Why knowledge programs fail: A C.E.O.'s guide to managing learning", *Strategy & Business*, 9, 1997, ss.14-28
- Lueg, C., "Information, Knowledge and Networked Minds", *Journal of Knowledge Management*, 5, (2), 2001, ss.151-159
- Ma, Z. ve Yu, K. H., "Research paradigms of contemporary knowledge management studies: 1998-2007", *Journal of Knowledge Management*, 14, (2), 2010, ss.175-189
- MacDonald S., "Learning to Change: An Information Perspective on Learning in the Organization", *Organization Science*, 6, 1995, ss.557-568
- Madhavan, R. ve Grover, R., "From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management", *The Journal of Marketing*, 62, (4), 1998, ss.1-12
- Magnier-Watanabe R. M. ve Senoo D., "Organization characteristics as prescriptive factors of knowledge management initiatives", *Journal of Knowledge Management*, 12, (1), 2008, ss.21-36
- Magnier-Watanabe, R., Benton, C. ve Senoo, D., "A study of knowledge management enablers across countries", *Knowledge Management Research & Practice*, 9, (1), 2011, ss.17-28
- Maier, R. ve Remus, U., "Defining process-oriented knowledge management strategies", *Knowledge and Process Management*, 9, (2), 2002, ss.103-118
- Maier, R. ve Remus, U., "Implementing process-oriented knowledge management strategies", *Journal of Knowledge Management*, Vol.7, No.4, 2003, ss.62-74
- Malhotra, Y. ve Galletta, D., "Role of commitment and motivation in knowledge management systems implementation: theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success", *Proceedings of 36th Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*, 2003, ss.1-10
- Maltz, A. C., Shenhar, A. J. ve Reilly, R. R., "Beyond the balanced scorecard: Refining the search for organizational success measures", *Long Range Planning*, 26, 2003, ss.187-204
- Marr, B., "Measuring and benchmarking intellectual capital", *Benchmarking*, 11, (6), 2004, ss.559-570
- Martinez, M., "The collective power of employee knowledge", *HRM Magazine*, Vol.43, No.2, 1998, ss.88-94
- Marwick, A. D., "Knowledge management technology", *IBM Systems Journal*, 40, (4), 2001, ss.814-830
- Mascitelli, R., "From experience: Harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation", *Journal of Product Innovation Management*, 17, (3), 2000, ss.179-193
- Massa, S. ve Testa, S., "A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector", *European Management Journal*, Vol.27, No.2, 2009, ss.129-41
- McAdam, R. ve Keogh, K., "Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs", *Creativity and Innovation Management*, 13, (2), ss.126-141

- McAdam, R. ve Reid, R., "A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management", *Journal of European Industrial Training*, 24, (6), 2000, ss.317-329
- McDermott, R., "Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management", *California Management Review*, Vol.41, 1999, ss.103-117
- McDermott, R. ve O'Dell, C., "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge", *Journal of Knowledge Management*, 5, (1), 2001, ss.76-85
- McElroy, M. W., "Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning", *Journal of Knowledge Management*, 4, (3), 2000, ss.195-203
- McGrath, M. ve Iansiti, M., "Envisioning IT-Enabled Product Development", *PRTM Insight Magazine*, Fall/Winter, 1998, ss.1-12
- McGrath, R.G., Tsai, M.H., Venkataraman, S. ve MacMillan, I.C., "Innovation, competitive advantage and rent: A model and test", *Management Science*, 42, 1996, ss.389-403
- McKeen, J., Zack, M. ve Singh, S., "Knowledge management and organizational Performance: An exploratory survey", *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on Systems Science, U.S.*, 2006, 39
- McKiernan, P., "Strategy past; strategies futures", *Long Range Planning*, Vol.30, Issue 5, 1997, ss.790-798
- McLean, L. D., "Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development", *Advances in Developing Human Resources*, 7, (2), 2005, ss.226-246
- Mengshoel, O.J. ve Delab, S., "Knowledge validation: principles and practice", *IEEE Expert*, June, 1993, ss.62-68
- Meso, P. ve Smith, R., "A resource-based view of organizational knowledge management systems", *Journal of Knowledge Management*, 4, (3), 2000, ss.224-234
- Metaxiotis, K.S., Ergazakis, K. ve Psarras, J. E., "Exploring the world of knowledge management: agreements and disagreements in the academic/practitioner community", *J. Knowledge Management*, 9, 2005, ss.6-18
- Milam, J., "Organizational learning through knowledge workers and infomediaries", *New Directions for Higher Education*, 131, 2005, ss.61-73
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. ve Coleman, H. J., "Organizational strategy, structure and processes", *Academy of Management Review*, 3, (3), 1978, ss.546-562
- Millar, J., Dermaid, A. ve Quintas, P., "Trans-organisational innovation: A framework for research", *Technology Analysis and Strategic Management*, 9, (4), 1997, ss.399-418
- Millen, D. R., Fontaine, M. A. ve Muller, M. J., "Understanding the Benefit and Costs of Communities of Practice", *Communications of the ACM*, 45, (4), 2002, ss.69-73
- Miller, D. ve Friesen, P.H., "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, 1982, 3, ss.1-25
- Miller, D. ve Friesen, P. H., "Strategy-making and environment: the third link", *Strategic Management Journal*, 4, 1983, ss.221-235
- Miller, D. ve Droge, C., "Psychological and traditional determinants of structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, No.4, 1986, ss.539-60
- Miller, D., "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy," *Strategic Management Journal*, 8, (1), 1987, ss.55-76

- Mills, A.M. ve Smith, T.A., "Knowledge management and organizational performance: a decomposed view", *Journal of Knowledge Management*, Vol.15, Issue.1, 2011, ss.156-171
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. ve Park, H.J., "MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM", *J. of Internat. Bus. Stud.*, 34, (6), 2003, ss.586-599
- Minonne, C., "Towards an integrative approach for managing implicit and explicit knowledge: An exploratory study in Switzerland", In B. Martins & D.Remenyi (Eds.), *Proceedings of the Eighth European Knowledge Management Conference, Barcelona, Spain, 2007*
- Mintzberg, H., "Patterns in Strategy Formulation", *Management Science*, 24, (9), 1978, ss.934-948
- Mintzberg, H., "Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design", *Management Science*, 26, (3), 1980, ss.322-341
- Mintzberg, H., "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy0", *California Management Review*, 30(1), 1987, ss.11-24
- Mintzberg, H., "Generic strategies toward a comprehensive framework", *Advance in Strategic Management*, Vol.5, 1988, ss.1-67
- Mishra, B. ve Bhaskar, A., "Knowledge management process in two learning organisations", *Journal of Knowledge Management*, 15, (2), 2011, ss.344-359
- Misra, D. C., Hariharan, R. ve Khaneja, M., "E-knowledge management framework for government organizations", *Information Systems Management* 20, (2), 2003, ss.38-48
- Moballegghi, M. ve Moghaddam, G. G., (2011), "Knowledge Management and Measuring its impact on Organisational Performance", *2011 International Conference on Financial Management and Economics IPEDR vol.11 (2011)*, (2011) IACSIT Press, Singapore, 2011, ss.315-319
- Moffett, S., McAdam, R. ve Parkinson, S., "Developing a model for technology and cultural factors in knowledge management: a factor analysis", *Journal of Knowledge & Process Management*, Vol.9, No.4, 2002, ss.237-255
- Moffett, S., McAdam, R. ve Parkinson, S., "An empirical analysis of knowledge management applications", *Journal of knowledge Management*, 7, (3), 2003, ss.6-26
- Mol, M.J. ve Birkenshaw, J., "The antecedents and performance consequences of management innovation", *Working paper, London Business School*, 2006.
- Morgan, R. E. ve Strong, C.A., "Business performance and dimensions of strategic orientation", *Journal of Business Research*, 56, 2003, ss.163-176
- Murray, P. ve Blackman, D., "Managing Innovation through Social Architecture, Learning, and Competencies: A New Conceptual Approach", *Knowledge and Process Management*, Volume 13, Number 3, 2006, ss.132-143
- Nahm, A.Y., Vonderembse, M.A. ve Koufteros, X.A. "The impact of organisational structure on time-based manufacturing and plant performance", *Journal of Operations Management*, Vol.21, No.3, 2003, ss.281-306
- Najafi, M., "Developing structural equation model of knowledge based competitive factors in insurance industry", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*, Vol 4, No 3, 2012, ss.430-440

