

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

**BİLGİ YÖNETİMİ ve İNOVASYON
PERSPEKTİFİNDEN STRATEJİK ÇİFT
YETENEKLİLİK: ANKARA TEKNOLOJİ GELİŞTİRME
BÖLGELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Şükran SİRKİNTİOĞLU YILDIRIM

Ankara- 2017

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

**BİLGİ YÖNETİMİ ve İNOVASYON
PERSPEKTİFİNDEN STRATEJİK ÇİFT
YETENEKLİLİK: ANKARA TEKNOLOJİ GELİŞTİRME
BÖLGELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Şükran SİRKINTIOĞLU YILDIRIM

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Özlem ATAY

Ankara- 2017

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

**BİLGİ YÖNETİMİ ve İNOVASYON
PERSPEKTİFİNDEN STRATEJİK ÇİFT
YETENEKLİLİK: ANKARA TEKNOLOJİ GELİŞTİRME
BÖLGELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Özlem ATAY

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

Prof. Dr. Senra GÜNEY

Doc. Dr. Selim METİN CAMGÖZ


Prof. Dr. Özlem Atay

Doc. Dr. H. Ebru ERDOĞST COLAK

Yrd. Doc. Dr. Aram İNTEK

İmzası











Tez Sınavı Tarihi ..29.05.2017.....

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(.08./..06/2017



Şükran SİRKİNTİOĞLU YILDIRIM

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Bilgi ve Bilgi Yönetimi Kavramı	5
1.1.1. Bilgi Türleri	10
1.1.2. Bilgi Yönetimi Süreci	14
1.1.2.1. Bilginin Elde Edilmesi	16
1.1.2.2. Bilginin Oluşturulması	17
1.1.2.3. Bilginin Depolanması	17
1.1.2.4. Bilginin Yayılması	18
1.1.2.5. Bilginin Uygulanması	18
1.2. İnovasyon Kavramı	19
1.2.1. İnovasyona İlişkin Kavramlar	24
1.2.2. İnovasyon Türleri	27
1.2.2.1. Ürün İnovasyonu	28
1.2.2.2. Süreç İnovasyonu	29
1.2.2.3. Pazarlama İnovasyonu	30
1.2.2.4. Örgütsel İnovasyon	31
1.2.2.5. Radikal ve Artımsal İnovasyon	31
1.3. Çift Yeteneklilik Kavramı	32
1.3.1. Keşfetme ve Mevcudu Geliştirme Stratejileri	38
1.3.2. Yapısal ve Bağlamsal Çift Yeteneklilik	42
1.3.2.1. Yapısal Çift Yeteneklilik	42
1.3.2.2. Bağlamsal Çift Yeteneklilik	43
1.3.3. Dinamik Yetenekler	44

1.3.4. Çift Yetenekli İşletmeler.....	45
---------------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ, İNOVASYON ve ÇİFT YETENEKLİLİK İLİŞKİSİ

2.1. Bilgi Yönetimi ve İnovasyon İlişkisi	48
2.2. Bilgi Yönetimi ve Çift Yeteneklilik İlişkisi	53
2.2.1. Keşfedici ve Mevcudu Geliştirici Bilgi Yönetimi.....	55
2.2.2. Dinamik Yetenekler ve Bilgi Yönetimi.....	58
2.3. İnovasyon ve Çift Yeteneklilik İlişkisi.....	60
2.3.1. Mevcudu Geliştirme ve Keşfetme İnovasyonu	63
2.3.2. Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve Mevcudu Geliştirme Stratejileri	69
2.3.3. Dinamik Yetenekler ve Keşfetme Stratejileri.....	70
2.3.4. Mevcudu Geliştirme ve Keşfetme İnovasyonunu Etkileyen Faktörler	71
2.3.5. Çift Yeteneklilik ve Stratejik Uyum	75
2.4. Bilgi Yönetimi, İnovasyon ve Çift Yeteneklilik İlişkisi	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ VE İNOVASYON PERSPEKTİFİNDEN STRATEJİK ÇİFT YETENEKLİLİK: ANKARA TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	89
3.2. Araştırmanın Sorunsalı	91
3.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri	93
3.4. Araştırmanın Kısıtları	95
3.5. Araştırma Yöntemi	95
3.6. Araştırma Evreni	97
3.6.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi	97
3.6.2. Araştırma Evreni Hakkında Bilgiler.....	99
3.7. Kullanılan Ölçekler.....	101
3.8. Araştırma Verilerinin Analizi.....	104

3.8.1. Demografik Bulgular	104
3.8.2. Ölçeklerle İlgili Betimleyici İstatistikler	108
3.8.3. Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Değerleri	118
3.8.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi	122
3.9. Araştırma Bulguları	128
3.9.1. Yol Analizi	128
SONUÇ	133
KAYNAKÇA	139
EKLER	175
Ek 1: Anket Formu	176
ÖZET	185
ABSTRACT	186

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Bilgi Yönetimi Tanımları	7
Tablo 2: İnovasyon Tanımları	22
Tablo 3: Çift Yeteneklilik Tanımları.....	35
Tablo 4: Çift Yeteneklilik İkilemleri.....	37
Tablo 5: Yapısal ve Bağlamsal Çift Yeteneklilik	43
Tablo 6: Çift Yetenekli İşletmelerin Yapısal Özellikleri	46
Tablo 7: Bilgi Yaratma ve İnovasyon Karşılaştırması	50
Tablo 8: Bilgi Yönetimi, İnovasyon ve Çift Yeteneklilik İlişkisini Araştıran Uluslar arası Çalışmalar.....	78
Tablo 9: Bilgi Yönetimi, İnovasyon ve Çift Yeteneklilik İlişkisini Araştıran Ulusal Çalışmalar	87
Tablo 10: Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde Bulunan İşletmelerin Sektörel Dağılımı	100
Tablo 11: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılım.....	105
Tablo 12: İşletmelerde Bulunan Çalışan Sayıları.....	106
Tablo 13: Sektör Ayrımına Göre Dağılım.....	107
Tablo 14: Kuruluş Yılına Göre Dağılım	107
Tablo 15: Bilgi Yönetimi Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Verilen Cevaplara İlişkin Betimleyici İstatistikler	108
Tablo 16: İnovasyon Faaliyetleri Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Verilen Cevaplara İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	114

Tablo 17: Çift Yeteneklilik Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Verilen Cevaplara İlişkin Betimleyici İstatistikler	116
Tablo 18: İşletme Performansı Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Verilen Cevaplara İlişkin Betimleyici İstatistikler	117
Tablo 19: Bilgi Yönetimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	118
Tablo 20: İnovasyon Faaliyetleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	120
Tablo 21: Çift Yeteneklilik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	121
Tablo 22: İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	121
Tablo 23: 1. Düzey DFA Uyum Endeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri.....	124
Tablo 24: 2. Düzey DFA Uyum Endeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri	126
Tablo 25: Boyutlara Ait AVE ve CR değerleri	127
Tablo 26: Yapısal Modele İlişkin Uyum Endeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri	128
Tablo 27: Öngörülen Yapısal Modelin Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri ..	131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Bilgi Yönetim Süreci.....	16
Şekil 2: İşletme: Girişimcilik ve İnovasyon	26
Şekil 3: Bilgi Yönetimi Yapıları.....	52
Şekil 4: Dinamik Yetenekler ve Bilgi Yönetiminin Sınırları ve Ortak Alanları.....	59
Şekil 5: Araştırma Modeli	94
Şekil 6: Uyum İyiliği Değerleri	97
Şekil 7: 1.Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	123
Şekil 8: 2.Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	125
Şekil 9: Modele İlişkin Yol Diyagramı	130

KISALTMALAR

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
AMOS	Analysis of Moment Structures
ANOVA	Tek-Yönlü Varyans Analizi (One-Way Analysis of Variance)
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index)
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
ODTÜ	Ortadoğu Teknik Üniversitesi
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (Statistic Program for Social Sciences)
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
RMR	Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual)
SRMR	Standardize Edilmiş Hata Kareleri Ortalamalarının Karekökü (Standardised Root Mean Square Residual)

TEKMER Teknoloji Geliştirme Merkezi

TDK Türk Dil Kurumu

TGB Teknoloji Geliştirme Bölgesi

YEM Yapısal Eşitlik Modellemesi



GİRİŞ

Günümüzde içinde bulunulan rekabet ortamı ve küreselleşme işletmeleri daha zor şartlarda mücadele etmeye zorlamaktadır. İşletmelerin hızlı değişen ve zor koşulları olan çevreye uyum sağlayabilmelerinin ve rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinin önemli şartı değişim ve yenilenmeye ayak uydurabilmeleridir. Küreselleşmenin ve teknolojinin hızlı gelişimi ile birlikte rekabetin boyutu değişmiş ve işletmeler artık yenilik, yaratıcılık ve hız gibi kavramlara daha çok önem vermeye başlamış ve bununla birlikte bilgi kavramı da stratejik bir değer olarak ortaya çıkmıştır.

İşletmeler yeni bir ürün, süreç veya hizmet geliştirmek istediğinde sahip olduğu bilgi düzeyinin yeterli olmaması gibi durumlarla karşılaşabilmektedir. İşletmelerin sahip olduğu mevcut bilgi düzeyi ile yeni ürün/hizmet üretmek için gereken bilgi düzeyi arasında açıklık meydana gelebilmektedir. İşletmeler bu açığı kapatabilmek için yaratıcı çalışmalara ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada önemli olan işletmelerin inovasyon faaliyetlerini yürütebilmesi için ihtiyaç duyacağı bilginin niteliği, miktarı ve bu bilgiyi nereden sağlayacağıdır. Bu sorunlar bilgi yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Bilginin inovasyon ürünlerinin geliştirilmesindeki önemli rolünün giderek daha fazla anlaşılması bilgi yönetiminin de önemini arttırmaktadır.

Günümüzde işletmeler arasında farkı ortaya çıkaran kavram bilgi ve bilgiyi inşa eden insan faktörüdür. Bilginin işletme içinde üretimi, paylaşımı, kullanımı ve depolanması örgüt kültürünün bir parçası haline gelmektedir. Bilginin küreselleşen dünyada işletmeler açısından rekabet silahı haline gelmesi ve sermaye - işgücü yoğun

işletmelerin yerini bilgi yoğun işletmelerin alması bilgi yönetiminin işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Bilginin yaratılması inovasyon süreci için bir temel öncüdür ve inovasyon yönetimi işletmeler için kritik bir konudur. Rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmelerin rakiplerine göre önde olabilmelerinin koşulu inovasyon yeteneğine sahip olma ve bu yeteneği kullanabilme başarısıdır. İnovasyon sürekli bir faaliyet olarak ele alındığında, inovasyonun örgüt kültürü, strateji geliştirme, işletmenin yaşı, bilgi yönetimi gibi kavramlar ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin uzun vadeli başarısı temelde yeni yetenekleri keşfederken aynı zamanda bugün sahip olduğu yetenekleri geliştirme becerisine dayanmaktadır (Raisch, Birkinsaw, Probst ve Tushman, 2009: 685). İşletmelerin sahip olduğu temel bilgilerinden faydalanmaya ve aynı zamanda yeni olanakları keşfetmeye ihtiyacı vardır (Cantarello, Martini ve Nosella, 2012: 28).

Stratejik açıdan bakıldığında ise işletmelerin, uzun vadeli başarı elde edebilmek için sadece mevcut pazarlarda işlevsel yeteneklere ve yeterliliklere sahip olması yetmemektedir. Bunun yanısıra gelişen pazarlara ve teknolojilere uyum sağlayabilmek için örgüt yapılarını ve (finansal) varlıklarını yeniden şekillendirme ve birleştirme yeteneğine de sahip olması gerekmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2008: 189).

İşletmelerin rekabet ortamındaki yerlerini belirleme, kendilerini sektördeki diğer işletmeler ve kendi geçmişleri ile karşılaştırma olanağı sağlayan performans kavramı inovasyon kavramı ile yakından ilişkilidir. İnovasyon kavramı işletme

performansını arttırıcı unsur ve performans kriteri olarak ele alınmaktadır. Gelişime açık ve yeniliğe yatkın işletmeler, inovasyon ve performans konularını yakından izlemeli ve gelişmelere ayak uydurabilmelidir.

İşletmelerde stratejik kararlar farklı otoriteler tarafından alınmaktadır ve bu karar alma sürecine dahil olan kişilerin vizyonları ve davranışları, işletmelerin finansal performansını ve piyasa performansını etkilemektedir. İşletmeler stratejik olarak çift yetenekli olma seçimi yaparak inovasyon konusunda daha etken olarak rakiplerine göre bir adım daha önde olabilmektedir.