- Nambiar, A.N., "A Current Perspective of Knowledge Management in a Global Economy", *The International Journal of Soft Computing and Software Engineering*, Vol. 3, No. 3, 2013, ss.236-239
- Nambisan, S., "Information systems as a reference discipline for new product development", *Mis Quarterly*, 27, (1), 2003, ss.1-18
- Ndlela, L.T. ve Toit, A.S.A., "Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise", *International Journal of Information Management*, 21, 2001, ss.151-165
- Nejatian, M., Nejati, M., Zarei, M.H. ve Soltani, S., "Critical Enablers for Knowledge Creation Process: Synthesizing the Literature", *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5, (2 & 3), 2013, ss.105-119
- Nelson, K.M. ve Coopridge, J. G., "The contribution of shared knowledge to IS group performance", *MIS Quarterly*, 20, (4), 1996, ss.409-429
- Ngah, R. ve Ibrahim, A.R., "The effect of knowledge sharing on organizational performance in small and medium enterprises", *Knowledge Management: Theory, Research & Practice, Proceedings Knowledge Management 5th International Conference*, 2010, ss.503-508
- Nguyen, Q.T.N., Neck, P. A. ve Nguyen, T. H., "The Critical Role of Knowledge Management in Achieving and Sustaining Organisational Competitive Advantage", *International Business Research*, Vol 2, No 3, 2009, ss.3-16
- Nicolas, R., "Knowledge management impacts on decision making process", *Journal of Knowledge Management*, 8, (1), 2004, ss.20-31
- Nielsen, A.P. "Understanding dynamic capabilities through knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol.10, No.4, 2006, ss.59-71
- Nonaka, I., "The knowledge creating company", *Harvard Business Review*, 69, 1991, ss.96-104
- Nonaka, I., "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 1994, ss.14-37
- Nonaka, I., Byosiore, P. ve Borucki, C. C., "Organization knowledge theory: A first comprehensive test", *International Business Review*, 3, (4), 1994, ss.337-351
- Nonaka, I., Takeuchi, H. ve Umemoto, K., "A Theory of Organizational Knowledge Creation", *International Journal of Technology Management*, VI 1, (7-8), 1996, ss.833-845
- Nonaka, I. ve Konno, N., "The Concept of "Ba": Building A Foundation For Knowledge Creation", *California Management Review*, Vol.40, 3, 1998, ss.40-54
- Nonaka, I., Toyama, R. ve Konno, N., "SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning*, 33, (1), 2000a, s.5-34
- Nonaka, I., Toyama, R. ve Nagata, A., "A firm as a knowledgecreating entity: A new perspective on the theory of the firm", *Indust. Corporate Change*, 9, (1), 2000b, ss.1-20
- Nonaka, I. ve Peltokorpi, V., "Objectivity and subjectivity in knowledge management: A review of 20 top articles", *Knowledge and Process Management*, 13, (2), 2006, ss.73-82
- Nonaka, I., von Krogh, G. ve Voelpel, S., "Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances", *Organization Studies*, 27, (8), 2006, ss.1179-1208

- Nonaka, I. ve von Krogh, G., "Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory", *Organization Science*, 20, (3), 2009, ss.635-652
- Norreklit, H., "The balance on the balanced scorecard-a critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, Vol.11, No.1, 2000, ss.65-88
- Noruzi, A., Dalfard, V., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S. ve Rezazadeh, A., "Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firm", *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 64, Issue 5-8, 2013, ss.1073-1085
- O'Dell, C. ve Grayson, C. J., "If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices", *California Management Review*, 40, (3), 1998, ss.154-174
- Ogbonna, E. ve Wilkinson, B., "The false promise of organizational culture change: A case study of middle managers in grocery retailing", *Journal of Management Studies*, 40, (5), 2003, ss.1151-1178
- Okunoye, A. ve Karsten, H., "ITI as Enabler of Knowledge Management: Empirical Perspective from Research Organisations in Sub-Saharan Africa", *System Sciences, 2002. HICSS. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on Date of Conference:7-10 Jan. 2002*, 2002, ss.938-947
- O'Leary, D.E., "Knowledge Management Systems: Converting and Connecting", *IEEE Intelligent Systems*, 13, May/June, 1998a, ss.30-33
- O'Leary, D.E., "Using AI in knowledge management: Knowledge bases and ontologies", *IEEE Intelligent Systems*, 13, 1998b, ss.34-39
- O'Leary, D.E., "Knowledge management across the enterprise resource planning systems O'Leary life cycle", *International Journal of Accounting Information Systems*, 3, (2), 2002, ss.99-110
- Olson, C.A. ve Schwab, A., 2000. "The performance effects of human resource practices: the case of interclub networks in professional baseball, 1991-1940", *Industrial Relations*, 39, 2000, ss.553-577
- O'Reilly, C. A. ve Tushman, M. L., "The ambidextrous organization", *Harvard Business Review*, 82, (4), 2004, ss.74-81
- Orlikowski, W.J., "The duality of technology: Rethinking the concept of technology in Organizations", *Organization Science*, 3, (3), 1992, ss.398-427
- Orlikowski, W. J., "Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations", *Organization Science*, 11, (4), 2000, ss.404-428
- Özdemirci, F. ve Aydın, C., "Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi", *Türk Kütüphaneciliği*, 22, (1), 2008, ss.59-81
- Pan, S. ve Scarbrough, H., "A socio-technical view of knowledge-sharing at Buckman laboratories", *Journal of Knowledge Management*, 2, (1), 1998, ss.55-66
- Paper, D. J., Rodger, J. A. ve Pendharkar, P. C., "A BPR case study at Honeywell", *Business Process Management Journal*, 7, (2), 2001, ss.85-99
- Parent, M., Gallupe, R. B., Salisbury, W. D. ve Handelman, J. M., "Knowledge creation in focus group: can group technologies help?", *Information and Management*, 38, (1), 2000, ss.47-58

- Parikh, M., "Knowledge management framework for high-tech research and development", *Engineering Management Journal*, 13, (3), 2001, ss.27-33
- Pavlou, P. A. ve El Sawy, O. A., "From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development", *Information Systems Research*, 17, (3), 2006, ss.198-227
- Pemberton, J. D. ve Stonehouse, G. H., "Organisational learning and knowledge assets-an essential partnership", *The Learning Organization*, 7, (7), 2000, ss.184-194
- Pension, K., Nyasha, M., Sheiller, M. ve Vhuramai, C. "Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: A Case Study of Grain Marketing Board (GMB)", *Greener Journal of Business and Management Studies*, Vol. 3, (6), 2013, ss.270-278
- Pentland, B. T., "Information systems and organizational learning: the social epistemology of organizational knowledge systems", *Accounting, Management and Information Technology*, 5, (1), 1995, ss.1-21
- Pérez López, S., Peón, J.M.M. ve Ordás, C.J.V., "Information Technology as an Enabler of Knowledge Management: An Empirical Analysis", *Knowledge Management and Organizational Learning Annals of Information Systems*, Volume 4, 2009, ss.111-129
- Pham, N.T. ve Swierczek, F.W., "Facilitators of organizational learning in design", *The Learning Organization*, Vol.13, No.2, 2006, ss.186-201
- Plessis, M.d., "The role of knowledge management in innovation", *Journal of Knowledge Management*, Vol.11, Iss.4, 2007, ss.20-29
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y. ve Podsakoff, N.P., "Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal Applied Psychology*, 88, 2003, ss.879-903
- Polanyi, M. (1962). Tacit knowing: its bearing on some problems of philosophy. *Reviews of Modern Physics*, 34, (4), ss.601-616
- Politis, J.D., "The influence of managerial power and credibility on knowledge acquisition attributes", *Leadership & Organization Development Journal*, V.26, No.3, 2005, ss.197-214
- Porter, M. E., "How competitive forces shape strategy", *McKinsey Quarterly*, 2, 1980a, ss.34-50.
- Porter, M.E., "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, 74, (6), 1996, ss.61-78
- Powell, W. W. ve Snellman, K., "The knowledge economy", *Annual Review of Sociology*, 30, (1), 2004, ss.199-220
- Prajogo, D. I. ve Sohol, A. S., "The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination", *International Journal Quality & Reliability Management*, 20, (8), 2003, ss.901-918
- Prajogo, D. I., Power, D. J. ve Sohol, A. S., "The role of trading partner relationships in determining innovation performance: An empirical examination", *European Journal of Innovation Management*, 7, (3), 2004, ss.178-186
- Prajogo, D. I. ve Ahmed, P.K., "Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance", *R&D Management* 36, 5, 2006, ss.499-515
- Prandelli, E., Verona, G. ve Raccagni, D., "Diffusion of Web-based product innovation", *California Management Review*, 48, (4), 2006, ss.109-135

- Probst, G.B., "Practical knowledge management: a model that works", *Prism*, Second Quarter, 1998, ss.17-30
- Prusak, L., "Where did knowledge management come from?", *IBM Systems Journal*, 40, (4), 2001, ss.1002-1007
- Quinn, D.P. ve Rivoli, P., "The effects of American-and Japanese-style employment and compensation practices on innovation", *Organization Science*, 2, (4), 1991, ss.323-341
- Quinn, J. B., Anderson, P. ve Finkelstein, S., "Managing Professional Intellect: Making The Most Of The Best", *Harvard Business Review*, 74, (2), 1996, ss.71-80
- Quinn, J. B., Anderson, P. ve Finkelstein, S., "Leveraging intellect", *Academy of Management Executive*, 10, (3), 1996a, ss.7-27
- Quintas, P, Lefrere, H. ve Jones, G., "Knowledge management: a strategic agenda", *Long Range Planning*, 30, (3), 1997, ss.385-391
- Radhakrishnan, A., Zu, X. ve Grover, V., "A Process-Oriented Perspective on Differential Business Value Creation by Information Technology: An Empirical Investigation", *OMEGA: International Journal of Management Science*, 36, (6), 2008, ss.1105-1125
- Radzi, C.W.J.W.M., Hui, H., Jenatabadi, H.S., Abu Kasım, F. ve Radu, S., "The Relationship among Transformational Leadership, Organizational Learning, and Organizational Innovation: A Case Study in Asian Manufacturing Food Industry", *Asian Journal of Empirical Research*, 3, 2013, ss.1051-1060
- Radzi, C.W.J.W.M., Hui, H., Jenatabadi, H.S., Radu, S. ve Abu Kasım, F., "Knowledge Management and Organizational Learning in Food Manufacturing Industry", *Proceedings Book of ICEFMO, 2013, Malaysia Handbook on the Economic, Finance and Management Outlooks*, 2013
- Radzi, C.W.J.bt W., Jenatabadi,H.S., Hui, H., Kasim, F.A. ve Radu, A., "Explore Linkage Between Knowledge Management And Organizational Performance in Asian Food Manufacturing Industry", *International Journal of Asian Social Science*, 2013, 3, (8), 2013, ss.1753-1769
- Ragab, M.A.F. ve Arisha, A., (2013) "Knowledge management and measurement: a critical review", *Journal of Knowledge Management*, Vol.17, Iss.6, 2013, ss.873-901
- Rahgozar, H., Afshangian, F. ve Ehteshami, K.Z., "The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study at the University of Shiraz)", *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2, (4), 2012, ss.3198-3207
- Rai, R. K., "Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework", *Emerald Group Publishing*, Vol.15, No.5, 2011, ss.779-801
- Raisinghani, M.S., "Knowledge management: A cognitive perspective on business and education", *American Business Review*, 18, (2), 2000, ss.105-112
- Ramanigopal, C. S., Palaniappan, G. ve Mani, A., "Knowledge Management Analysis For Business Strategy", *International Journals of Marketing and Technology (IJMT)*, Volume 2, Issue 3, 2012, ss.170-182
- Rapert, M. ve Wren, B., "Reconsidering Organizational Structure: A Dual Perspective of Frameworks and Processes", *Journal of Managerial Issues*, 10, (3), 1998, ss.287-302
- Rastogi, P. N., "Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness", *Human Systems Management*, 19, (4), 2000, ss.39-49

- Rašula, J., Vukšić, V.B. ve Štemberger, M.I., "The impact of knowledge management on organisational performance", *Economic and Business Review*, Vol.14, No.2, 2012, ss.147-168
- Ravasi, D. ve Schultz, M., "Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture", *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.3, 2006, ss.433-458
- Reed, R. ve DeFillippi, R.J., "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 15, 1991, ss.80-102
- Renaud, J., Lefebvre, A. ve Fonteix, C., "Improvement of the design process through knowledge capitalization : an approach by know-how mapping", *The International Journal of Concurrent Engineering : Research and Applications (CERA)*, Vol:12, No:1, 2004, ss.25-37
- Richert, A., "Lessons from a major cultural change workshop programme", *Industrial and Commercial Training*, 31, (7), 1999, ss.267-271
- Riege, A., "Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider", *Journal of Knowledge Management*, 9, (3), 2005, ss.18-35
- Roberts, J., "From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer", *Technology Analysis & Strategic Management*, 12, (4), 2000, ss.429-443
- Rosemann, M. ve Chan, R., "Structuring and modeling knowledge in the context of enterprise resource planning", *Proceedings of the 4th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2000)*, Paper 48, 2000, ss.623-640
- Roth, M. A., Wolfson, D.C., Kleewein, J. C. ve Nelin, C. J., "Information integration: A new generation of information technology", *IBM Systems Journal*, 41, (4), 2002, ss.563-577
- Rowley, J., "Knowledge management in pursuit of learning: the learning with knowledge cycle", *Journal of Information Science*, 27, (4), 2001, ss.227-237
- Roy, M., Chatterjee, T. ve Linnanen, L., (2012), "Exploring Effective Knowledge Management to Improve Organizational Performance in Globalized Environment: An Empirical Study", *Advances in Management & Applied Economics*, Vol.2, No.1, 2012, ss.205-213
- Rubenstein-Montano, B., Buchwalter, J. ve Liebowitz, J., "Knowledge management: A U.S. Social Security Administration case study", *Government Information Quarterly*, 18, 2001, ss.223-253
- Ruggles, R., "The state of the notion: knowledge management in practice", *California Management Review*, 40, (3), 1998, ss.80-89
- Sabherwal, R. ve Chan, Y. E., "Alignment between business and IS strategies: A study of prospectors, analyzers, and defenders", *Information Systems Research*, 12, (1), 2001, ss.11-33
- Sabherwal, R. ve Becerra-Fernandez, I., "An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels", *Decision Sciences*, 34, (2), 2003, ss.225-260
- Sabherwal, R. ve Sabherwal, S., "How do knowledge management announcements affect firm value? A study of firms pursuing different business strategies", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54, (3), 2007, ss.409-422

- Saeed, T., Ahmad, M. Anis-Ul-Haque ve Chaudhry, A., "Knowledge management practices: Role of organizational culture", *ASBBS Annual Conference: Las Vegas*, Volume 17, Number 1, 2010, ss.1027-1036
- Safa, M. S., Shakir, F. ve Boon, O. K., "Knowledge Management: Practice and Performance of NGO in Maldives", *International Journal of Management & Entrepreneurship*, 2,1, 1996, ss.69-86
- Salisbury, M., "An example of managing the knowledge creation process for a small work group", *Management Learning*, Vol.32, 3, 2001, ss.305-319
- Salisbury, M., "Putting theory into practice to build knowledge management systems", *Journal of Knowledge Management*, 7, (2), 2003, ss.128-141
- Salmador, M. ve Bueno, E., "Knowledge creation in strategy-making: Implications for theory and practice", *European Journal of Innovation Management*, 10, (3), 2007, ss.367-390
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. ve Graver, V., "Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms", *MIS Quarterly*, 27, (2), 2003, ss.237-263
- Sanchez, P., "Defining corporate culture", *Communication World*, 21, (6), 2004, ss.18-21
- Sandhawalia, B. S. ve Dalcher, D., "Developing knowledge management capabilities: a structured approach", *Journal of Knowledge Management*, Vol.15, Iss.2, 2011, ss.313-328
- Sankowska, A., "Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness", *Learning Organization, The*, Vol.20, Iss.1, 2013, ss.85-100
- Sarvary, M., "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry", *California Management Review*, 141, (2), 1999, ss.95-107
- Schminke, M., Ambrose, M. L. ve Cropanzano, R. S., "The effect of organizational structure on perception of fairness", *Journal of Applied Psychology*, 85, (2), 2000, ss.294-304
- Schultze, U. ve Leidner, D. E., "Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions", *MIS Quarterly*, 26, (3), 2002, ss.213-242
- Scott, J.E., "Facilitating inter-organizational learning with information technology", *Journal of Management Information Systems*, Vol.17, No.2, 2000, ss.81-113
- Segars, A. H., Grover, V. ve Teng, J. T. C., "Strategic information systems planning: Planning system dimensions, internal coalignment, and implications for planning effectiveness", *Decision Sciences*, 29, (2), 1998, ss.303-345
- Segev, E., "Strategy, Strategy-Making, and Performance in a Business Game", *Strategic Management Journal*, 8, (6), 1987, ss.565-577
- Segev, E., "A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies," *Strategic Management Journal*, 10, (5), 1989, ss.487-505
- Semler, S. W., "Systematic agreement: a theory of organizational alignment", *Human Resource Development Quarterly*, 5, (1), 1997, ss.23-40
- Sethi, R., Smith, D. C. ve Park, C. W., "Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products", *Journal of Marketing Research*, 2001, ss.73-85

- Shaikh, J., "Measuring and reporting of intellectual capital performance analysis", *Journal of American Academy of Business*, 4, (1/2), 2004, ss.439-448
- Shankar, R., Singh, M.D., Gupta, A. ve Narain, R., "Strategic planning for knowledge management implementation in engineering firms", *Work Study*, Vol.52, No.4, 2003, ss.190-200
- Sharma, R.S., Yu Hui, P.T. ve Tan, M.-W., "Value-added knowledge management for financial performance: The case of an East Asian conglomerate", *VINE*, Vol.37, Iss.4, 2007, ss.484-501
- Sharma, A., "Potential role of it in the support of organizational knowledge management", *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, Vol.2, No.5, 2013, ss.141-150
- Sher, P. J. ve Lee, V. C., "Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management", *Information & Management*, 41, (8), 2004, ss.933-945
- Shieh, C.-J., "Study on the relations among the customer knowledge management, learning organization, and organizational performance", *The Service Industries Journal*, 31, 5, 2011, ss.791-807
- Shieh, C.-J., "The Effect Of Knowledge Management On Organizational Performance-From The Aspects of Learning Organizations", *Pak. J. Statist.*, Vol. 28, (3), 2012, ss.395-408
- Shin, M., Holden, T. ve Schmidt, R. A., "From knowledge theory to management practice: Towards an integrated approach", *Information Processing and Management*, 57, 2001, ss.335-355
- Shortell, S.M. ve Edward, J. Z., "Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity", *Academy of Management Journal*, 33, (4), 1990, ss.817-832
- Sin, L.Y.M. ve Tse, A.C.B., "How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms", *Journal of Services Marketing*, Vol.14, No.4, 2000, ss.295-309
- Singh, P. J. ve Smith, A., "Relationship between TQM an innovation: An empirical study", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15, (5), 2004, ss.394-401
- Singh, A. ve Soltani, E., "Knowledge management practices in Indian information technology companies", *Total Quality Management*, 21, (2), 2010, ss.145-157
- Singh, M., "A Framework for Teaching Knowledge Management as a College Course", *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol.2, No. 6, 2012, ss.193-203
- Skyrme, D. ve Amidon, D., "The Knowledge Agenda", *Journal of Knowledge Management*, 1, (1), 1997, ss.27-37
- Skyrme, D. ve Amidon, D., "New measures of success", *Journal of Business Strategy*, 79, (1), 1998, ss.20-24
- Slagter, F., "Knowledge management among the older workforce", *Journal of Knowledge Management*, 11, (4), 2007, ss.82-96
- Smith, K. G., Guthrie, J. P. ve Chen, M., "Miles and Snow's typology of strategy, organizational size and organizational performance", *Academy o f Management Proceedings*, 1986, ss.45-49