Tezin amacı, işletmelerin rakiplerine göre avantajlı konuma geçebilmelerine olanak sağlayacak bilgi yönetimi ve inovasyon tercihlerinin, stratejik çift yetenekliliğe (ambidexterity) ve işletme performansına nasıl bir etki sağladığının araştırılmasıdır. Literatürde bilgi yönetimi, stratejik çift yeteneklilik, inovasyon ve işletme performansı kavramları arasındaki ilişkiyi aynı anda bir model olarak inceleyen çalışmanın bulunmaması bu tezin yazılmasına neden oluşturmaktadır. Bu bakımdan konunun literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İşletmelerin stratejik çift yetenekli olmalarının değişen çevre şartlarına ayak uydurabilmeleri için gerekli olduğu düşüncesiyle, bilgi yönetimi ve inovasyon perspektifinde çift yetenekliliğin işletme performansı üzerinde ki etkisinin analizi ve yorumlaması yapılmıştır.

Çalışma bilgi yönetimi, inovasyon, stratejik çift yeteneklilik ve performans olmak üzere dört kapsam altında kuramsal ve ampirik bir çalışma ile incelenmiştir. Tez üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, temel kavramlara

ilişkin çeşitli yazarlarca yapılmış tanımlara yer verilmiştir. Stratejik çift yeteneklilik, bilgi yönetimi, inovasyon kavramları çeşitli boyutlarıyla ele alınmıştır.

İkinci bölümde, çift yeteneklilik, bilgi yönetimi, inovasyon ve işletme performansı kavramları arasındaki ilişki incelenmiştir. Uygulama bölümü olan üçüncü bölümde, değişkenler tanımlanıp, hipotezler geliştirilmiş ve modele yönelik istatistiksel analizler yapılmıştır.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise, literatürdeki bulgular ile uygulamanın bulguları değerlendirilmiş, gelecekte bu konuda akademik çalışma yapacak araştırmacılara ve işletme yöneticilerine çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Bilgi ve Bilgi Yönetimi Kavramı

Günümüzde iletişimin ve ortak iş yapma biçimlerinin değişmesi teknolojinin gelişmesiyle hızlanmış ve bilginin önemi bu gelişmeler sonrasında daha çok anlaşılmıştır. Bilginin öneminin artması ve geleneksellikten uzaklaşma çabaları ekonomide köklü değişikliklere neden olmuştur. Geleneksel ekonomiler ile bilgi yoğun ekonomiler arasındaki farka bakıldığında, geleneksel ekonomilerde üretim girdisi toprak, işgücü, sermaye iken, bilgi yoğun ekonomilerde bilgi en önemli üretim girdisi ve rekabet avantajı sağlayan faktör olmuştur (Beijerse, 1999: 94).

Bilginin önemi işletmelerde rekabet avantajını sürdürebilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bir işletmenin uzun süre rekabet avantajını sürdürebilmesi sahip olduğu bilgiyi etkili bir şekilde kullanabilmesi ile gerçekleşmektedir (Bhatt, 2001: 68). Bilgi aynı zamanda işletmelerin sahip olduğu yetenekleri etkileyen en önemli unsurdur. Giderek artan dinamik ortamlara ayak uydurmaya çalışan işletmeler, çalışanlarının farklı yeteneklerini biraraya getirerek yeni teknolojiler ve pazarlar için uzmanlık alanlarını geliştirmek istemektedirler.

Bilginin tanımı eski Yunan tarihine kadar dayanır, fakat tanımının bu kadar eskiye dayanmasına rağmen akademisyenler tarafından kabul görmüş genel bir tanımı bulunmamaktadır. Hluptic ve diğerleri (2002) bilginin soyut yapıda oluşu, öznel, eklektik yapısı ve belirli alanlarda ortaya çıkmasından dolayı tanımlanmasının zor olduğu görüşünü savunmaktadır. En basit tanımıyla bilgi, bir grup insan veya bir

kişi tarafından bilinen gerçekler, duygular ya da deneyimlerdir. Bilginin tanımını daha anlaşılır hale getirmek için veri ve enformasyon kavramlarını tanımlamak gerekmektedir. Genellikle, veri (data) ham (işlenmemiş) olgular, enformasyon (information) düzenlenmiş bir veri kümesi ve bilgi (knowledge) anlamlı enformasyonlar olarak tanımlanmaktadır (Bhatt, 2001: 69). Beijerse (1999: 99) bilgiyi, enformasyona artı bir yetenek şeklinde tanımlamaktadır. Tanımda yetenek olarak kastedilen veri ve enformasyona anlam kazandırma aracılığıyla bilgiye dönüştürülmesidir.

İşletme bağlamında Tiwana (2002) bilgiyi sadece harekete geçirici enformasyon, Tsoukas ve Vladimirou (2001) işletmede bütünleşik olan kolektif anlayış, Vail (1999) işletmelere değer katan bir araç olarak tanımlarken, Bollinger ve Smith (2001) “işletmeler açısından bilgi, bireylerin müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar olarak bildikleridir” şeklinde tanımlamaktadır.

Bilgi ve bilgi yönetimi denildiğinde soyut kavramlardan bahsedildiği görüşü olsa da, bu kavramlar işletme yönetimleri için günümüzde rekabet avantajını sürdürebilmenin temel kaynağıdır. İşletmenin geçmiş yüzyıllarda en önemli varlığı insangücüyken, daha sonra bunun yerini makineler almış, yakın geçmişte ise finansal varlıklar rekabet avantajı sağlamada en önemli etken haline gelmiştir. Günümüzde ise, bilgi işletmenin sahip olması gereken en önemli varlıktır.

İşletmeler için bu denli önemli olan ‘bilgi yönetimi’ kavramının birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Bunun nedeni ise, birbirinden farklı disiplinler ve çeşitli yaklaşımlar tarafından çalışılmış olması ve farklı boyutlarının olmasıdır. Tablo 1’de bilgi yönetimi ile ilgili yapılan tanımlara yer verilmiştir.

Tablo 1: Bilgi Yönetimi Tanımları

Yazar(lar)	Tanım
Wiig (1997)	İşletmenin bilgi ile ilgili etkililiğini maksimize edebilmesi için bilginin sistematik bir şekilde oluşturulması ve kullanılması olarak tanımlamaktadır
Bassi (1997)	Örgütsel performansı arttırmak için bilgiyi yaratma, saklama ve kullanma sürecidir.
Grayson ve O'Dell (1998)	Bilgi yönetimi, işletmelerin yeni bilgileri kullanarak maliyetlerini düşürmesini ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak daha rekabetçi hale gelmesini sağlamaktadır.
Davenport ve diğ. (1998)	Bilgi yönetimi, bilgi kaynaklarını verimli kullanma, toplama ve dağıtma süreçleridir.
Miller (1999)	Bilgi yönetimi, işletmenin teknik bilgisini kullanma ve yeni bilgi oluşturma, depolama, dağıtma ve uygulamaya koymasüdür.
Laudon ve Laudon (2000)	İşletmedeki bilgi kaynaklarından sistematik ve etkili bir şekilde yararlanma ve yönetme sürecidir.
Hult (2003)	Sistematik ve düzenli bilgiyi oluşturma, biçimlendirme ve yayma işlemleridir.
Awad ve Ghaziri (2004)	İşletmenin sahip olduğu uzmanlıkları biraraya getirmek ve onlardan faydalanmaktır.
Heavin ve Neville (2006)	Bilgi yönetimi, örgütsel bilginin rekabet avantajı yaratmak amacıyla elde edilmesi, depolanması ve yaygınlaştırılmasıdır.

Tablo 1’de verilen tanımların yanısıra Türkçe literatürde bilgi yönetimi yazarlar tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır: Barutçugil (2002) bilgi yönetimini “işletmenin, bilgi varlıklarının yerini ve niteliğini belirleyerek elde edilmesi,

geliştirilmesi ve kullanılması için yapılacak çalışmalardır”, Aktan ve Vural (2004) ise “bilgi ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesi ile beşeri sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştirerek organizasyonun yaratıcı gücünden azamî ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreçtir” şeklinde tanımlamaktadırlar.

Bilgi işletmelerin sahip olması gereken en önemli varlıktır. İşletmelerin yıllar içinde rekabet edebilmesi için sahip olması gereken varlıklar insangücünden bilgiye doğru değişirken, bu değişimi yönetebilecek yöneticilere de ihtiyacı artacaktır. Bilginin değerini anlayan yöneticiler rakiplerine göre işletmelerini farklılaştırabilecektir. Diğer işletmelerden farklılaşma çabalarının yanısıra işletmeler birçok nedenden dolayı bilgiyi yönetmekle ilgilenmektedir. Bunlardan biri, işletmelerin temel yeteneklerinin fiziksel gücün yanında çalışanların becerilerine ve tecrübelerine dayanması ve bunların korunup geliştirilebilmesi için bilgiye ihtiyaç duyulmasıdır (Gülseçen, 2013).

İşletmelerin sahip olduğu zamanla azalan varlıklarının aksine, bilgi paylaşıldıkça artan bir varlıktır ve bilginin paylaşıldıkça artması işletmeye yeni fikirlerin girmesini sağlamaktadır. Bilgi yönetiminde çalışanlar işletmenin merkezinde yer alır ve bilginin kaynağını çalışanlar oluşturur. Böylece, çalışanlarının sahip oldukları bilgiler işletmenin ortak bilgisini oluşturur. Bu bilgiler işletmenin kendine özgü, diğer işletmelerce kolayca kopyalanamayan ve farklılık yaratan varlıkları haline gelir (Odabaş, 2005; Barutçugil, 2002).

Ekonominin itici gücü olarak görülen bilgi yönetimi işletmeler için hem çalışanlar açısından hem de müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetler açısından

büyük bir öneme sahiptir. Müşterilerine yeni ürünler sunmak veya mevcut ürünlerinde iyileştirmeler yapmak isteyen işletmelerin yeni bilgiyi araştırması veya mevcut bilgiyi geliştirmesi gerekmektedir. Bu açıdan, inovasyon yapmak isteyen işletmelerin bilgi yaratma vizyonuna sahip olması gerekmektedir. Bu vizyona sahip işletmeler müşteri ihtiyaçları ve isteklerini karşılamaya, inovasyona ve yaratıcılığa daha açık hale gelmektedir (Barutçugil, 2002).

İşletmenin inovasyon faaliyetleri sırasında ihtiyaç duyacağı bilginin miktarı, niteliği ve işletmenin bu bilgiyi nereden edineceği bilgi yönetiminin konusunu oluşturmaktadır. Bilgi Yönetimi Araştırma Raporunda (1999) bilgi yönetiminin amaçları ve işletmelere sağladığı faydaları şu şekilde sıralanmaktadır:

- İnovasyonu destekler, yeni fikirler oluşturur ve işletmenin düşünme gücünden faydalanır,
- Bilginin işletmede kime, nerede ve ne zaman gerekli olduğunda ulaşılabilir olmasını sağlar,
- Teknik bilgi ve uzmanlık bilgi kaynaklarının tekrar kullanılması ve kolay ulaşılabilir olmasını sağlar,
- İşbirliği ve bilgi paylaşımını teşvik eder, bunun yanısıra sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler,
- Karar verme kalitesini geliştirir,
- Entelektüel varlıkların değeri ve katkısı anlaşılır, etkililiği, değeri ve faydalanma düzeyi artar.

İşletmelerin inovasyon sürecinde gereksinim duydukları bilginin ve teknolojinin hızı, işletmelerin sahip olduğu geleneksel yapının bilgiye erişim hızını

aşmaktadır. Bu açığın kapatılabilmesi için işletmelerin bilgi yönetimine daha çok önem vermesi gerekmektedir. Bu açıdan, işletmelerin bilgiye sahip olması yeterli olmamakta, sahip olduğu bu bilgiyi işletme içinde paylaşması ve stratejik öneme sahip konularda etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bilginin işletme içinde etkili kullanılabilmesi için de bilgi yönetimine ihtiyaç vardır (Barutçugil, 2002; Gülseçen, 2013).

İşletmelerde bilgi yönetimi, değer katan bilginin elde edilmesi, geliştirilmesi, kullanılması ve paylaşılması gibi süreçleri içermektedir. İşletmenin bilgiyi kullanabilmesi, geliştirebilmesi ve paylaşabilmesi için etkili bir bilgi yönetim anlayışına sahip olması gerekmektedir. İşletmenin sahip olduğu ya da sahip olmak istediği değerli bilgi; işletmenin içinde bulunduğu sektöre ve ürüne ait bilgiler, işletmenin sahip olması gereken teknolojik bilgiler ve örgütsel bilgilerdir. İşletmelerin bilgi yönetimindeki amacı gerekli bilgilerin elde edilmesi, bunların güncel tutulması ve ilgili birimlere bilgilerin zamanında ve tam olarak iletilmesidir. Bilgi yönetimi bilginin yönetilmesinden öte sürecinin yönetilmesi ile ilgilidir (İnce ve Oktay, 2006).