- Smith, K., Vasudevan, S. ve Tanniru, M., "Organizational learning and resource-based theory: An integrative model", *Journal of Organizational Change Management*, 9, (6), 1996, ss.41-53
- Smith, R. G. ve Farquhar, A., "The road ahead for knowledge management: An AI perspective", *AI Magazine*, 21, No. 4, 2000, ss.17-40
- Smith, E. A., "The role of tacit and explicit knowledge in the workplace", *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, No.4, 2001, ss.311-321
- Snow, C.C. ve Hambrick, D.C., "Measuring Organizational Strategies", *Academy of Management Review*, 5, 1980, ss.527-38
- Snow, C.C. ve Hrebiniak, L.G., "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 2, 1980, ss.317-336
- Soliman, F. ve Spooner, K., "Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resource Management", *Journal of Knowledge Management*, 4, (4), 2000, ss.337-345
- Sood. A. ve Tellis, G. J., "Do Innovations Really Pay Off? Total Stock Market Returns to Innovation", *Marketing Science Institute*, 28, (3), 2009, ss.442-456
- Soon, T.T. ve Zainol, F.A., (2011), "Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: Evidence from Malaysian Enterprises", *Asian Social Science*, Vol.7, No.8, 2011, ss.186-202
- Spender, J. C., "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", *Strategic Management Journal, Special Issue: Knowledge and the Firm*, 17, 1996, ss.45-62
- Spraggon, M. ve Bodolica, V., "Knowledge creation processes in small innovative hi-tech firms", *Management Research News*, Vol.31, 11, 2008, ss.879-894
- Staab, S, Studer, R, Schnurr, H. ve Sure, Y., "Knowledge Processes and Ontologies", *IEEE Intelligent Systems*, 16, (1), 2001, ss.26-34
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F., "Differential effects of incentive motivators on work performance", *Academy of Management Journal*, 4, (3), 2001, ss.580-590
- Starns, J. ve Odom, C., (2006) "Using knowledge management principles to solve organizational performance problems", *VINE*, Vol.36, Iss.2, 2006, ss.186-198
- Stein, E.W. ve Zwass, V., "Actualizing organizational memory with information systems", *Information Systems Research*, 6, 2, 1995, ss.85-117
- Stonehouse, G. H. ve Pemberton, J. D., "Learning and Knowledge Management in the Intelligent Organization", *Participation & Empowerment: An International Journal*, 7(5), 1999, ss.131-144
- Subashini, R., "Tacit knowledge The ultimate essence of an organization", *Advances in Management*, 3, (8), 2010, ss.36-39
- Sussman, S.W. ve Siegal, W.S., "Informational Influence in Organizations: An Integrated Approach to Knowledge Adoption", *Information Systems Research*, Vol.14, No.1, 2003, ss.47-65
- Syed-Ikhsan, S. O. S ve Rowland, F., "Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer", *Journal of Knowledge Management*, 8, (2), 2004, ss.95-111

- Syed, N. ve Xiaoyan, L., "The linkage between knowledge management practices and company Performance: empirical evidence", *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6, (1), 2013, ss.1-7
- Szulanski, G, "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 1996, ss.27-43
- Taleghani, M., Rad, S.K. ve Rahmati, Y., "The Role of Innovation in the Relationship between Knowledge Management and Competitive Advantage (An Empirical Study of Tourism Industry)", *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2, (4), 2012, ss.3607-3614
- Tan, J. J. ve Litschert, R. J., "Environment-strategy relationship and its performance implications: an empirical study of the Chinese electronics industry", *Strategy Management Journal*, 75, (1), 1994, ss.1-20
- Tan, K.C, Kannan, V.R. ve Narasimhan, R., "The impact of operations capability on firm performance", *International Journal of Production Research*, 45, (21), 2007, ss.5135-5156
- Tan, C.L. ve Nasurdin, A. M., "An Empirical Study of Knowledge Management Effectiveness and Organizational Innovation in Malaysian Manufacturing Firms", *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capi*, 2010, ss.439-447
- Tanriverdi, H. ve Venkatraman, N., "Knowledge relatedness and performance of multibusiness firms", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, ss.97-119
- Tanriverdi, H., "Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability and Performance of Multibusiness Firms", *MIS Quarterly*, 29, (2), 2005, ss.311-334
- Tao, T., "The Relationship between Knowledge Creation, Capacity of Knowledge Management and Organizational Performance: An Empirical Study for High-tech Company, Management of Innovation and Technology", *ICMIT 2008. 4th IEEE International Conference, 21-24 Sept. 2008*, 2008, ss.961-964
- Tata, J. ve Prasad, S., "Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness", *Journal of Managerial Issues*, 16, (2), 2004, ss.248-265
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A., "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, (7), 1997, ss.509-533
- Teece, D., "Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how and intangible assets", *California Management Review*, 40, (3), 1998, ss.55-79
- Teece, D.J., "Strategies for Managing Knowledge Assets", *Long Range Planning*, 33, (1), 2000, ss.35-54
- Tellis, G., Prabhu, J. ve Chandy, R., "Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture", *Journal of Marketing*, 73, (1), 2009, ss.3-23
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M. ve Lauro, C. "PLS path modeling", *Computational Statistics and Data Analysis*, 48, 2005, ss.159-205
- Tenenhaus, M., "Structural Equation Modelling for small samples", *Working paper no 885*, HEC Paris, Jouy-en-Josas, Paris, 2008
- Theriou, N., Maditinos, D. ve Theriou, G., (2011) "Knowledge Management Enabler Factors and Firm Performance : An Empirical Research of Greek Medium and Large Firms", *European Research Studies Journal*, Vol. 14, Iss.2, 2011, ss.97-134
- Tippins, M.J. ve Sohi, R.S., "IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?", *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.8, 2003, ss.745-761

- Totterdell, P., Leach, D., Birdi, K., Clegg, C. ve Wall, T., "An Investigation of the Contents and Consequences of Major Organizational Innovations", *International Journal of Innovation Management*, 6, (4), 2002, ss.343-368
- Trevor, A.S., Mills, A.M. ve Dion, P., "Linking Business Strategy and Knowledge Management Capabilities for Organizational Effectiveness", *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, Volume 6, Issue 3, 2010, ss.22-43
- Tseng, S.M., "Information Technologies, Organizational Cultures and Knowledge Management", *The 6th International Conference on Computer Science & Education (ICCSE 2011) August 3-5, 2011. SuperStar Virgo, Singapore*, 2011
- Tseng, S.M. ve Wu, C.I, (2013), "A Study on Knowledge Management Capability, Partner Relationship Management, and Corporate Performance", *Business and Information 2013 (Bali, July 7-9)*, 2013
- Tseng, S.-M., Lee, P.-S., "The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 27 Iss: 2, 2014, ss.158-179
- Tsui, E., "The role of IT in KM: Where are we now and where are we heading?", *Journal of Knowledge Management*, 9, (1), 2005, ss.3-6
- Tsoukas, H. ve Vladimirov, E., "What is organizational knowledge?", *Journal of Management Studies*, 38, 7, 2001, ss.973-993
- Tubigi, M. ve Alshaw, S. N., "The Impact of Knowledge Management Processes on Organisational Performance", *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems 2012 (EMCIS2012) June 7-8, Munich, Germany*, 2012
- Tuomi, I., "Data is more than knowledge: Implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory", *Journal of Management Information Systems*, 16, (3), 1999, ss.103-117
- Tushman, M. ve Nadler, D., "Organizing for innovation", *California Management Review*, 28, (3), 1986, ss.74-92
- Ulusoy, G., Gunday, G., Alpkan, L. ve Kilic, K. "Effects of organizational innovations on firm's production performance", *Industrial Engineering and Engineering Management, 2008. IEEM 2008. IEEE International Conference on Date of Conference: 8-11 Dec. 2008*, 2008, ss.321-325
- Vakola, M. ve Rezgui, Y., "Organisational learning and innovation in the construction industry", *The Learning Organization*, Vol.7, Iss.4, 2000, ss.174-184
- Van Buren, M. E., "A yardstick for knowledge management", *Training & Development*, 53, (5), 1999 ss.71-78
- Van de Ven, A. H., "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, 32, (5), 1986, ss.590-607
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V., "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", *The Academy of Management Review*, 77, (4), 1986, 801-814
- Venkatraman, N., "Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement", *Management Science*, 35, 1989, ss.942-962
- Venkatraman, N., "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, 74, (3), 1989a, ss.423-444

- Venkatraman, N. ve Prescott, J.E., "Environmental-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications," *Strategic Management Journal*, 11, (1), 1990, ss.1-23
- Vera, D. ve Crossan, M., "Strategic leadership and organizational learning", *Academy of Management Review*, 29, (2), 2004, ss.222-240
- Verkasalo, M. ve Lappalainen, P., "A method of measuring the efficiency of the knowledge utilization process", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45, 1998, ss.414-423
- Von Krogh, G., Nonaka, I. ve Ichijo, K., "Develop Knowledge Activists", *European Management Journal*, Vol.15, 5, 1997, ss.475-483
- Von Krogh, G., "Care in knowledge creation", *California Management Review*, 40, (3), 1998, ss.133-153
- Von Krogh, G., Nonaka, I. ve Aben, M. (2001), "Making the most of your company's knowledge: a strategic framework", *Long Range Planning*, Vol. 34, 2001, ss.421-440
- Wade, M. ve Hulland, J., "Review: The Resource-Based View and Information System Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research", *MIS Quarterly*, 28, (1), 2004, ss.107-142.
- Walczak, S., "Organizational knowledge management structure", *Learning Organization*, 12, (4), 2005, ss.330-339
- Walker, R.M., *Innovation and organizational performance: Evidence and a research agenda*. Advanced Institute of Management Research Working Paper, WP No: 002-June, 2004
- Walsh, J.P. ve Ungson, G.R., "Organizational memory", *Academy of Management Review*, Vol. 16, 1991, ss.57-91
- Wang, C.L. ve Ahmed, P.K., "Structure and structural dimensions for knowledge-based organisations", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No. 1, 2003, ss.51-62
- Wang, F.K., "Applying case-based reasoning in knowledge management to support organizational performance", *Perform Improve Quart*, 19, (2), 2006, ss.173-188
- Weidner, D., "Using Connect and Collect to Achieve the KM Endgame", *IT Pro*, January-February 2002, 2002, ss.18-24
- Weijing, C., "The study on relation between knowledge management and organizational innovation", *Future Information Technology and Management Engineering (FITME)*, 2010 International Conference on (Volume:1),9-10 Oct. 2010, 2010, ss.1-4
- Wickramasinghe, N., "Do we practice what we preach? Are knowledge management systems in practice truly reflective of Knowledge Management Systems in Theory?", *Business Process Management Journal*, IX, No.3, 2003, ss.295-316
- Widen-Wulff, G. ve Ginman, M., "Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital", *Journal of Information Science*, 30, (5), 2004, ss.448-458
- Wiig, K. M., de Hodg, R. ve van der Spek, R., "Support knowledge management: A selection of methods and techniques", *Expert Systems with Applications*, 13, (1), 1997, ss.15-27
- Wiig, K.M., "Knowledge Management: where did it come from and where will it go?", *Expert System with Application*, Vol. 13, Issue 1, 1997a, ss.1-14
- Wiig, K. M., "Knowledge Management: An Introduction and Perspective", *Journal of Knowledge Management*, 1, (1), 1997b, ss.6-14
- Wiig, K.M., "What future knowledge management users may expect", *Journal of Knowledge Management*, Vol.3, No.2, 1999, ss.155-65

- Wijnhoven, F., "Designing organizational memories: Concept and method", *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 18, (1), 1999, ss.29-55
- Woitsch, R. ve Karagiannis, D., "Process oriented knowledge management: A service based approach", *Journal of Universal Computer Science*, 11, (4), 2005, ss.565-588
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W., "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, 18, (2), 1993, ss.293-321
- Wu, F., Mahajan, V. ve Balasujbramanian, S., "An analysis of e-business adoption and its impact on business performance", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 31, 2003, ss.425-447
- Wu, J.-H. ve Wang, Y.-M., "Measuring KMS success: A respecification of the DeLone and McLean's model", *Information & Management*, 43, (6), ss.728-739
- Wu, J., "Exploring the link between knowledge management performance and firm performance", *Dissertation Abstracts International*, 69, (04), 121A, 2008
- Wu, I. ve Lin, H., "A strategy-based process for implementing knowledge management: an integrative view and empirical study", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol.60, No.4, 2009, ss.789-802
- Wu, C.C., Liao, S.H., Chang, W.J., Widowati, R. ve Hu, D.C., "Missing link between knowledge management and organizational performance-Empirical evidence in Taiwan", *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 2010, s.1052-1056
- Wu, C.C., Liao, S.H., Ho, C.W., "Does Innovation Matter? The Effect of Knowledge Management a Comparison Study of Taiwan's Two Industries", *Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII), 2010 International Conference on*, (Volume:4), 2010, ss.159-162
- Wu, W. W., Lee, Y. T., Tseng, M. L. ve Chiang, Y. H., (2010), "Data Mining for Exploring Hidden Patterns Between KM and Its Performance", *Knowledge-Based Systems*, 23, 2010, ss.397-401
- Xiaoying, D., Qianqian, L. ve Dezhi, Y., "Business Performance, Business Strategy, and Information System Strategic Alignment: An Empirical Study on Chinese Firms", *Tsinghua Science and Technology*, 13, no.3, 2008, ss.348-354
- Yaghoubi, N.-M., Yazdani, B.O., Ahoorani, N. ve Banihashemi, S. A., "Information Technology Infrastructures and Knowledge Management: Towards Organizational Excellence", *Computer and Information Science*, Vol.4, No.5, 2011, ss.20-27
- Yang, B., "Toward a holistic theory of knowledge and adult learning", *Human Resource Development Review*, 2, (2), 2003, ss.106-129
- Yang, C. ve Chen, L., "Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?", *Journal of Information Science*, 33, (1), 2007, ss.95-109
- Yeh Y.-J., Lai, S.-Q. ve Ho, C.-T., "Knowledge management enablers: a case study", *Industrial Management & Data Systems*, 106, (6), 2006, ss.793-810
- Yli-Renko, H., Autio, E. ve Sapienza, H. J., "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young, technology-based firms", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, ss.587-613
- Yu, S., Kim, Y. ve Kim, M., "Linking organizational knowledge management drivers to knowledge management performance: An exploratory study", *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Science*, 2004

- Yu, Y., "Exploring the relationships of knowledge management, organizational innovation and financial performance", *Advanced Management Science (ICAMS), 2010 IEEE International Conference on*, 2010, ss.172-175
- Zack, M.H., "Developing a knowledge strategy", *California management Review*, Vol. 41, Issue 3, 1999, ss.125-145
- Zack, M.H., "Managing codified knowledge", *Sloan Management Review*, 40, (4), 1999a, ss.45-58
- Zack, M.H., "Competing on Knowledge", *Handbook of Business Strategy*, Vol.1, Iss.1, 2000, ss.81-88
- Zack, M.H., "Rethinking the Knowledge-Based Organization", *Sloan Management Review*, 44, (4), 2003, ss.67-71
- Zack, M. H., McKeen, J. D. ve Singh, S., "Knowledge management and organizational performance: An exploratory study", *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, January*, 2006
- Zack, M.H., McKeen, J.D. ve Singh, S., "Knowledge management and organisational performance: an exploratory analysis", *Journal of Knowledge Management*, 13, (6), 2009, ss.392-409
- Zahra, S. A., "Organizational strategy, innovation, and performance", *Academy of Management Proceedings*, 1989, ss.349-353
- Zahra S. A. ve Covin J. G., "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, 10, 1995, ss.43-58
- Zaim H., "Knowledge management implementation in IZGAZ", *Journal of Economic and Social Research*, 8 (2), 2006, ss.1-25
- Zaim H., Tatoğlu E. ve Zaim S., "Performance of knowledge management practices: a causal analysis", *Journal of Knowledge Management*, 11, (6), 2007, ss.54-67
- Zander, D. ve Kogut, B., "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test", *Organization Science*, Vol.6, No.1, 1995, ss.76-92
- Zheng, W., Yang, B. ve McLean, G.N., "Linking organisational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management", *Journal of Business Research*, Vol.63, No.7, 2010, ss.763-771
- Zheng Zhou, K. Z., Yim, C. K. ve Tse, D. K., "The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations", *Journal of Marketing*, 69, (2), 2005, ss.42-60
- Zhu, Z., "Knowledge management: toward a universal concept or cross-cultural contexts?", *Knowledge Management Research & Practice*, 2, 2004, ss.67-79
- Zolingen S.V., Streumer, J.N. ve Stooker, M., "Problems in knowledge management: a case study of knowledge-intensive company". *International Journal of Training and Development*, 5 (3), 2001, ss.168-184

İnternet Kaynakları

- Alavi, M., "Systems for Managing Organisational Knowledge, the Organisational Change Program for the CGIAR Centers", 2000, http://www.trg-inc.com/resources/electronic_alavi.pdf (25.07.2013)

- APQC, "Creating knowledge-sharing culture", *American Productivity & Quality Center*, 1-12. http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Creating_a_K-Sharing_Culture_-_APQC.pdf, 1999, (31.07.2013)
- Baker, K. A., <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf> (31.07.2013)
- Bhirud, S., Rodrigues, L. ve Desai, P., "Knowledge sharing practices in KM: A case study in Indian software subsidiary", *Journal of Knowledge Management Practices*, <http://www.tlinc.com/articl103.htm> (18.07.2013)
- Büchel, B. ve Probst, G., *From organizational learning to knowledge management*, http://hec.info.unige.ch/recherches_publication/cahiers/2000/2000.11.pdf (22.08.2014)
- Carvalho, R. B. ve Ferreira, M., A., T., "Using information technology to support knowledge conversion processes. *Information Research*, 7 (1), 2001, ss.421-458. <http://informationr.net/ir/7-1/paper118.html> (30.07.2013)
- Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L. ve Beers, M. C., "Improving knowledge work processes", 1996, http://www.providersedge.com/docs/km_articles/improving_knowledge_work_processes.pdf (31.07.2013)
- Dun ve Bradstreet, <http://www.dnb.com> (21.02.2015)
- Evaggelia, F., "Intellectual capital and organizational advantage: an economic approach to its valuation and measurement", *9th Annual Meeting of the EEFS International Conference - Global Imbalances, Financial Institutions, and Reforms in the Post-Crisis Era, Athens* <http://www.eefs.eu/conf/Athens/Papers/626.pdf> 14.08.2013 (31.07.2013)
- FAA Knowledge Services Network, "KM quick: A KM tool for government practitioners", http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_Quick_ver1.pdf (05.08.2013)
- Gammelgaard, J., "Why not use incentives to encourage knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management Practice*, 8 (1), 2007 <http://www.tlinc.com/articl127.htm> (31.07.2013)
- Hurley, T.A. ve Green, C. W., "Knowledge Management and the Nonprofit Industry: A within and between Approach", *Journal of Knowledge Management Practice*, 2005 <http://www.tlinc.com/articl79.htm> (28.07.2013)
- Khan, A., "Matching people with organizational culture", 2005, http://www.themanager.org/HR/Matching_People_with_Organizational_Culture.pdf (21.09.2013)
- KPMG, *Knowledge management research report*, KPMG Management Consulting, 1998. <http://www.brint.com/papers/submit/knowmgmt.pdf>. (28.07.2013)
- KPMG, *Knowledge management research report 2000*, KPMG Consulting, 2000 http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KPMG_KM_Research_Report_2000.pdf. (28.07.2013)
- KPMG, *Insights from KPMG's European knowledge management survey 2002/2003*, KPMG Consulting, 2003 http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Insights_from_KPMG_European_KM_Survey_2002-03.pdf. (28.07.2013)
- Lang, I., *Strategic knowledge management*, Higher Level Systems Ltd, 1999 http://www.assistum.com/2002/solutions/knowledge_management/knowledge_management.htm (30.07.2013)