1.1.1. Bilgi Türleri

Literatürde pek çok bilgi türünden bahsedilmektedir. Bilginin farklı türlere sahip olmasının nedeni, farklı disiplinlerde farklı bakış açılarıyla çalışılmış olmasıdır. Çalışmada en yaygın olan açık-örtülü bilgi, bireysel-örgütsel bilgi ve stratejik bilgi türleri açıklanmaktadır.

İşletmelerin sahip olduğu soyut değerler son yıllarda yönetim alanında dikkat çeken konulardan biri olmuştur. Bu değerler işletmelere verimlilik anlamında rekabet

avantajı sağlamaktadır (Kurt, 2004). Rekabet avantajı sağlayan entelektüel sermaye de bir işletmenin sahip olduğu soyut değerlerdendir. Bu soyut değer, bilgi, beceri ve enformasyonu içermektedir. Bu değerler sayesinde işletmeler verimliliğini arttırarak piyasada etkili olmaktadır. Bilginin rakiplerden daha önce elde edilmesi, kullanılabilir hale getirilmesi ve paylaşılması rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde işletmelerin başarısına katkı sağlamaktadır. Başarı sağlanabilmesi için bilgi yönetiminin iyi yapılması gerekmektedir (Bollinger ve Smith, 2001; Beijerse, 2000).

Beijerse'nin (2000) yaptığı sınıflandırmada; bilginin sisteme bağlı olan (enformasyon) ve insana bağlı olan (kapasite ve tutum) iki türünün bulunduğu ve sisteme bağlı olan tarafın genellikle açık bilgi, insana bağlı olan tarafın ise örtülü bilgi olarak adlandırıldığını vurgulamaktadır.

Açık bilgi, açık bir biçimde formüle edilebilen veya tanımlanabilen, anlaşılabilir ve belirsizlik olmadan kolayca ifade edilebilen ve veri tabanında kodlanmış ve saklanabilen bilgidir (Bollinger ve Smith, 2001: 9). Beijerse (2000) açık bilgiyi bir kelime veya sayı olarak ifade edilebilen, veri şeklinde bulunan, bilimsel formüller, el kitapları, bilgisayar dosyaları, belgeler, patentler olarak tanımlamaktadır. Bu bakımdan açık bilgi, teknik ve objektif bilgiyi işaret etmektedir.

Örtülü bilgi, açıkça ifade edilemeyen, tanımlanması ve transfer edilmesi zor olan bilgidir. Örtülü bilgi, teknik bilgiyi (know-how), düşünceyi, genel kabul görmüş kuralları ve sezgiyi içerir (Bollinger ve Smith, 2001: 9). Örtülü bilgiyi formüle etmek ve yaymak zordur. Örtülü bilginin paylaşılmasında işletmeler güçlükler ile karşılaşabilmektedir. Bireyin bilgisini paylaşmamasında hem kendi kişisel

özellikleri, hem de işletmenin bu konudaki tutumu önemlidir. Bu yüzden işletmelerin örtülü bilgiyi ortaya çıkaracak ortamları oluşturması başarı sağlamasında önemli bir yere sahiptir (Beijerse, 2000).

Barutçugil (2002) örtülü bilgi ile açık bilginin aralarında farklı yollarla biçim değiştirebileceğini söylemektedir. Örtülü bilginin soyut halden somut hale geçebilmesi ile yani dışsallaştırma yoluyla bilgi transferi yapılabilmektedir. İkinci olarak, sahip olduğumuz açık bilgiyi içselleştirme yoluyla örtülü bilgiye dönüştürebiliriz. Üçüncü yöntemde sahip olduğumuz örtülü bilgiyi, açık bilgi olarak başkalarına aktarır ve onların da açık bilgiye sahip olmasını sağlayabiliriz. Son olarak, örtülü bilgiden örtülü bilgiye transfer yoluyla dönüşüm sağlayabiliriz. Bu da bilinçaltı seviyesinde bilginin başkalarına transfer edilmesi yoluyla gerçekleşir. Görüldüğü gibi birbiriyle bütünleşik olan örtülü ve açık bilgiyi net olarak ayırmak zordur.

Bireysel bilgi, bireyin yarattığı ve bireyde var olan bilgidir (Alavi ve Leidner, 2001: 111). Bireyin deneyimleri, gözlemleri, duygu ve düşünceleri sonucu elde ettiği bilgilerdir. Bilgi, bireyin zihninde olduğu için başlangıçta bireysel seviyededir. Paylaşıldıkça kolektif bir hal alır ve örgütsel bilgiye dönüşür (Özdemir, 2006).

Örgütsel bilgi, işletmelere rekabet avantajı sağlayan başlıca stratejik kaynaklardan biridir. Örgütsel bilgi karar verme, tahminde bulma, planlama ve sezgisel yargı için stratejik bir kaynaktır. İşletmelerde örgütsel bilginin büyük bir kısmını teknik bilgi oluşturur (Özdemir, 2006). Marquardt (1996: 129) örgütsel bilginin işletmeler için finansal kaynaklardan, teknolojiden ve diğer işletme varlıklarından daha önemli hale geldiğini belirtmektedir. Bilgi, işletmede işlerin

yürütülebilmesi için ana kaynak olarak görülmektedir. İşletmenin sahip olduğu gelenek, kültür, teknoloji, sistem ve süreçlerin hepsi bilgiye ve uzmanlığa dayanmaktadır. Çalışanlar, tüketicilere ve müşterilere kaliteli hizmet sunmak amacıyla ürünlerini ve hizmetlerini geliştirebilecek yetenekler için bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmenin hedefleri ve amaçları için oluşturulmuş örgütsel bilgiler bu açıdan stratejik önem taşımaktadır. Örgütsel bilgi bireysel bilgiden daha kapsamlıdır ve çalışanların sahip olduğu bilgiler işletme içinde örgütsel bilginin temelini oluşturmaktadır.

İşletme içinde bireyin sahip olduğu bilgi, diğer bireylere veya gruplara iletişim yoluyla aktarılmakta, işbirliği yolu ile paylaşılmakta ve bunların sonucunda örgütsel bilgi meydana gelmektedir. Bu açıdan iletişim, işletmelerde bilginin kullanılabilmesi için kritik öneme sahiptir. Bilginin işletmede oluşturulması ve paylaşılması için etkili bir iletişim ağına ihtiyaç vardır. Etkili bir iletişim yapısına sahip olmayan işletmelerin ortak iş yapma, öğrenme ve değerlere sahip çıkma olanağı azalmaktadır (Odabaş, 2005; Barutçugil, 2002).

İşletmenin başarılı olabilmesi için örgütsel bilgiye sahip olması kadar, bu bilgiyi kullanabilmesi de önemlidir. İşletmeye değer katan bilgi kaynaklarına çalışanların kolayca ulaşabileceği bir örgüt yapısına sahip olunması gerekmektedir. İşletmenin sahip olduğu örgütsel bilgi iletişim ve ortak gücün sonucudur. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için işletme içindeki iletişime, bilginin paylaşılmasına ve kullanılmasına önem vermelidir (Barutçugil, 2002).

Stratejik bilgi, işletmelerce kayıt altına alınamayan, çalışanların kendilerine özgü iş yapış şekilleri, deneyimleri ve becerilerine dayanmaktadır. Bu açıdan

stratejik bilgiyi diğerk bilgi türlerinden ayıran en önemli özelliği taklit edilemez olmasıdır. Stratejik bilgi işletmeye özgü olduğundan dolayı rakipleri tarafından kopyalanması, kullanılması veya transfer edilmesi mümkün olmamaktadır. Bu özelliklerinden dolayı stratejik bilgi örtülü bilginin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. (Özdemir, 2006). Bu bilgi türleri işletmelere bilgi yönetim sürecini oluştururken fayda sağlamaktadır.

1.1.2. Bilgi Yönetimi Süreci

Drucker (1992) geleneksel üretim girdilerinin (toprak, işgücü ve sermaye) yerini bilgiye dayalı ekonomilerde bilginin aldığı savunmaktadır. Bilgi sadece işletmeler için değerli bir varlık değil, aynı zamanda ekonomik büyümenin de en önemli belirleyici faktörü olmaktadır. Bilgi yönetimini rekabet avantajı sağlamak için kullanacak işletme yöneticileri bilgi yönetim sistemini kurmadan önce strateji, yapı, kültür ve iş yapış şekillerini gözden geçirmelidir. İşletmenin gelecekteki vizyonu, görev ve sorumlulukları, değerleri, normları, tutumları, kuralları ve prosedürleri bilgi yönetim sisteminin parçalarını oluşturmaktadır (Beijerse, 1999: 95).

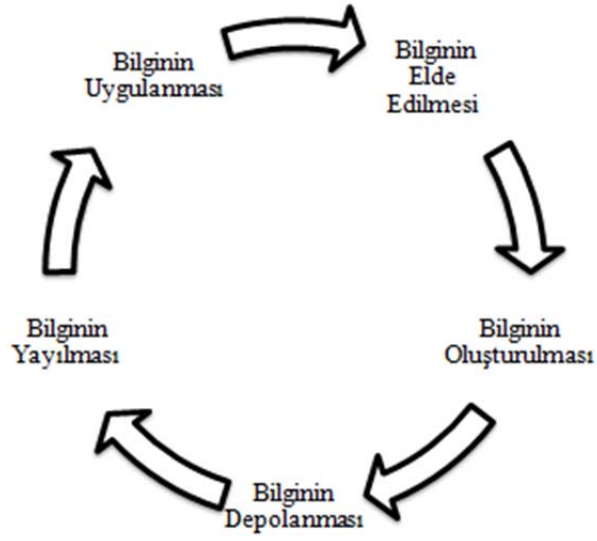
İşletmelerde bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri; yeni bilgiyi arama ile mevcut bilgiyi kullanma arasında dengeyi kurmaktır. İşletmelerin çevresel faktörler sabit olduğu süre boyunca mevcut bilgilerden faydalanması yararına olabilmektedir. Fakat çevresel faktörler değişmeye başladıkça mevcut kuralları ve teknolojileri kullanmak işletmeler için oldukça zor olmaktadır. (Bhatt, Gupta ve Kitchens, 2005: 29).

Bilgi yönetim süreci birçok yazar tarafından farklı alt bölümlerle anlatılmıştır. Metaxiotis ve Psarras (2006) süreci dört temel aşamada anlatmaktadır: bilginin tanımlanması ve elde tutulması, bilginin paylaşılması, bilginin uygulanması ve bilginin oluşturulması. Bu aşamalara benzer olarak Jashapara (2005) ve Oluic-Vukovic (2001) süreci, bilgiyi araştırma, üretme, değerlendirme, paylaşma ve aktarma olarak tanımlamaktadır. Bilgi yönetim süreci temelinde geliştirme, muhafaza etme ve uygulama faaliyetlerini içermektedir.

Galagan (1997) ise çalışmasında bilgi yönetimi süreçlerini en geniş haliyle şu şekilde listelemiştir:

- Yeni bilgi üretme
- Dış kaynaklardan bilgiye erişim
- Bilgiyi belgeler, veri tabanları ve yazılım ile gösterme
- Bilgiyi süreçler, ürünler ve servislere yerleştirme
- Mevcut bilgiyi işletme içinde aktarma
- Erişilebilir bilgiyi karar vermede kullanma
- Kültür ve teşvik aracılığıyla bilginin artmasını sağlama
- Bilgi varlıklarının değerinin ölçülmesi ve bilgi yönetiminin etkisi

Bilgi yönetimi, işletmenin ihtiyacı olan bilgilerin belirlenmesi ile başlamaktadır. Daha sonra ihtiyaca uygun bilgilerin üretilmesi, kullanılabilir hale getirilmesi, işletme içinde paylaşılması ve depolanması gerekmektedir. Bilgi yönetimi süreci temel olarak beş aşamada incelenmektedir. Bunlar; bilginin elde edilmesi, bilginin oluşturulması, bilginin depolanması, bilginin yayılması ve bilginin uygulanmasıdır (Şekil 1).



Şekil 1: Bilgi Yönetim Süreci

1.1.2.1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilgi yönetim sürecinin en önemli aşaması bilginin elde edilmesidir. Bilgi oluşturma temelde bireysel düşünce sürecidir. Bilgi açık ve örtülü formlarda işletme çalışanlarının akıllarında ve depolama kutularında bulunabilir. Bilgi kaynakları bu aşamada belirlenir ve kullanılmak üzere toplanır (Jasimuddin, 2012: 47–48, Gupta, Iyer ve Aronson, 2000). Bilginin elde edilmesinin bir diğer kaynağı da inovasyondur. İnovasyon bu aşamada mevcut bilginin kullanılması yoluyla yeni bilginin üretilmesini desteklemektedir. İşletmelerde yeni bilgiye ulaşmak için düzenli yapılacak bilgi edinim faaliyetlerine ve çalışanların deneyimine ihtiyaç vardır. Bilgiyi elde etmenin temelinde mevcut bilginin geliştirilmesi ve yeni bilginin elde edilme çabaları yatmaktadır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001: 190).

1.1.2.2. Bilginin Oluşturulması

Bilgi, şişletmelerde açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşim aracılığıyla oluşturulur. Bilginin oluşturulması şişletme içinde sadece çalışanların ilişkilerine dayalı bir şekilde değil, aynı zamanda müşteriler, tedarikçiler ve hatta rakipler ile olan ilişkilerin sonucuna dayalı bir şekilde de oluşabilir (Jasimuddin, 2012: 48). Bilginin oluşturulması şişletmenin bilgiyi organize etme, bütünüleştirme, birleştirme, şekillendirme, koordine etme ve dağıtma yeteneğine bağlıdır. Bu açıdan, şişletmeler fırsatları/tehditleri takip eden ve bu fırsat/tehditlere özgü çözümler geliştiren çalışanlarını bilginin oluşturulması konusunda desteklemelidir. Bu tür destekler şişletme içinde çalışanları inovasyona ve yaratıcılığa teşvik etmektedir (Gray ve Chan, 2000: 9).

1.1.2.3. Bilginin Depolanması

Bilginin şişletme içinde korunması ve depolanması, bilgi yönetiminin önemli bir yapı taşıdır. Bilginin sistematik bir şekilde depolanması şişletmeler için yeniden kullanılması ve yeni bilgi yaratılması için kolaylık sağlamaktadır. Bu şekilde bilginin değeri, iş uygulamaları ve süreçleri ile bütünüleştirildiğinde, yeniden kullanılabilirildiğinde ve depolandığında artmaktadır (Douglas, 2002: 74). şişletme içinde paylaşılan bilginin depolanması ve muhafaza edilmesi örgütün tüm üyelerinin bilgiye kolayca ulaşabilmesi sağlamakta ve bilginin şişletme içinde gelecekte tekrar kullanımını kolaylaştırmaktadır (Jasimuddin, 2012: 49).

1.1.2.4. Bilginin Yayılması

Bilginin yayılımı bir alıcıya enformasyonun iletimini ve bir bireyden (veya gruptan) başka bir birey (veya gruba) bilginin yayılmasını içermektedir (Davenport ve Prusak, 1998). İşletmelerin başarısında ve büyümesinde bilginin yayılma sürecinin çok önemli bir yeri vardır. İşletme düzeyinde bilgiden yararlanabilmek için öncelikle bilginin işletme içinde paylaşılması ve dağıtılması gerekmektedir. İşletmenin sahip olduğu teknolojiler, teknikler ve çalışanlar arasındaki iletişim bilginin yayılmasında doğrudan bir etkiye sahip olabilmektedir. Geleneksel yönetim anlayışına dayalı işletmelerde teknolojiye ilgi ve çalışanlar arasındaki iletişim düşük olduğundan dolayı bilgi paylaşımı fırsatları da düşük olmaktadır. Modern yönetim anlayışına sahip işletmelerde yatay örgüt yapıları ve açık kapı politikaları gibi uygulamalar farklı bölümler ve çalışanlar arasındaki bilgi akışını hızlandırmaktadır (Bhatt, 2001: 72).

1.1.2.5. Bilginin Uygulanması

İşletmenin rekabet avantajı sağlayabilmesi için bilgiyi doğru bir şekilde uygulaması gerekmektedir. İşletmelerin sahip olduğu örgütsel bilgi, işletmenin ürün, süreç ve hizmetlerinde kullanılmaktadır. Bilginin işletme içinde uygulanmasının amacı bilgiyi daha aktif hale getirmek ve işletme için değer yaratmaktır (Bhatt, 2001: 72–73). İşletmelerde bilgi yönetimi sadece bilginin keşfi ile sınırlı değildir. Bilgiyi doğru kaynaklardan elde ettikten sonra, doğru zamanda, doğru yerde kullanmak önemlidir (Jasimuddin, 2012: 51).

1.2. İnovasyon Kavramı

Küreselleşmenin ekonomiye yansımaları, teknolojik gelişmeler, müşterilerin değişen beklentileri, yaşamın giderek karmaşık hale gelmesi gibi nedenler işletmeler arası rekabeti arttırmıştır. Rekabetin bu denli yoğun yaşandığı piyasalarda işletmeler başarıyı yakalayabilmek için çevresel değişimlere ayak uydurabilmeli ve aynı zamanda bu çevresel değişimlerden ortaya çıkabilecek fırsatlardan kendine yeni fikirler üretebilmelidir. Bu açıdan işletmeler ürün yelpazesinin geliştirmeye, maliyetlerini düşürmeye ve verimliliği arttırmaya çabalamaktadır. İşletmelerin tüm bu faaliyetleri yapabilmesinin yolu da inovasyondan geçmektedir.

Rekabet avantajı, işletmeler için işletme büyüklüğünden veya sahip olduğu varlıklardan kaynaklanıyor olsa da, bilgi ve teknoloji becerilerini harekete geçiren, ürün ve hizmetlerinde inovasyon yapabilen işletmeler giderek daha çok rekabet avantajı elde etmektedir. İnovasyona yoğunlaşan işletmeler hız ve esneklik gibi faktörlere daha çok önem vermektedir. Dolayısıyla bu faktörler örgütsel süreçlerin ve işletme faaliyetlerinin yeniden şekillendirilmesini gerektirmektedir.

İşletmelerin büyüme ve gelişme kabiliyeti, yeni fikirler, çözümler üretme ve bunları uzun vadeli aktif döngüde etkili bir şekilde kullanma kabiliyetine bağlıdır. Uzun yıllardan beri, yeni fikirlerden faydalanmaya ve inovasyona dönüştürme sürecine büyük önem verilmektedir (Dooley ve O'Sullivan, 2003). İnovasyon kavramı ve işletmeler için önemi akademisyenler ve uygulayıcıların uzun dönemlerden beri ilgisini çeken konulardan biridir. İnovasyon kavramının bu denli önemli olmasının nedenlerinden biri de işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesinde önemli rol oynamasıdır (Scott ve Bruce, 1994).

20. yüzyılın başlarında Joseph Schumpeter'in yaptığı çalışmalar inovasyon kavramının gelişmesinde önemli bir aşamadır. Schumpeter tarafından yazılan (1934, 1942) "*The Theory of Economic Development and Capitalism, Socialism, and Democracy*" adlı kitapta inovasyon, ekonomik kalkınmanın itici bir gücü olarak vurgulanmaktadır. Schumpeter kapitalist girişimciler tarafından yapılan inovasyonların refah ve durgunluk dönemlerinde konjonktürel bir değişim sağladığını ve bunun da ekonomik büyümeye neden olduğunu savunmaktadır (Becheikhe, Landry ve Amara, 2006: 644).

Latince 'innovare' kelimesinden türetilmiş olan 'inovasyon' kavramı "yeni bir şeyler yapmak" anlamına gelmektedir (Yamaç, 2001). Türkçe literatürde tam karşılığı olmayan bu kavram için 'yenilik', 'yenileşme', 'yenileşim' 'yenilenme', 'yenilik yönetimi' ve 'yenilikçilik' gibi kavramlar kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK) inovasyon kavramına Türkçe karşılık olarak yenileşim kelimesini önermektedir. Sözlüğe göre yenileşim "değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik, inovasyon" dur. TDK'nın sözlüğünde yenilik kelimesi ise "yeni olma durumu, yeni olan bir şeyin özelliği, eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme" şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımlardan da anlaşıldığı gibi yenilik, yenileşim gibi kelimeler inovasyon kavramının tam karşılığı olmamaktadır, çünkü inovasyon kavramı bunlardan daha fazlasını içermektedir ve tek bir kelimeyle ifade edilemeyecek bir kavramdır (Yalçınkaya, 2010).

Günlük konuşmalarda, inovasyon, buluş (invention), yaratıcılık (creativity) gibi terimler genellikle birbiri yerine kullanılmaktadır. İnovasyon kelimesi ile

karıştırılan bu kelimeler tanım itibarıyla farklı kavramlardır. Buluş, yeni bir ürün ya da süreç için bir fikrin ortaya çıkışı iken, inovasyon bu fikri uygulamaya geçirme yönündeki ilk girişimdir. Yaratıcılık ise, yeni şeyler düşünmek iken, inovasyon yeni şeyler yapmaktır. Yani inovasyon bir süreci içermektedir. (Ramadani ve Gerguri, 2011: 269). Canon (1991: 17) ise yaratıcılık, yenilik ve inovasyon terimleri arasındaki ayrımı şu şekilde yapmaktadır: yaratıcılık, mevcut girdileri veya üretim faktörlerini birleştirerek yeni bir görünüm, içerik veya süreç için bir fırsat oluşturmaktır. Yenilik, genel olarak insanların bilgi düzeyine katkı sağlayan yeni bir şey yaratma sürecidir. İnovasyon ise, yeniliğin sonucunda ortaya çıkan yeni ürün, hizmet veya teknolojik sürecin ticarileştirilmesidir (Akt. Ramadani ve Gerguri, 2011: 269). Bu açıklamalar ışığında, inovasyon yerine sıklıkla kullanılan yenilik kelimesi inovasyon kavramını tam olarak açıklayamamaktadır. İnovasyon kavramı yenilik sürecinden bahsederken, yerine kullanılan diğer terimler süreci değil sonucu ifade etmektedir.

Literatürde inovasyon ile ilgili yapılan birçok tanım bulunmaktadır. Tanımlara bakıldığında inovasyon kavramı için genel kabul görmüş bir tanımın olmadığı anlaşılmaktadır. Bazı akademisyenler inovasyonu tanımlarken süreç olarak ele alırken, bazı akademisyenler ise sonuç olarak ele almaktadır. Süreç olarak inovasyonun ele alındığı çalışmalarda inovasyonun nasıl ortaya çıktığı, geliştiği ve işletmelerin rutin faaliyetleri haline nasıl geldiği açıklanmaya çalışılmıştır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998: 2). İnovasyonun sonuç olarak ele alındığı çalışmalarda ise inovasyon yapacak işletmelerin yapı ve süreç koşulları belirlenmeye çalışılmıştır. Literatürde inovasyon kavramına dair yapılan bazı tanımlara Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2: İnovasyon Tanımları

Yazar(lar)	Tanım
Bolton (1993)	İnovasyon, işletme yönetiminde yeni fikirlerin, usullerin ve yapıların uygulanmasıdır.
Flynn, Dooley, O’Sullivan ve Cormican (2003)	İnovasyon, fırsatları yeni fikirlere dönüştürme ve bu fikirleri uygulamaya koyma sürecidir.
Afuah (2003)	İnovasyon, yeni bir fikrin müşterinin istediği bir ürüne veya hizmete dönüştürülmesidir ve gelişen teknolojilerin ve pazar bilgisinin müşterinin isteği doğrultusunda ürün veya hizmet üretilirken kullanılmasıdır.
Trott (2005)	İnovasyon, fikir üretme, teknoloji geliştirme, yeni ürün üretme ve bu ürünün pazarlanması faaliyetlerinin hepsinin yönetimidir. İnovasyon, teorik fikir, teknik buluş ve ticarileştirmenin toplamı şeklinde formüle edilmektedir.
Lambooy (2005)	İnovasyon, ‘yeniliğin’ (novelty) yaratılması ve yaygınlaştırılması, yeni bilgilerin edinilmesi veya var olan bilginin yeni bir biçimde işletmelerde kullanılmasıdır.
Becheikh, Landry ve Amara (2006)	İnovasyon teknolojik olarak yeni ürünler ve süreçler hayata geçirmek, bu ürünlerde ve süreçlerde önemli teknolojik gelişmeler yapmaktır.
Elçi (2006)	İnovasyon, işletmelere rekabet avantajı sağlayan bir araçtır. İnovasyon bilginin faydaya dönüştürülmesi, teknik süreçlerin yanı sıra, ekonomik ve sosyal süreçlerin tamamıdır.
Freeman ve Engel (2007)	İnovasyon, yeni bir fikir ile başlayan ve ticarileşme ile sonuçlanan bir süreçtir.
Lyons, Chatman ve Joyce (2007)	İnovasyon, yeni fikirle başlayan ve fikrin ticarileştirilip müşteriye ulaştırılmasına kadar geçen sürenin tamamını kapsamaktadır. İnovasyon, tamamen yeni buluşlar geliştirmek yerine var olanları yeni yollarla yapmayı da içermektedir.