- Levinson, M., "ABC: An introduction to knowledge management (KM)", CIO, 2007 http://www.cio.com/article/40343/Knowledge_Management_Definition_and_Solutions?page=2&taxonomyId=3011 (05.08.2013)
- Martin, K., "Evaluating the benefits of knowledge management", *Contemporary Practice*, 2003 http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Evaluating_the_Benefits_of_KM.pdf. (18.07.2013)
- Nevis, E., Anthony, D. ve Gould, J., "Understanding organizations as learning systems", *Sloan Management Review*, 1995, ss.73-85 <http://sloanreview.mit.edu/article/understanding-organizations-as-learning-systems> (26.07.2013)
- Newman, D. Conrad, K.W. (1999). A framework for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies, <http://www.km-forum.org/KM-Characterization-Framework.pdf> (27.08.2013)
- Ngoc, P. T. B., *An empirical study of knowledge transfer within Vietnam's information Technology companies*, 2005 <http://diuf.uniir.ch/is/staff/ngoct/files/internal%20working%20paper-10-6.pdf> (24.07.2013)
- Oxford Dictionaries, <http://oxforddictionaries.com> (06.12.2012)
- OECD, <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf> (24.08.2013)
- Ramalingam, B., *Implementing Knowledge Strategies: Lessons from international development agencies*, Working Paper 244, Overseas Development Institute 111 Westminster Bridge Road London SE1 7JD UK, 2005 <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/166.pdf> (13.08.2013)
- Sanchez, R., *Knowledge management and organizational learning: Fundamental concepts for theory and practice. Lund Institute of Economic Research Working Paper Series, 3*, 1-32, 2005 http://pdf.aminer.org/000/270/724/a_conceptual_model_of_organizational_learning_based_on_knowledge_sharing.pdf (14.08.2013)
- Slater, L., *Collaboration: A framework for school improvement*, 2004 <http://iejll.synergiesprairies.ca/iejll/index.php/ijll/article/view/698> (24.07.2013)
- Stata, R., "Organizational learning: The key to management innovation", *Sloan Management Review*, 1989, ss.63-74 <http://sloanreview.mit.edu/article/organizational-learning-the-key-to-management-innovation> (31.07.2013)
- Suresh, J. K., "KM and human resources management", *Knowledge Board*, 2002 http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_and_HR_Management.pdf (31.07.2013)
- The Provider's Edge, <http://www.providersedge.com/kma/> 2003, (04.09.2013)
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. K. *Development of a measure for knowledge management: An empirical test and validation of the knowledge management orientation construct*, 2004 http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/a-8_wangca.pdf (02.08.2013)
- Wheatley, M., "The real work of knowledge management", *Human Resources Information Management Journal*, 2001, ss.30-37 <http://www.margaretwheatley.com/articles/management.html> (28.08.2013)
- Wilson, T. D., "The nonsense of 'knowledge management'", *Information Research*, 8, (1), Paper no.144, 2002 <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html> (05.08.2013)

Yen, A. L. L., *Creating knowledge management systems*, 2001
http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Creating_KM_Systems.pdf
 (31.07.2013)

Tezler

- Al-hawari, M., "Knowledge management styles and performance: A knowledge space model form both theoretical and empirical perspectives", University of Wollongong, Australia, NSW, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2004
- Blackmon, V. Y., "Strategic planning and organizational performance: An investigation using the balanced scorecard in non-profit organizations", Capella University, Minneapolis, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2008
- Chan, Y.E., "Business Strategy, Information Systems Strategy, and Strategic Fit: Measurement and performance impacts", University of Western Ontario, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 1992
- Cho, T., "Knowledge Management Capabilities And Organizational Performance: An Investigation Into The Effects Of Knowledge Infrastructure And Processes On Organizational Performance", University of Illinois at Urbana-Champaign, Urbana, Illinois, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2011
- Choi, B., "Knowledge management enablers, process, and organizational performance: An integration and empirical examination", Korea Advanced Institute of Science and Technology, Korea, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2002
- Dave, K.P., "An investigation of knowledge management characteristics: Synthesis, Delphi study, analysis", University of Kentucky, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 1998
- Freeman, W.J., "Moral maturity and the knowledge management firm", Nova Southeastern University, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2007
<http://books.google.com.tr/books?id=oiM4692BewsC&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false> (05.08.2013)
- Gold, A. H., "Towards a theory of organizational knowledge management capabilities", University of North Carolina, Chapel Hill, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2001
- Heinrichs, J.H., "Interaction Effects of Strategic Decision Models and Business Intelligence Tools on Knowledge Generation in Manufacturing Firms", The University of Toledo, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2001
- Jie, Y., "The Impact of Knowledge Management on the Performance of New Product Development", The Chinese University of Hongkong, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2001
- Kongpichayanond, P. 2013, "Perceived Relationships among Knowledge Management, Total Quality Management, and Organization Innovation Performance: A Thai Study", School of the University of Minnesota, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2013
- Lawson, S., "Examining the relationship between organizational culture and knowledge management", Nova Southeastern University, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2003
- Park, K., 2006 "The Knowledge Management Process Capability Scale is from "A review of the knowledge management model based on an empirical survey of Korean experts", University of Kyushu, Korea, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2006
- Park, S. C., "The comparison of knowledge management practices between public and private organizations: An exploratory study", The Pennsylvania State University, University Park, PA, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2007

- Pratt, S. P., "A framework for the Ontological Representation of Organizational Memory", Walden University, Minneapolis, Minnesota, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2006
- Roman-Velazquez, J. A., "An empirical study of knowledge management in the government and nonprofit sectors: Organizational culture composition and its relationship with knowledge management success and the approach for knowledge flow", The George Washington University, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2004
- Smith, T. A. "Knowledge management and its capabilities linked to the business strategy for organizational effectiveness", Nova Southeastern University, Fort Lauderdale-Davie, Florida, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2006
- Soo, K., "Why workers share or do not share knowledge: A case study", Indiana University, Bloomington, Indiana, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2006
- Sözbilir, F. (2013), "Bilişim teknolojileri, bilgi yönetimi ve inovasyon ilişkisi: Türkiye’de bir alan araştırması", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kahramanmaraş, 2013
- Thackrah, J., "The alignment of business and information technology strategy in the financial services sector in South Africa", University of Pretoria, Pretoria, South Africa, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2008
- Tılı, B.Ç., "The Analysis of the Relationship Between the Key Organizational Drivers, Knowledge management Performance and organizational performance as mediated by knowledge management processes", T.C.Yeditepe University Graduate Institute of Social Sciences, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2012
- Trevor, A.S., "Knowledge Management and its Capabilities Linked to the Business Strategy for Organizational Effectiveness", Nova Southeastern University, USA, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2006
- Venkatraman, N., "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct and Its Measurement", University of Pittsburg, Pittsburg, PA, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 1985
- Yıldırımaz, H., "The Impact of Knowledge Management Capabilities on New Product Development and Company Performance", Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2008

EK**EK 1: ANKET FORMU**

Sayın İlgili,

Bu anket formu, “İşletme stratejileri, Bilgi Yönetim Süreci, Teknolojinin Moderatör Rolü, Örgütsel Yenilik ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Borsa İstanbul Örneği” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere -işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde- bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. M. Zihni TUNCA
S.D.Ü. İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi

Yakup AKGÜL
Dumlupınar Üniversitesi/Öğr.Gör.

Firmanızın tam ünvanı nedir?					
Firmanızın Ana Faaliyet Alanı:					
Firmanızda toplam çalışan sayısı kaçtır?					
1-10	11 – 50	51-100	101-250	251-1.000	1.001 ve üstü
Firmanızdaki pozisyonunuz nedir?					
Tepe Yönetici (Genel Müdür, GMY, Genel Müdüre direk bağlı Direktör, Müdür, vb.)	Üst Düzey Yönetici (Tepe Yöneticilere raporlama yapan yönetici)	Orta Düzey Yönetici (Üst Düzey Yöneticiye raporlama yapan yönetici)	Diğer....		
Çalıştığınız bölüm hangisidir?.....					
Bu iş yerindeki çalışma süreniz:					
1-2 yıl	3-5 yıl	6-9 yıl	10+		
Toplam iş yaşam deneyiminiz:					
1-2 yıl	3-5 yıl	6-9 yıl	10+		
Yaşınız:					
<25	25-35	36-45	>45		
Cinsiyetiniz:					
Erkek			Kadın		
Eğitim Durumunuz:					
ilk-ortaokul	lise	üniversite	Yüksek lisans/doktora		

Ankete katıldığınız için çok teşekkür ederiz.

Sonuçların size eposta yoluyla ulaşmasını istiyorsanız lütfen eposta adresinizi yazınız:

_____@_____

Sorular 5’li ölçek üzerinden hazırlanmıştır. Bu ölçeklerde 1 ile “kesinlikle katılmıyorum” , 2 ile “katılmıyorum”, 3 ile “tarafsızım” 4 ile “katılıyorum” ve 5 ile ise “kesinlikle katılıyorum” ifade edilmektedir. Bu değerlendirmede doğru veya yanlış bir cevap bulunmamaktadır. Lütfen, yalnız çalıştığınız **bu işyerinin** kendine **has özelliklerini** göz önüne alarak, işletme yapısı ve iş görme süreçleri bakımından, aşağıda belirtilen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ilgili seçeneği bir çember içine alarak işaretleyiniz.

Sağlama Süreci					
Organizasyonum aşağıdaki konularda süreçlere sahiptir;					
1.Müşterilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
2.Mevcut bilgiden yeni bilgi oluşturmak için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
3.Tedarikçilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
4.Sonraki projelerin geliştirilmesi için mevcut projelerden geri bildirim alır.	1	2	3	4	5
5.Organizasyonun tümünde bilgi dağıtımı için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
6.İş ortaklarımızla bilgi alışverişi için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
7. Organizasyonlar işbirliği için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
8.Sektördeki yeni ürünler/hizmetler hakkında bilgi edinmek için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
9.Sektördeki rakipler hakkında bilgi edinmek için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
10.Performansı kıyaslamak için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
11.En iyi faaliyetleri gerçekleştirmeye adanmış takımlara sahiptir.	1	2	3	4	5
12.Bireyler arasında bilgi alışverişi yapmak için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
Dönüşüm Süreci					
Organizasyonum;					
13.Bilgiyi yeni ürün/hizmet tasarımına dönüştürecek süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
14.Rekabetçi zekâyı, hareket planlarına dönüştürecek süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
15.Bilgiyi süzebilecek süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
16.Bilgiyi bireylere aktaracak süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
17.Bilgiyi bireylerden örgüte aktaracak süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
18.Bilgiyi iş ortaklarından örgüte aktaracak süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
19.Organizasyonun tamamına bilgi dağıtımı için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
20.Farklı bilgi kaynaklarını ve türlerini bütünleştirmek için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
21.Bilgiyi düzenlemek için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
22.Eskimiş bilgiyi yenilemek için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
Uygulama Süreci					
Organizasyonum,					
23.Hatalardan öğrenilen bilgiyi kullanmak için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
24.Tecrübelerden öğrenilen bilgiyi kullanmak için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
25.Bilgiyi yeni Ürün/hizmetlerin gelişiminde kullanmak için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
26.Bilgiyi yeni problemlerin çözümlerinde kullanmak için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
27.Bilgi kaynaklarını ilgili problemlere eşleştirebilen süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
28.Etkinliğin gelişimi için bilgi kullanır.	1	2	3	4	5
29.Stratejik yönelimlerini belirlemek için bilgiyi kullanır.	1	2	3	4	5
30.Değişen rekabet koşullarına bilgi sağlayabilir ve uygulayabilir.	1	2	3	4	5
31.İhtiyaç duyanlara bilgiyi ulaşılabilir kılar.	1	2	3	4	5
32.Yeni bilginin avantajlarından faydalanır.	1	2	3	4	5
33.Bilgiyi önemli rekabet ihtiyaçlarına hızla uygular.	1	2	3	4	5
34.Problemlerin çözümünde hızla bilgi kaynaklarını ortaya çıkarır.	1	2	3	4	5
Koruma Süreci					
Organizasyonum,					
35.Bilginin organizasyon içinde uygunsuz kullanımını önleyecek süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
36.Bilginin organizasyon dışında uygunsuz biçimde kullanımından koruyacak süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
37.Bilgiyi, organizasyon içinde hırsızlığa karşı koruyacak süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
38.Bilgiyi, organizasyon dışında hırsızlığa karşı koruyacak süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
39.Bilginin korunmasında cesaretlendirici güdülere sahiptir.	1	2	3	4	5
40.Bazı bilgi kaynaklarına ulaşmasını sınırlandıran teknolojilere sahiptir.	1	2	3	4	5
41.Ticari sırlarını korumak için yoğun politika ve prosedürlere sahiptir.	1	2	3	4	5
42.Bireylerin sahip olduğu bilgileri korur ve değer verir.	1	2	3	4	5
43.Ulaşımı sınırlandırılmış bilgiler açıkça tanımlanır.	1	2	3	4	5
44.Bilgi korumasının önemini açıkça iletir.	1	2	3	4	5

İŞLETME STRATEJİSİ

	SALDIRGAN STRATEJİ (AGRESİFLİK)					
	Pazar payı kazanmak için mevcut karlılığımızdan fedakarlık ederiz.	1	2	3	4	5
	Pazar payı elde etmek nakit akışından daha önemlidir.	1	2	3	4	5
	Pazar payını arttırmak için sıklıkla fiyatlarda indirim yaparız.	1	2	3	4	5

	ANALİZCİ					
	Operasyonlarımızda sayısal yönelimli ve analitik olma eğilimindeyiz.	1	2	3	4	5
	Günlük kararları almamıza destek olacak detaylı ve olgulara dayanan enformasyonu gerekli görürüz.	1	2	3	4	5
	Karşılaştığımız iş fırsatları ya da sorunlar ile ilgili kapsamlı analizler geliştiririz.	1	2	3	4	5

	SAVUNMACI STRATEJİ (TEPKİSELLİK)					
	Tedarikçilerimizle güçlü ilişkiler geliştiririz.	1	2	3	4	5
	Müşterilerimizle güçlü ilişkiler geliştiririz	1	2	3	4	5
	Departmanlar ve ürün hatları arasındaki koordinasyonu en uygun düzeyde sağlarız.	1	2	3	4	5
	İşletme verimliliğini arttırmak için sürekli çaba gösteririz.	1	2	3	4	5
	Müşterilerimiz ile ileriye yönelik tedarikçilerimiz ile geriye yönelik bütünleşmiş	1	2	3	4	5
	Performansı izlemek için maliyet kontrol sistemleri kullanırız.	1	2	3	4	5

	YENİLİKÇİ STRATEJİ (PROAKTİFLİK)					
	Genellikle kapasitemizi (daha büyük iş hacmi elde etmeye yönelik) rakiplerimizden önce artırırız.	1	2	3	4	5
	Genellikle, çeşitli ürün ve hizmetleri pazara ilk sunan işletme biz oluruz.	1	2	3	4	5
	Yenilikleri erken benimseriz.	1	2	3	4	5

	GELECEK YÖNELİMİ					
	Üst yönetim takımı tarafından gözden geçirilen performans ölçütleri uzun dönemli iş etkinliğimizi vurgular.	1	2	3	4	5
	Bütçe tahsis kriterleri genellikle uzun dönem göz önüne alınarak yapılır.	1	2	3	4	5
	Genellikle kısa vadeli karar verme etkinliğine odaklanılmaktadır.	1	2	3	4	5

	RİSKTEN KAÇINMA					
	Önemli kararlar alırken muhafazakâr ve riskten kaçınan bir tavır benimsemeyi tercih ederiz.	1	2	3	4	5
	İş kararlarımız genellikle “denenmiş ve doğru olduğu kanıtlanmış” yolları izler.	1	2	3	4	5
	İş kararlarımız genellikle “denenmiş ve doğru olduğu kanıtlanmış” yolları izler.	1	2	3	4	5

Algılanan Örgütsel Performans

Müşteri Perspektifi	Organizasyonumda;					
	Sağladığımız hizmetlerin/ürünlerin kalitesi arttı.	1	2	3	4	5
	Sağladığımız hizmetlerin/ürünlerin sayısı arttı.	1	2	3	4	5
	Sağladığımız hizmetlerin/ürünlerin türü arttı.	1	2	3	4	5
	Hizmetlerimi/ürünlerimizi kullanan insanların sayısı arttı.	1	2	3	4	5
	Sağladığımız ürünlere/hizmetlere talep arttı.	1	2	3	4	5
	Hizmetlerimiz/ürünlerimizin ortalama fiyatları en yakın rakiplerimizden daha düşüktür.	1	2	3	4	5
	Hizmetlerimiz/ürünlerimiz, pazarda lider olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5
	Müşteriler, kötü hizmetler/ürünler nedeniyle ayrılıyor.	1	2	3	4	5
	Organizasyonum;					
	Müşterilerimizin beklentilerini sürekli karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
	Müşterilerin gereksinim duyduğu hizmetleri/ürünleri öğrenmek için eylemler gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
	Hizmetlerimiz/ürünlerimiz nedeniyle iyi bir itibar kurmuştur.	1	2	3	4	5
	Rakiplerimizden daha sık olarak yenilikçi ve benzersiz fonksiyonel	1	2	3	4	5