Yazar(lar)	Tanım
Greenhalgh ve Rogers (2010)	İnovasyon yeni fikirlerin ürünlere, süreçlere uygulanması veya işletmede değer yaratan faaliyetlerin yapılmasıdır.
Ramadani ve Gerguri (2011)	İnovasyon, yeni bir ürün veya hizmet, yeni teknolojik süreç, yeni örgüt yapısı oluşturma veya var olan ürün veya hizmetin, teknolojik sürecin ve örgütün yapısının geliştirilmesidir.
Reyhanoğlu, Akın ve Balıkçioğlu (2013)	İnovasyon, işletmelerin pazara yeni teknolojiler, üretim süreçleri ve ürünler ile giriş yaparak pazarda yer edinmesidir

İnovasyonun tanımı Oslo Manual Kılavuzu'nda (2005: 50); *“yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünün (mal/hizmet) veya sürecin, yeni pazarlama yönteminin veya yeni örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarında, işyeri örgüt yapısında veya dış ilişkilerde uygulanması”* şeklinde açıklanmaktadır. Bu tanıma göre inovasyon yapacak işletmeler, ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon yönetimini yeniden düzenlemeli ve geliştirmelidir.

Szeto (2000: 149) inovasyonu dört farklı bakış açısıyla tanımlamaktadır. Ağ perspektifinden inovasyon, işletmelerin yaptığı işbirliği veya ittifaklardan ortaya çıkmaktadır. Pazarlama perspektifinden bakıldığında, inovasyon, pazardaki ihtiyaç ve beklenti değişimlerini takip edip, daha sonra bu değişimleri ürün geliştirme sürecine dâhil ederek pazarlanabilir yeni ürünler ortaya çıkarmaktır. Yönetim perspektifinden inovasyon, yeni gelişmeler ve yeni fikirler için işletmenin tüm kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmektir. Teknoloji perspektifinden ise inovasyon, yeni ürün geliştirmek için teknolojik değişimleri kullanma eğilimidir.

Yapılan tanımlarda da görüldüğü gibi inovasyonu süreç olarak, sonuç olarak ve hem süreç, hem de sonuç olarak ele alan çalışmalar mevcuttur. İnovasyonu yapan işletmeler için inovasyon bir sonuç iken; inovasyon benimseme süreci, inovasyonu benimseyen işletme için bu sonucun nasıl uyarlandığıdır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998: 3). Bazı işletmeler ise hem inovasyon yapma faaliyetlerinde bulunmakta, hem de var olan inovasyonları kendi işletmelerine uyarlamaya çalışmaktadır.

1.2.1. İnovasyona İlişkin Kavramlar

İnovasyon kavramının ilişkili olduğu farklı kavramlar bulunmaktadır. Bu başlık altında bu kavramlar ile inovasyon kavramı arasındaki farklar ve ortak noktalar açıklanmaktadır.

Yaratıcılık (creativity), yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi ya da bir ihtiyacı karşılamak için mevcut fikirlerin yeni fikirlerle birleştirilmesidir (Flynn ve diğ., 2003). Kao'a (1996) ise yaratıcılığı, fikirlerin doğduğu, geliştirildiği ve değere dönüştürüldüğü genel bir süreç olarak tanımlamaktadır (akt. Carayannis ve diğ., 2015). İnovasyon ile farkına bakıldığında, yaratıcılık ve inovasyon üç açıdan birbirinden ayrılmaktadır. Birincisi; inovasyon, hem fikir üretimini, hem de uygulamayı kapsamaktadır, bunun aksine yaratıcılık sadece fikir üretimini içermektedir. İkincisi; inovasyonun birden fazla analiz seviyesinde amaçlanan faydayı sağlaması gerekmektedir, yaratıcılık için bu koşul zorunlu değildir. Son olarak, inovasyon tanımı gereği "ilgili birim için yeni" olmalıyken yaratıcılık genellikle yeni fikirleri kapsamaktadır (West ve Farr, 1990).

Trott'un (2005: 15) yaptığı ayrıma göre yaratıcılık, yeni fikirlerin düşünülmesi iken, inovasyon bu fikirlerin bir işletmede başarılı bir şekilde uygulanmasıdır. Yaratıcılık ve inovasyonu yetenek bağlamında birbirinden ayıran Ramadani ve Gerguri (2011: 269) yaratıcılığın, yeni fikirler geliştirme, sorunlar ve olasılıklar ile yüzleşme yeteneği olduğunu, inovasyonun ise insanların yaşamını iyileştirmek için yaratıcı çözümler üretme becerisi olduğunu söylemektedir.

İcat, daha önceden keşfedilememiş ve ticarî özelliği olmayan birşeyi ortaya çıkarmaktır (Uzkurt, 2008). İnovasyon ise yeni keşfedilen bir şeyi sadece icat etmek değil, yaygın bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır (Tidd, Bessant ve Pavitt, 2005). İcattan farklı olarak inovasyon, ticarileşme sürecini de içerir (Freeman ve Engel, 2007: 113). Yaratıcılık ve icat inovasyonun habercisidir, fakat inovasyonun oluşması için yeterli koşul değildir.

Araştırma – geliştirme faaliyetleri (Ar-Ge, research and development) OECD'nin Frascati Kılavuzu'nda (2002) “*insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik temelde yürütülen yaratıcı çalışmalar*” olarak tanımlanmaktadır. Frascati Kılavuzu'na (2002) göre, Ar-Ge faaliyetleri temel ve uygulamalı araştırma ile deneysel geliştirmeden oluşan üç temel faaliyeti kapsamaktadır. Temel araştırma, işletmenin yeni bilgiler edinmek için yaptığı deneysel veya teorik çalışmalardır. Uygulamalı araştırma, yeni bilgi elde etme amacıyla üstlenilen özgün bir çalışmadır. Deneysel geliştirme ise, yeni ürünler, süreçler, sistemler ve hizmetler üretmeye yönelmiş sistemli çalışmalardır.

Ar-Ge faaliyetleri inovasyonu destekleyen önemli girdilerinden biridir (Elçi, 2006). Ar-Ge faaliyetleri ile inovasyon faaliyetleri arasındaki fark inovasyon girdilerinin (Ar-Ge) yeni ürün ve süreç çıktıklarına neden olmasıdır. İnovasyon, Ar-Ge faaliyetlerinin bir sonucu olarak düşünülebilecek kadar basit bir süreç değildir ve işletmelerde dinamik bir süreç gerektirir (Harris ve Moffat, 2011: 2). Ar-Ge harcamaları bir işletmenin inovasyon yeteneğindeki en önemli değişkendir. İşletmelerde Ar-Ge' ye yapılan yatırımlar inovasyonu doğurur ve teşvik eder. Ar-Ge faaliyetlerine yapılan yatırım, işletmelerin inovasyonu yayma sürecinin daha ilk aşamasında rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamasına olanak tanır. Sonuç olarak da tüm bu faaliyetler ekonomik büyümeye neden oluşturur (Shefer ve Frenkel, 2005).

Elçi (2006) Ar-Ge faaliyetlerinin değer yaratarak inovasyona dönüşebilmesi için işletmelerin girişimci ruha sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. İşletmeler, girişimci davranışların desteklendiği, bireylerin yaratıcılıklarını sergileyebildikleri yerlerdir. Bu açıdan işletmelerin girişimci olarak tanımlanabilmesi için girişimciliğe (bireysel girişim) ve inovasyona (örgütsel girişim) destek vermesi gerekmektedir (Lowe ve Marriott, 2006: 12)



Şekil 2: İşletme: Girişimcilik ve İnovasyon

Kaynak: Lowe ve Marriott, 2006: 12.

Dubina (2016: xi) girişimciliği (entrepreneurship), ekonomik büyüme ve gelişmenin motoru ve iş yapma konusunda yeni bir yol yaratılması olarak tanımlamaktadır. Drucker (1998) ise inovasyonu, girişimciliğin özel bir fonksiyonu olarak açıklamaktadır ve girişimciliğin işletmenin büyüklüğü veya yaşı ile açıklanamayacağı görüşünü savunmaktadır. Girişimcilik ancak işletmenin faaliyette bulunduğu belirli bir alan ile açıklanabilir ve bu faaliyetlerin merkezinde de inovasyon bulunmaktadır.

1.2.2. İnovasyon Türleri

İnovasyon türleri yazarlar tarafından farklı başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Carayannis ve diğerleri (2015) inovasyonu amaca, sektöre ve yoğunluğa bağlı olarak sınıflandırmaktadır. Amacına göre ürün ve süreç inovasyonu, sektöre göre örgütsel ve teknolojik inovasyon, yoğunluğa bağlı olarak da radikal ve artımsal inovasyon şeklinde ayrılmaktadır. Trott (2005) ise inovasyon türlerini daha geniş kapsamlı ele almaktadır. Yapılan sınıflandırmaya göre; *ürün inovasyonu* yeni veya yenilenmiş bir ürünün geliştirilmesi, *süreç inovasyonu* yeni bir üretim sürecinin geliştirilmesi, *örgütsel inovasyon* yeni bir muhasebe uygulamasının kullanılması... vb. uygulamalar, *yönetim inovasyonu* toplam kalite yönetimi sistemlerinin işletmede kullanılması... vb. uygulamalar, *üretim inovasyonu* kalite çemberleri ve tam zamanında üretim sistemlerinin işletmede uygulanması... vb. uygulamalar, *pazarlama inovasyonu* işletmede yeni satış yaklaşımlarının benimsenmesi, *hizmet inovasyonu* da internet tabanlı finansal sistemlerin... vb. uygulamaların kullanılmasıdır. Teknolojik açıdan ve yeniliğin yoğunluğuna göre sınıflandırma yapan Elçi (2006) yeniliğin yoğunluğuna göre radikal ve artımsal inovasyon olarak

sınıflandırılmaktadır. Teknolojik açıdan, teknolojik inovasyon sınıflandırmasına ürün ve süreç inovasyonu girerken, teknolojik olmayan inovasyon sınıflandırmasına pazarlama ve örgütsel inovasyon girmektedir.

Oslo Manual Kılavuzu'na (2005) göre inovasyon dörde ayrılmaktadır. Bunlar; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyondur. Bu ayırım kapsayıcı nitelikte olduğu için tez çalışmasında inovasyon türleri bu ayırım dikkate alınarak incelenmektedir.

1.2.2.1. Ürün İnovasyonu

Greenhalgh ve Rogers (2010) ürün inovasyonunu (product innovation) yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi veya mevcut bir üründe önemli miktarda nitel bir değişiklik yapılması olarak açıklamaktadır. Ürün inovasyonu fiziki ürünler, maddi olmayan hizmetler ve her ikisinin de kombinasyonu olabilmektedir. Fiziki ürünler insanların hayatını kolaylaştıran kişisel bilgisayarlar, cep telefonları ve benzeri ürünlerdir. Fiziki ürünleri tamamlayan hizmetler ise, ürünlerin işletme faaliyetlerinde etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Wan ve diğerleri (2005: 262) ürün inovasyonunun yeni pazarlar/müşteriler yaratmak veya mevcut pazarları/müşterileri tatmin etmek için yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesi ile ilgili olduğu görüşündedirler. Bu açıdan ürün inovasyonu, işletmelerin pazara yeni bir ürün tanıtmasıdır (Carayannis ve diğ., 2015). Wang ve Ahmed (2004: 304) ürün inovasyonunu, piyasaya tanıtılan ürünlerin yeniliği olarak tanımlamaktadır. Ürün inovasyonunda önemli olan yenilik, orijinallik veya ürünlerin benzersiz olmasıdır (Henard ve Szymanski, 2001).

Oslo Manual Kılavuzu'nda (2005: 52) ürün inovasyonu, *“mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu durum, teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanım kolaylığı ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir”* olarak tanımlanmaktadır.

Vila ve Kuster (2007: 21) işletmelerin iki şekilde ürün inovasyonu gerçekleştirebileceğini belirtmektedir. İşletmelerin gönüllü olarak yaptığı ürün inovasyonunda yeni bir ürün geliştirilmekte ve kullanımı yaygın hale getirilmektedir. Bazı durumlarda işletmeler zorunlu olarak da ürün inovasyonu yapmak zorunda kalmaktadır. Buna örnek olarak, yasal nedenlerden dolayı başka bir ülkeye tanıtılacak ürünün ambalajında veya bileşiminde değişiklik yoluyla inovasyon yapmak verilebilir.