	hizmetler/ürünler sunmaktadır.					
İçsel Süreç Perspektifi	Organizasyonum;					
	Planlama süreçlerimizi geliştirdi.	1	2	3	4	5
	Kalite kontrol süreçlerimizi geliştirdi.	1	2	3	4	5
	Hizmet/ürün teslim sürecimizi geliştirdi.	1	2	3	4	5
	Müşteri memnuniyetini artırmak için politikalar ve prosedürler geliştirdi.	1	2	3	4	5
	hizmetlerin/ürünlerin kalite protokollerini Sürekli takip eder.	1	2	3	4	5
	Rakiplerimizden daha yeni hizmetler / ürünler sunmaktadır.	1	2	3	4	5
	Rakiplerimizden daha iyi hizmetler/ürünler için Araştırma/Geliştirme çevrim süresine sahiptir. (kavramadan sunuma kadarki zaman uzunluğu)	1	2	3	4	5
	Rakiplerimizden daha fazla müşteri şikayetleri alır (tam tersi)	1	2	3	4	5
	Araştırma Geliştirme için rakiplerimizden daha fazla bütçe ayırmaktadır.	1	2	3	4	5
	marka bilinirliğini artırmak için sürekli çalışır	1	2	3	4	5
	Organizasyonumda;	1	2	3	4	5
	Program planlama, misyonumuza dayanmaktadır	1	2	3	4	5
	Yönetim, misyonumuza daha kolay ulaşmamızı sağlar.	1	2	3	4	5
Finansal Perspektif	Organizasyonum;					
	Örgütümüz varlık kullanımını geliştirdi.	1	2	3	4	5
	Örgütümüzün net geliri arttı	1	2	3	4	5
	Satışlarımız arttı.	1	2	3	4	5
	Piyasa değerimiz arttı.	1	2	3	4	5

Örgütsel Yenilik						
Organizasyonum etkindir...						
Yeni ürünlerin yenilik düzeyini artırmada	1	2	3	4	5	
Yeni ürün geliştirmede en son teknolojik yenilikleri kullanmakta.	1	2	3	4	5	
Yeni ürün geliştirme hızını artırmakta.	1	2	3	4	5	
Pazara sunulan yeni ürün hızı ve sayısını artırmakta	1	2	3	4	5	
Pazara ilk giren yeni ürünlerin sayısını artırmakta (pazara erken girişler)	1	2	3	4	5	
Yenilikçileri ödüllendirmede (yeni ürün ve hizmetler ile gelenler)	1	2	3	4	5	
Çalışanların yaratıcılığını aktif olarak teşvik etmekte	1	2	3	4	5	
Teknolojik rekabete katılmada	1	2	3	4	5	
Süreçlerde kullanılan güncel veya yeni teknolojinin gözden geçirilmesinde	1	2	3	4	5	
Süreçlerde en son teknolojik yeniliklerin benimsenme hızını artırmakta	1	2	3	4	5	
Süreçler, teknikler ve teknolojiye değişim oranını artırmakta	1	2	3	4	5	
Yenilikçileri ödüllendirmede (yeni yolları öne sürenler)	1	2	3	4	5	
İşlerini yapmanın yeni ve daha iyi yollarını denemek için çalışanların teşvik edilmesinde	1	2	3	4	5	
Yaratıcı düşünmenin ve yaratıcılığın teşvik edilmesinde	1	2	3	4	5	

Teknoloji						
Organizasyonum;						
1.Ürünler hakkındaki bilgisini sınıflandırmak ya da biçimlendirmek için açık kurallara sahiptir.	1	2	3	4	5	
2.Süreçler hakkındaki bilgisini sınıflandırmak ya da biçimlendirmek için açık kurallara sahiptir.	1	2	3	4	5	
3.İş ortaklarını ve rekabeti izlemeye imkân veren teknolojiyi kullanır.	1	2	3	4	5	
4.Çalışanların organizasyon içindeki diğer kişilerle işbirliği yapmasına izin veren teknolojiyi kullanır.	1	2	3	4	5	
5.Çalışanların organizasyonun dışında diğer kişilerle işbirliği yapmasına izin veren teknolojiyi kullanır.	1	2	3	4	5	
6. Farklı yerlerdeki insanların bir grup olarak aynı zamanda veya aynı kaynaktan öğrenmelerine olanak veren teknolojiyi kullanır.	1	2	3	4	5	
7.Farklı yerlerdeki insanların bir grup olarak farklı kaynaklardan ve farklı zamanlarda öğrenmelerine olanak veren teknolojiyi kullanır.	1	2	3	4	5	
8.Yeni bilgiyi aramaya izin veren teknoloji kullanır.	1	2	3	4	5	
9.Belirli bilgi türlerinin kaynaklarını (örneğin bir birey, özel sistem veya veri tabanı) planlamaya imkân veren teknolojiyi kullanır.	1	2	3	4	5	
10.Süreçleri ve ürünleri hakkında, bilgiye ulaşmayı ve kullanmayı sağlayan teknolojiyi kullanır.	1	2	3	4	5	
11.Kendi pazarları ve rekabeti hakkında, bilgiye ulaşmayı ve kullanmayı sağlayan teknolojiyi kullanır.	1	2	3	4	5	
12. Ortakları ile birlikte yeni fırsatları oluşturmaya imkân veren teknolojiyi kullanır.	1	2	3	4	5	

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı: Yakup AKGÜL
Doğum Yeri : Simav/KÜTAHYA
Doğum Tarihi: 12/03/1977
Medeni Hali : Bekâr

Eğitim Durumu:

Lise : 1990-1993 Simav Lisesi (Simav/KÜTAHYA)

Lisans 1 : 1996-2001 Hacettepe Üniversitesi, Dokümantasyon ve Enformasyon

Lisans 2 : 2013- Anadolu Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler

Y.Lisans 1: 2004-2006 Afyon Kocatepe Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü – Coğrafya Anabilim Dalı

Y.Lisans 2: 2007-2010 Dumlupınar Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü – Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Doktora: 2011- Süleyman Demirel Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü - İİBF İşletme Anabilim Dalı

Yabancı Dil ve Düzeyi

1. İngilizce-İyi
2. Almanca-Orta

İş Denevimi:

- 2003-2007 Afyon Kocatepe Üniversitesi-Okutman
- 2007-... Dumlupınar Üniversitesi-Simav Meslek Yüksekokulu-Öğretim Görevlisi (Devam Ediyor)

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

İlgi Alanları

Yönetim bilgi sistemleri, elektronik ticaret, bilgi yönetimi, web kullanılabilirliği, web erişilebilirliği, web kalitesi

Hakemli dergilerde yayımlanan teknik not, editöre mektup, tartışma, vaka takdimi ve özet türünden yayınlar dışındaki makale

Kemal Vatansever, Yakup Akgül, (2014), “Applying Fuzzy Analytic Hierarchy Process for Evaluating Service Quality of Private Shopping Website Quality: A Case Study in Turkey”, Journal of Business Economics & Finance VOLUME 3, ISSUE 3, pp.283-301.

Yakup AKGÜL and Kemal VATANSEVER, "Web Accessibility Evaluation of Government Websites for People with Disabilities in Turkey," Journal of Advanced Management Science, Vol. 4, No. 3, pp. 201-210

Ulusal toplantıda sunularak tam metin olarak yayımlanan bildiri

1- Afyonkarahisar Atasözlerinin Coğrafi Analizi, Ulusal Coğrafya Kongresi 2005 (Prof. Dr. İsmail YALÇINLAR Anısına) 29-30 Eylül 2005, İstanbul Bildiri Kitabı s.415-420 (Hakkı YAZICI, M. Kürşat KOCA, Erdoğan BOZ, Yakup AKGÜL)

2- Emine ŞENER, Cengiz GÖK, Yakup AKGÜL ve İlker ÇARIKÇI, “Liderlik ve Duygusal Zeka: Lisanüstü Tezlere İlişkin Bir Meta-Analiz Çalışması,” 5. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, Fethiye, s. 555-566, 13-16 Ekim 2011.

Uluslararası toplantıda sunularak tam metin olarak yayımlanan bildiri

1- Yakup AKGÜL and Kemal VATANSEVER, "Web Accessibility Evaluation of Government Websites for People with Disabilities in Turkey, 2014 6th International Conference on Information Management and Engineering, Paris, France.

2- Akgül, Y. ; Vatansever, K. (2015), 'Assessing the Usability and Accessibility of Turkey E-Government Websites', World Academy of Science, Engineering and Technology, International Science Index, Electronics and Communication Engineering, 2(7), 1282.

3- Yakup AKGÜL, 2015, “Web Content Accessibility of Municipal Web Sites in Turkey”, 15th European Conference on eGovernment – ECEG 2015 University of Portsmouth, Portsmouth, UK, 18-19th June 2015

4- Kemal Vatansever, Yakup Akgül Performance Evaluation of Websites Using Entropy and Grey Relational Analysis Methods: The Case of Airline Companies, XVIth INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON ECONOMETRICS, OPERATIONS RESEARCH AND STATISTICS, MAY 07–12, 2015, TRAKYA UNIVERSITY DEPARTMENT OF ECONOMETRICS

Yüksek Lisans Tezi

Y.Lisans Tezi 1: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Coğrafya Anabilim Dalı 2004-2006 “Belediye Örgütlü Yerleşmelerde Gerçekleştirilen Nüfus Sayımlarına Eleştirel Bir Bakış: Afyonkarahisar Örneği”, Danışman, Prof. Dr. Hakkı YAZICI, 2006

Y.Lisans Tezi 2: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme 2007-2010, “Elektronik Ticaret Sitelerinde Hizmet Kalitesi ile Müşteri Bağlılığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama”, Danışman, Doç. Dr. Gülten Eren Gümüştekin, 2010