1.2.2.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu (process innovation), üretim ve yönetim süreçlerini iyileştirmek için kullanılacak yeni üretim yöntemleri, yeni yönetim yaklaşımları ve yeni teknolojilerin kullanılmasını içerir (Wang ve Ahmet, 2004: 305). Süreç inovasyonu, işletmelerin nihai ürün veya hizmet üretme biçiminde değişiklik yapmasıdır. İşletmelerin kalite kontrol sistemlerini ve iş süreçlerini yeniden yapılandırmasına ve kalite, tasarruf maliyetlerinin azaltılmasına yardımcı olmaktadır (Nasution ve diğ., 2010).

Süreç inovasyonu Oslo Manual Kılavuz'unda (2005) *“yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu*

inovasyon, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içerir” şeklinde tanımlanmaktadır.

Süreç inovasyonu bir ürünün üretiminin ve dağıtım yollarının değişmesi ve aynı zamanda başka işletmelerde geliştirilmiş olan yöntemleri yapılandırarak işletmeye uyarlamak ve uygulamaktır. İşletmelerde kullanılan ekipmanlar, işgücü, görev tanımları, girdiler, iş ve bilgi akışları süreç inovasyonunun kapsamına girmektedir. Süreç inovasyonu aynı zamanda niteliği arttırmaya ve teknolojinin geliştirilmesi ile maliyetleri düşürmeye yardımcı olur ve böylece ürünün/hizmetin kalitesini geliştirir (Tidd ve diğ., 2005: 10).

1.2.2.3. Pazarlama İnovasyonu

Schumpeter'e göre pazarlama inovasyonu (market innovation), yeni ürün veya pazarlara açılmaktır. Pazarlama inovasyonu yapabilmek için hedef pazarlar tam olarak belirlemeli ve belirlenen hedef kitleye ürünleri en iyi şekilde sunmaya çalışılmalıdır. Johne (1999: 7) pazarlama inovasyonunun amacını potansiyel piyasaları belirlemek ve hedef pazarlara daha iyi hizmet edebilmek için yeni yollar belirlemektir şeklinde açıklamaktadır. Tidd ve diğerleri (2005: 239) pazarlama inovasyonunu pazar eğilimlerini ve fırsatlarını belirlemek, müşteri gereksinimlerini yeni ürünlere/hizmetlere dönüştürmek ve bu ürünlerin/hizmetlerin tanıtımını yapmak olarak açıklamaktadır. Bu sayede pazarlama inovasyonu tüketici davranışları analizine yapılan vurgu artmış ve ilişkisel pazarlamaya daha fazla ağırlık verilmeye başlanmıştır.

Pazarlama inovasyonu Oslo Manual Kılavuzu'nda (2005) *“ürün tasarımı veya ambalajlanması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya*

fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir” şeklinde tanımlanmaktadır.

1.2.2.4. Örgütsel İnovasyon

Örgütsel inovasyon (organizational innovation), yeni bir yönetim sisteminin veya sürecinin benimsenmesidir. Bu inovasyon türü yeni bir ürün veya hizmet sunmaz ancak yeni bir ürün veya hizmet üretim sürecini etkilemektedir (Carayannis ve diğ. 2015: 40). Örgütsel inovasyonda amaç bir işletmenin yapısal ve yönetsel süreçlerini değiştirmek ve yönetmektir (Wan ve diğ., 2005). Damanpour (1991) örgütsel inovasyonu işletme içinde yeni bir plan veya program, yeni bir yapısal veya yönetsel sistem, yeni bir üretim süreci teknolojisi ve yeni bir ürün/ hizmet üretmek gibi örgütsel faaliyetlerin tüm boyutlarını içeren yeni bir fikir veya davranışı benimsemek olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel inovasyon Oslo Manual Kılavuzu’nda (2005) *“firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulanmasıdır”* şeklinde tanımlanmaktadır.

Elçi (2006) örgütsel inovasyon ile pazarlama inovasyonun teknolojik olmayan inovasyon türüne girdiğini fakat işletmelerin yeni bir ürün ürettiklerinde pazarlama inovasyonu yapmaması durumunda yeni ürün ile yeterince ticari başarı sağlayamama durumu olabileceğini belirtmektedir.

1.2.2.5. Radikal ve Artımsal İnovasyon

Radikal inovasyon (radical innovation) işletme faaliyetlerinde rutin olmayan fakat belirgin bir değişiklik yapmaktır. Artımsal inovasyon (incremental innovation)

ise işletme faaliyetlerinde çok farklı olmayan rutin değişiklikler yapmaktır (Wan ve diğ., 2005). Benner ve Tushman (2003), radikal inovasyonu temel olarak teknolojik yörüngede (technological trajectory) ve buna bağlı örgütsel yetkinliklerde değişiklik yapmak, artımsal inovasyonu ise, teknolojik yörüngede küçük değişiklikler yapmak ve işletmenin mevcut teknik kapasitesini arttırmak olarak tanımlamaktadır. Radikal inovasyon işletmede daha fazla esneklik ve öğrenme eğrisi gerektirirken, artımsal inovasyon ise daha fazla verimlilik ve bilgi gerektirir (Vila ve Kuster, 2007: 21).

Utterback (1996) radikal inovasyonu farklı bir bakış açısıyla şu şekilde tanımlamaktadır; işletmelerin mevcut teknik becerileri ve bilgilerinde, tasarımlarında, üretim tekniğinde, fabrika ve ekipmanlarında köklü bir değişim yapmasıdır. Artımsal inovasyon ise, mevcut pazardaki mevcut teknolojiye yeni özellikler, avantajlar veya iyileştirmeler sağlayan ürünler olarak tanımlanmaktadır (Garcia ve Calantone, 2002: 123).

Artımsal inovasyon mevcut bir üründe veya süreçte küçük bir değişiklik yaparken, radikal inovasyon geniş bir uygulama yelpazesine sahip tamamen yeni bir üretim süreci ortaya koyar ve inovatif bir ürün yelpazesine yol açar. Radikal inovasyona örnek olarak buhar motorları, mikroişlemciler, elektrik, internet verilebilir. Bu tür inovasyonların piyasaya girişleri ekonominin işleyişini çarpıcı bir şekilde etkilemiş ve devamında yeni inovasyonlara yol açmıştır (Greenhalgh ve Rogers, 2010: 8).

1.3. Çift Yeteneklilik Kavramı

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, yöneticiler bir yandan işletmelerin verimliliklerini arttırmaya çalışırken bir yandan da maliyetleri

düşürmeye çalışmaktadırlar. Yöneticiler, işletmelerin varlığının devamını sağlayabilmek için birçok tezat durumu aynı anda yönetmek zorunda kalmaktadır. Bu tezat durumların yönetilmesi, sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi ve değişimin hızına ayak uydurabilmesi için inovasyon faaliyetlerine önem verilmesi gerekmektedir. Çift yeteneklilik kavramı işletmelerdeki bu inovasyon faaliyetlerinden oluşmaktadır.

Türkçe literatürde farklı şekillerde kullanılan ‘çift yeteneklilik’ kavramı Latince kökenli İngilizce bir kelimedir. İngilizce karşılığı ‘ambidexterity’ olan kavram iki tamlamadan oluşmaktadır. Hem sağ elini hem de sol elini aynı beceri ile kullanabilen kişiler için kullanılmaktadır. İki tamlamadan oluşan kavramda, ‘ambae’: her ikisi de ve ‘dexter’: sağ anlamına gelmektedir. Buradan çıkardığımız anlam her iki elini de birbiri yerine kullanabilme yeteneğine sahip olmaktır. İşletmeler için insanların iki elini eşit beceride kullanabilmesi gibi kişisel yetenekleri bir ‘metafor’ olarak kullanılmaya başlanmıştır (Lubatkin ve diğ., 2006).

Kavram, Türkçe literatürde akademisyenler tarafından farklı şekillerde kullanılmıştır. Çömez (2012) ‘ambidexterity’ kavramını ‘çift yeteneklilik’ olarak Türkçeleştirirken, Cingöz ve Akdoğan (2014) ‘örgütsel ustalık’, Fındıklı ve Pınar (2014) ‘çift yönlülük’, Reyhanoğlu ve Akın (2015) ‘eşit iki yönlülük’ olarak kullanmıştır. Bu tez çalışmasında ‘ambidexterity’ kavramı işletmelerin aynı zaman diliminde sahip olduğu kaynakları değerlendirme ve fırsatları yakalama yeteneğine stratejik açıdan bakıldığı için ‘çift yeteneklilik’ olarak kullanılmıştır.

Çift yeteneklilik yönetim ve organizasyon literatürüne ilk defa 1976 yılında Robert Duncan tarafından ikili yapıları (dual structures) tanımlamasıyla girmiştir

(Hodgkinson, Ravishandar ve Aitken-Fischer, 2014: 1235). Kavram, hem mekanik, hem de organik özellikteki örgüt yapılarını aynı anda kullanan işletmeleri tanımlamak için kullanılmıştır. Duncan'a (1976) göre, işletmelerin inovasyon yapabilmesi için organik örgüt yapısına, yaptığı bu inovasyonları işletmede uygulayabilmesi için de mekanik örgüt yapısına ihtiyacı vardır. İşletmeler bu ikili örgüt yapılarını kullanarak çakışan talepleri ve maliyet dengesini yönetebilmekte ve böylece işletme içinde bir bölüm uyuma (adaptation) odaklanırken, diğer bölüm öncelikleri belirleme ve sıralamaya (alignment) odaklanabilmektedir (Birkinsaw ve Gibson, 2004). Aynı zamanda bu ikili yapılar, işletmelere farklı örgütsel yapılar ile belirsiz çevre koşullarında birçok işletme faaliyetini yürütebilmesine yardımcı olmaktadır (Cantarello, Martini ve Nosella, 2012: 31–32).

Çift yeteneklilik kavramının Duncan tarafından yapılan ilk tanımından yıllar sonra March (1991) yaptığı bir çalışmada tanımlanmıştır. Çalışmasında, çift yetenekliliğin işletme bünyesinde olması gerektiğini vurgulamaktadır. March'ın yaptığı tanımlama kavram için yapılan tanımlamaların temelini oluşturmaktadır ve kavramının yönetim literatüründe sıklıkla kullanılması bu tarihten sonra başlamaktadır.

Çift yeteneklilik tanımı yazarlar tarafından farklı bakış açılarıyla tanımlanmıştır. March'ın keşfedici ve mevcudu geliştirici öğrenme ayrımına dayanan tanımını Tushman ve O'Reilly (1996) şu şekilde yapmaktadır; çift yeteneklilik, işletmelerin, evrimsel değişimler olarak artımsal (incremental) ve sürekli (continuous) inovasyon faaliyetleri ile devrimsel değişimler olarak radikal (radical) ve aralıklı (discontinuous) inovasyonları aynı anda yönetebilme becerisidir.

Çift yeteneklilik kavramı, işletme içindeki inovasyon ile ilgili ilişkiler ve bu ilişkilerin neden olduğu gerilimler sonucu ortaya çıkaran bir kavramdır. Kavramın tam ve açık bir şekilde tanımlanması zor olmakla birlikte, işletmelerin sürdürülebilirliği sağlaması ve başarı elde edebilmesi için sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri uygun bir şekilde biraraya getirebilme kabiliyeti olduğu noktasında fikir birliğine varılmıştır (O'Reilly ve Tushman, 2013: 3). Çift yeteneklilik kavramı ile ilgili bazı tanımlar Tablo 3'de görülmektedir:

Tablo 3: Çift Yeteneklilik Tanımları

Yazar(lar)	Tanım
Tushman ve O'Reilly (1996)	İşletme içindeki farklı yapılar, süreçler ve kültürlerden kaynaklanan yeniliği ve değişimi aynı anda yönetebilme becerisidir.
Adler ve Goldoftas ve Levine (1999)	İşletmede rutin ve rutin olmayan faaliyetlerin eş zamanlı olarak yürütülmesidir.
Birkinshaw ve Gibson (2004)	İşletmelerin uzun dönemde ürün, pazar ve teknoloji gelişimini sürdürebilme yeteneğidir.
He ve Wong (2004)	İşletmelerin mevcudu geliştirme ve keşfetme stratejileri arasında bir denge kurma başarısıdır.
Atuahene-Gima (2005)	İşletmelerin mevcut ürünlerini geliştirmek adına yaptıkları inovasyon faaliyetleri ile yeni ürünler keşfetmek için yaptıkları keşifsel faaliyetler çift yetenekliliği oluşturmaktadır
Jansen, Van Den Bosch ve Volberda (2005)	Keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonunu aynı anda sürdürebilme yeteneğidir.
Lubatkin, Şimşek, Ling ve Veiga (2006)	Mevcut yetkinlikleri kullanan ve bunun yanı sıra yeni fırsatları araştırma yeteneğidir.
Danneels (2002)	Sürekli ve radikal inovasyonlar yapabilme ve pazarlayabilme becerisidir.

Yazar(lar)	Tanım
Cegarra-Navarro ve Dewhurst (2007)	İşletmenin öğrenme süreçleri arasında aynı anda öncelikleri belirleme ve uyum sağlamadır.
Im ve Rai (2008)	Bir işletmenin ve çalışanlarının birbirinden farklı iki beceriyi aynı anda yönetebilme yeteneğidir.
Raisch ve Birkinshaw (2008)	İşletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlarken, aynı zamanda işletme içindeki iş gereklilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisidir.
Mengüç ve Auh (2008)	İşletmelerin yeni bilgileri keşfetme faaliyetleri ile mevcut bilgilerini geliştirme faaliyetlerinin etkileşimidir.
Cao, Gedajlovic ve Zhang (2009)	İşletmelerin mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonları dengeleme ve birleştirme yeteneğidir.
Rodriguez ve Hechanova (2012)	Mevcut ürün pazarlarından faydalanırken, aynı zamanda yeni ürün pazarlarını keşfetme yeteneğidir.
Wang ve Rafiq (2014)	İşletmelerin mevcudu geliştirmeyi ve keşfetmeyi yani iki farklı inovasyon stratejisini aynı anda veya sırayla gerçekleştirebilme becerisidir.

Tablo 3'deki yazarların yapmış olduğu tanımlar ışığında çift yeteneklilik, işletmelerin sahip olduğu bilgi kaynaklarını geliştirerek mevcudu geliştirme faaliyetlerini yaparken, aynı zamanda yeni bilgi kaynaklarını araştırarak keşfetme faaliyetleri yapmasıdır şeklinde ifade edilebilir.

Yazarlar tarafından farklı tanımlamaları yapılan çift yeteneklilik kavramının merkezinde mevcudu geliştirme ve keşfetme faaliyetleri yer almaktadır. Literatürde keşfetme ve mevcudu geliştirme faaliyetleri arasındaki ilişkiyi Raisch ve Birkinshaw

(2008), O'Reilly ve Tushman (2008, 2011) gerilim olarak kavramlaştırırken, He ve Wong (2004), Floyd ve Lane (2000) ödünleşim, Birkinshaw ve Gibson (2004); O'Reilly ve Tushman (2004) yapboz, Duncan (1976), Cao ve diğerleri (2009) ikilem, O'Reilly ve Tushman (2008) paradoks olarak kavramlaştırmıştır. Çift yetenekliliği farklı şekillerde kavramsallaştıran yazarların bulunduğu ortak nokta; bu faaliyetlerin iki farklı uçta yer almasıdır.

Tablo 4: Çift Yeteneklilik İkilemleri

Yazar(lar)	Çift Yeteneklilik İkilemleri
March (1991)	Keşfetme ve mevcudu geliştirme
Tushman ve diğ., (1996)	Evrimsel ve devrimsel değişim
Tushman ve O'Reilly (1996)	Aralıklı ve artımsal değişim
Grant (1996)	Yeni avantajlar yaratma ve sürdürme
Volberda (1996)	Değişim ve koruma
Adler ve diğ., (1999)	Verimlilik ve esneklik
Winter (2003)	Üst düzey beceriler ve alt düzey beceriler
Benner ve Tushman (2003)	Radikal ve artımsal inovasyon
Birkinshaw ve Gibson (2004)	Uyum ve öncelikleri belirleme
He ve Wong (2004)	Yeni imkânların keşfi ve mevcut imkânların kullanımı
Atuahene-Gima (2005)	Keşfetme yeteneği ve mevcudu geliştirme yeteneği
Lubatkin ve diğ. (2006)	Keşfetme yönelimi ve mevcudu geliştirme yönelimi
Morgan ve Berthon (2008)	Keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyon stratejisi
Mengüç ve Auh (2008)	Keşfetme ve mevcudu geliştirme stratejileri
Jansen ve diğ. (2009)	Keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonu

Bu tez çalışmasında çift yeteneklilik kavramı, keşfetme inovasyonunun ve mevcudu geliştirme inovasyonunun başarılı bir şekilde dengelenmesi stratejisi olarak

ele alınmaktadır (Tushman ve O'Reilly, 1996, Benner ve Tushman, 2003; He ve Wong, 2004).

1.3.1. Keşfetme ve Mevcudu Geliştirme Stratejileri

Çift yeteneklilik kavramında olduğu gibi mevcudu geliştirme ve keşfetme stratejisi kavramında da Türkçe literatürde bir kavram birliği bulunmamaktadır. Çömez (2012) çalışmasında 'keşifsel (explorative)' ve 'tecrübelerden faydalandıkları (exploitive)' olarak kullanırken, Cingöz ve Akdoğan (2014) 'yararlanma ve araştırma stratejileri', Fındıklı ve Pınar (2014) 'yararlanıcı ve keşfedici stratejiler', Reyhanoğlu ve Akın (2015) ise 'keşfetme ve mevcudu geliştirme stratejileri' olarak kullanmıştır.

Mevcudu geliştirme stratejisi temel olarak işletmenin sahip olduğu bilgiyi kullanma yoluyla ürün ve süreçlerinde iyileştirmeler yaparak müşteri memnuniyetini arttıracak inovasyon faaliyetlerine yoğunlaşmasıdır. Bu inovasyon stratejisinde işletmenin sahip olduğu yetkinlik ve becerilerde küçük çaplı iyileştirmeler yapılmaktadır. Bu faaliyetler sonucunda işletmeler kısa zamanda getiri elde etmeyi hedeflemektedir (Benner ve Tushman, 2003).

Keşfetme stratejisi, mevcudu geliştirme stratejisinin aksine mevcut bilginin kullanımının dışında yeni bilgi arayışına, yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Bu strateji türü mevcudu geliştirme stratejisine göre daha fazla risk içermekte ve işletmelerin başarısızlığı ile sonuçlanabilmektedir. Keşfetme stratejisinin sonuçlarına işletmeler uzun vadede ulaşmaktadır, fakat bu süreç işletmelerin dış çevreye uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Benner ve Tushman, 2003; Jansen ve diğ., 2006).

Keşfetme stratejileri ile mevcudu geliştirme stratejilerini teknolojik yenilik bağlamında ele alan He ve Wong (2004: 481) bu stratejilerin ilişkili olduğu kavramları şu şekilde sıralamaktadır; keşfetme stratejileri, araştırma, buluş, deney, risk alma, inovasyon, organik örgüt yapıları, yenilikçilik, özerklik, kaos, gelişmekte olan piyasalar ve teknolojiler gibi kavramlar ile, mevcudu geliştirme stratejileri ise geliştirme, uygulama, verimlilik, üretim, mekanik örgüt yapıları, stratejiye bağımlılık (path dependence), rutinleşme, kontrol, bürokrasi, istikrarlı piyasalar ve teknolojiler gibi kavramlar ile ilgilidir.

Keşfetme inovasyonu stratejisi yeni bilgiye ulaşmayı hedefleyerek yeni fikirler/ürünler, yeni pazarlar ve dağıtım kanalları ile uzun süreli yüksek performansı hedeflerken, mevcudu geliştirme inovasyonu, var olan bilgiyi genişletme yoluyla mevcut fikirler/ürünler, pazarlar ve dağıtım kanallarında iyileştirmeler yaparak kısa vadeli başarıyı hedeflemektedir (Jansen, 2005:19).

Mevcudu geliştirme ve keşfetme stratejileri arasındaki farkı, March (1991) örgütsel öğrenme teorisi, Burgelman (1991), Hamel ve Prahalad (1993), Sanchez, Heene ve Thomas (1996) stratejik yönetim, Duncan (1976) ve Volberda (1996) örgütsel teori, Benner ve Tushman (2003), He ve Wong (2004) teknolojik inovasyon, Anderson ve Tushman (1990) teknolojik değişim, Tushman ve O'Reilly (1996) örgütsel değişim ile açıklamaktadır.

Keşfetme stratejisi ve mevcudu geliştirme stratejisi arasındaki kavramsal fark stratejik yönetim, örgüt teorisi ve ekonomi yönetimi de dahil olmak üzere yönetim ve araştırma alanlarında analitik bir yapı olarak kullanılmaktadır. Farklı alanlarda yapılan çalışmalar, keşfetme ve mevcudu geliştirme stratejilerinin farklı yapıları,

süreçleri, stratejileri, yetenekleri ve kültürel yapıları gerektirdiğini ortaya koymaktadır (He ve Wong, 2004: 481).

Yönetim literatüründe keşfetme ve mevcudu geliştirme stratejilerinden ilk olarak March (1991) bahsetmektedir. March bu iki stratejiyi bir bütünün iki alt boyutu olarak ele almaktadır ve işletmelerin bu stratejileri dengelemesi gerektiğini savunmaktadır. Destekler nitelikte, Cao ve diğerleri (2009) çift yetenekliliğinin bu iki stratejinin dengelenmeye çalışılması ve yönetilmesi olduğunu belirtmektedir.

Duncan (1976) işletmelere ikili bir yapı izlemesini önermektedir. Keşfetme faaliyetlerini yürütebilecek bir birim ile mevcudu geliştirme faaliyetlerini yapabilecek farklı bir birimin varlığı işletmede meydana gelen problemlerin üstesinden gelebilmek için şarttır. Yani, işletmelerin hem yenilikleri takip edebildiği ve geliştirebildiği faaliyetlere, hem de mevcut yeteneklerinden yararlanarak yaptığı faaliyetlere dengeli bir şekilde odaklanması gerekmektedir (Raisch ve diğ., 2009: 685).

Farklı bir bakış açısı ile O'Reilly ve Tushman (2008: 189) keşfetme ve mevcudu geliştirme stratejisi arasındaki dengeyi sağlamayı 'hokkabaz' metaforu ile açıklamaktadır. Bu metafora göre çift yetenekli işletmeler gelişmiş piyasalarda yetenekleri ile rekabet edebilme şansına sahip olabilmektedir. Bu işletmeler mevcudu geliştirme stratejilerinde uzmanlaşıp, sahip olduğu bilgiyi kullanarak daha verimli hale gelmektedir. Fakat kısa vadede başarılı olsalar bile daha sonra yavaş yavaş eskimekte ve sonuç olarak başarısız olabilmektedirler. Keşfetme stratejileri ise işletmeler için belirsiz bir alan olduğundan dolayı genellikle bu alanda daha az etkili

olmakta ve sonuç olarak teknolojideki ve piyasadaki değişimlere karşı savunmasız hale gelmektedirler.

Stratejik açıdan bakıldığında, işletmelerin faaliyetleri arasındaki stratejik uyum sadece rekabet avantajı sağlamaz, aynı zamanda rekabet avantajının sürdürülebilir olmasının da temel noktasını oluşturur (Porter, 1996). Mevcudu geliştirme stratejileri verimliliğe, üretkenliğin artmasına ve öz yeteneklerin geliştirilmesine odaklanırken; keşfetme stratejileri araştırma, keşif ve gelişmekte olan yeteneklerin oluşturulmasına odaklanır ve gelecek için uygun seçeneklerin yaratılmasıyla sonuçlanan inovasyona odaklanmasıyla beraber sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar (Jansen ve diğ., 2009).

İşletmeler için bu stratejileri dengelemek kolay olmamaktadır. Mevcudu geliştirme faaliyetleri yaparak bugünkü varlığını sürdürmeye çalışan işletmenin aynı zamanda gelecekteki varlığını devam ettirebilmek adına keşfetme faaliyetlerine de yoğunlaşması gerekmektedir. Fakat işletmelerin burada karşılaştığı sorun mevcut kaynaklar bu stratejiler arasında nasıl dengeli bir şekilde paylaşılacaktır. İşletmelerin mevcudu geliştirme faaliyetlerinin kısa vadede başarı getireceğine olan inançları ise stratejilerarası dengeyi sağlamayı zora sokmaktadır (O'Reilly ve Tushman, 2013: 4).

Stratejiler arasında dengeyi sağlayabilen işletmeler ise, mevcudu geliştirme stratejilerinden kaynaklanan yapısal durağanlığın üstesinden daha kolay gelebilmekte ve aynı zamanda keşfetme stratejilerinin uygulanmasından sonra elde edilen sonuçları değerlendirip, ortaya çıkan bilgilere göre yeni stratejiler geliştirmektedir. Buna ek olarak, keşfetme ve mevcudu geliştirme faaliyetleriyle uğraşma

işletmelerdeki farklı birimlerde ortaya çıkan becerilerin ve operasyonel yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durumun işletmelere fayda sağlayabilmesi için keşfetme ve mevcudu geliştirme stratejileri ile ortaya çıkan beceriler ve yetenekler bütünleştirilmelidir (Jansen ve diğ., 2009: 798- 799).

1.3.2. Yapısal ve Bağlamsal Çift Yeteneklilik

İşletmelerin karşılaştıkları önemli bir sorun da oluşturulacak örgüt yapısının hangi ölçüde esnekliği ve verimliliği desteklemesi gerektiğidir. Duncan'a (1976) göre işletmeler karşılaştıkları bu sorunu ikili yapılar oluşturarak çözmelidir. Böylece işletme içinde oluşturulacak farklı iş birimlerden biri mevcut faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgilenirken, diğer iş birimi keşifsel faaliyetlere odaklanarak çevresel uyumu sağlar. Bu bağlamda, çift yeteneklilik kavramı yapısal ve bağlamsal çift yeteneklilik olarak ele alınmıştır (Tablo 5).

1.3.2.1.Yapısal Çift Yeteneklilik

Yapısal çift yeteneklilik (structural ambidexterity) işletmelerde mevcudu geliştirme ve keşfetme faaliyetlerini yapan farklı iş birimlerinin tasarlanması gerektiğinden bahsetmektedir. Bu görüşe göre işletmelerin farklı olan bu faaliyetleri yürütebilmesi için farklı örgüt yapılarını kullanması gerekmektedir (Gibson ve Birkinsaw, 2004). Benner ve Tushman (2003) bu görüşü destekler nitelikte işletmelerin yaşadığı bu ikilemlerin üstesinden gelebilmesi için farklı örgüt yapıları ve yönetim sistemleri tasarımları gerektiğini belirtmiştir.

Yapısal çift yeteneklilik işletmelerde kendini sadece verimliliğe veya inovasyona odaklanmış farklı bölümler veya grupların varlığı ile gösterebilmektedir.

Yapısal olarak ayrımın olmadığı işletmelerde, öncelikler net olarak belli değildir ve yönetim felsefeleri belirsiz hale gelmektedir. Sonuç olarak yapısal bir ayrımın olmadığı işletmelerde verimliliğin düşmesi kaçınılmazdır (Tushman ve O'Reilly, 1996).

1.3.2.2. Bağlamsal Çift Yeteneklilik

Bağlamsal çift yeteneklilik (contextual ambidexterity) tüm işletme birimlerinde öncelikleri belirleme, sıralama ve uyum sağlama çabalarıdır. Öncelikleri belirleme ve sıralama, iş birimindeki tüm faaliyetlerin yapısı arasında tutarlılık sağlama anlamına gelmektedir ve aynı hedefe doğru birlikte çalışmaktır. Uyum ise değişen talepleri hızla karşılamak için iş birimini yeniden yapılandırma anlamına gelmektedir. Bireysel seviyede bağlamsal çift yetenekliliğin sağlanabilmesi için bireylerin zamanlarını, öncelikleri belirleme ve uyum arasında nasıl paylaşacağına karar verebilmesine olanak sağlayabilecek bir iş ortamının yaratılması gerekmektedir (Gibson ve Birkinsaw, 2004: 209–211).

Tablo 5: Yapısal ve Bağlamsal Çift Yeteneklilik

	Yapısal Çift Yeteneklilik	Bağlamsal Çift Yeteneklilik
Çift yeteneklilik nasıl başarılır?	Öncelikleri belirleme ve uyum faaliyetlerinin farklı iş birimleri tarafından yapılarak	Çalışanların zamanlarını öncelikleri belirleme ve uyum arasında nasıl paylaşacağına karar vermesi ile
Öncelikleri belirleme ve uyum faaliyetleri ile ilgili kararları kim verir?	Üst kademe yöneticiler	Çalışanlar
Üst yönetimin rolü nedir?	Örgüt yapısını belirlemek, öncelikleri belirleme ve uyum faaliyetleri arasındaki dengeyi sağlamak	Çalışanların çift yeteneklilik için önerdiği örgütsel bağlamı oluşturmak

Kaynak: Gibson ve Birkinsaw, 2004: 50.

1.3.3. Dinamik Yetenekler

Stratejik açıdan bakıldığında, işletmelerin uzun vadeli başarı sağlaması ve mevcut pazarlarda rekabet edebilmesi için operasyonel yeteneklere ve yetkinliklere sahip olması yeterli değildir, aynı zamanda gelişmekte olan pazarlara ve teknolojilere ayak uydurabilmesi için örgüt yapıları ile varlıklarını yeniden şekillendirebilmesini ve birleştirebilmesini sağlayacak dinamik yeteneklere de ihtiyacı vardır. Dinamik yetenekler, hızla değişen çevreye ayak uydurabilmek için işletmenin sahip olduğu yetenekleri iç ve dış yetkinlikleri ile bütünleştirme, geliştirme ve yeniden şekillendirme olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel becerileri ve varlıkları yeniden tahsis etmek ve yeniden şekillendirmek için işletmelere yardım etmekte ve hem mevcut yetkinliklerden yararlanabilmek, hem de yenilerini geliştirebilmek için işletmelere olanak sağlamaktadır (O'Reilly ve Tushman, 2007: 10; 2013: 17).

Dinamik yetenekleri anlayabilmek için işletmelere kaynak tabanlı bakış açısıyla bakmak önemlidir. Kaynak tabanlı bakış açısının odak noktası işletmelerin iç yapısı ile ilgilidir (Penrose, 2009). Durgunluk ve stratejiye bağımlılığın üstesinden gelebilmek için yeni ve mevcut varlıkların düzenlenmesi ve bütünleştirilmesi dinamik yeteneklerin temelini oluşturmaktadır. Bu yetenekler uzun dönem rekabet avantajının merkezi olarak görülmekte ve süreç olarak ele alınmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu bu yetenekler başka bir işletmeden transfer edilmez veya başka bir işletme tarafından taklit edilemez (O'Reilly ve Tushman, 2007: 17–18).

Benzer şekilde, Teece ve diğerleri (1997: 516) dinamik yetenekleri, işletmelerin “bütünleştirme, geliştirme ve hızla değişen çevreye yönelik iç ve dış yetkinlikleri yeniden yapılandırma” yeteneği olarak tanımlamaktadır. Yönetim

düzeyinde farklı bir tanımlama yapan Teece (2006) ise dinamik yeteneği, işletmenin üst düzey yöneticisinin tehditleri ve fırsatları belirlemesi ve bunları değerlendirebilmesi için varlıkları yeniden yapılandırmasına fırsat veren farklı beceriler, süreçler, prosedürler ve örgüt yapıları olarak tanımlamaktadır.

Çift yeteneklilik ve dinamik yetenekler ilişkisine bakıldığında ise, dinamik yetenekler çift yetenekli olan işletmelerin merkezinde yer alır ve yeni ürün geliştirme, ittifaklar, ortak girişimler, iş yenilikleri, örgütsel öğrenme ve koordinasyon gibi belirli faaliyetleri içerir. Hem gelişen, hem de gelişmekte olan piyasalarda rekabet eden işletmelerin keşfetme ve mevcudu geliştirme stratejilerini aynı anda uygulaması gerekmektedir. Üst düzey yöneticilerin tamamen farklı ve değişken örgütsel düzenlemeleri yönetmesini gerektirmektedir. Böyle bir durumda, dinamik yetenekler, üst düzey yöneticilerin öğrenmesini kolaylaştırmakta ve bütünleştirme faaliyetlerini yapabilmesine olanak sağlamaktadır (O'Reilly ve Tushman, 2007, 2008)

1.3.4. Çift Yetenekli İşletmeler

Başarılı bir işletme aynı zaman diliminde yeni fırsatlara doğru hızlı hareket edebilme, değişken pazarlara uyum yeteneğine sahip olma ve stratejik planlar doğrultusunda faaliyetleri koordine etme ve düzenlemenin nasıl olması gerektiğine dair bir bilgiye ihtiyaç duymaktadır (Hodgkinson ve diğ., 2014: 1234). Bu açıdan bakıldığında, çift yetenekli işletmeler çevresel taleplerdeki değişikliklere etkili bir şekilde uyum sağlarken, aynı zamanda şimdiki faaliyetlerinde öncelikleri belirleme ve sıralamayı başaran işletmelerdir. Öncelikleri belirleme ve uyum temel kaynaklar ve yeteneklerden oluşan örgütsel kapasiteler (veya yetenekler) olarak düşünülebilir

(O'Reilly ve Tushman, 2007). Çift yetenekliliği işletmenin her kademesine uyarlayabilen işletmelerin yapısal özellikleri Tablo 6'da özet bir şekilde gösterilmiştir.

Çift yetenekli işletmeler evrimsel ve devrimsel değişimleri başarıyla sürdürebilen işletmelerdir. Bu işletmelerde evrimsel ve devrimsel değişimler için gerekli olan yapısal ve kültürel özelliklerin biraraya getirilmesi ve farklı örgüt yapılarının benimsenmesi gerekmektedir (Tushman ve diğ., 1997). Çift yetenekliliği sağlayabilecek örgüt yapısına sahip olan işletmeler de eş zamanlı olarak inovasyon stratejileri (mevcudu geliştirme ve keşfetme) birlikte yürütebilmektedir (Jansen ve diğ., 2006).

Tablo 6: Çift Yetenekli İşletmelerin Yapısal Özellikleri

Hizalama	Mevcudu Geliştiren İşletmeler	Keşif Yapan İşletmeler
Stratejik Amaç	Maliyet, kâr	İnovasyon, büyüme
Kritik Görevler	Faaliyetler, verimlilik, artımsal inovasyon	Uyumluluk, yeni ürünler, radikal inovasyon
Yetkinlikler	Operasyonel	Girişimci
Yapı	Biçimsel, mekanik	Uyumsal, organik
Kontrol ve Ödüller	Kâr marjları, verimlilik	Ana noktalar, büyüme
Kültür	Etkililik, düşük risk, kalite, müşteriler	Risk alma, hız, esneklik
Liderlik rolü	Otoriter, yukarıdan aşağıya yaklaşım tarzı	Öngörülü, karışık

Kaynak: O'Reilly ve Tushman, 2004: 80.

Çift yetenekli işletmeler yapısal uyum ve öncelikleri belirlemenin bir gereği olarak stratejik plânını oluşturabilmeli, iş faaliyetlerini bütünleştirmeyi amaçlamalı ve devam eden sorunlara cevap olarak örgüt içinde iş geliştirici faaliyetlerde bulunabilmelidir. İş geliştirici faaliyetlerde bulunma ve stratejik plan oluşturma çift yetenekli işletmelerde örgütsel süreçler için uygun bir temel sağlamaktadır (Gibson ve Birkinshaw, 2004).



İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ, İNOVASYON ve ÇİFT YETENEKLİLİK İLİŞKİSİ

2.1. Bilgi Yönetimi ve İnovasyon İlişkisi

Bilgi-tabanlı ekonomilerde bilgi, işletmeler için yönetim politikaları ve uygulamalarının verimli bir şekilde yürütülmesinde gerekli bir kaynaktır. İşletmeler bilgi yönetimi sayesinde inovasyon yapma kabiliyeti kazanmakta, verimliliğini arttırmakta ve sonuç olarak orta - uzun vadede rekabet avantajını sağlamaktadır (Kremp ve Mairesse, 2004). İşletmelerin amacı artan bilgi birikimleri ile daha fazla inovasyon yapabilmek ve değer yaratabilmektir. İnovasyon yönetiminde ise bilgi, inovasyonun her türü için kilit bileşendir (Chapman ve Magnusson, 2006). Subramaniam ve Youndt (2005) inovasyonu, fikirlerin tanımlanması ve kullanılmasıyla ilgili bilgi yönetimi süreçleri ve yeni ürün/hizmet yaratma fırsatı olarak açıklamaktadır. Bu açıdan, bilgi yönetimi işletmeler için inovasyon sürecinin ve örgütsel uyumun merkezi olarak görülmektedir (Earl, 2001).

Dougherty ve arkadaşları (2002) inovasyonun, yaratıcı çözümleri kolaylaştıran bir işletmede yeni bilgi birikimine dayandığını vurgulamaktadır. İşletmelerde kişilerarası ve gruplararası bilgi paylaşımı yapıldığında problemlerin çözümü daha da kolaylaşmaktadır. Böylelikle, bilgi gruplar arasında paylaşıldıkça, bir gruptaki mevcut fikirler diğer bir gruba aktarılmakta ve bu aktarım sonucunda potansiyel olarak yeni ürünler ya da hizmetler ortaya çıkabilmektedir (Hargadon ve Sutton, 1997).

Lee ve Choi, (2003: 181) işletmelerde bilgiyi yönetmek için sağlayıcılardan ve bilgi yönetimi süreçlerinden bahsetmektedir. Bilgi yönetimi sağlayıcıları (ya da etkileyen faktörler) sürekli olarak bilginin gelişmesine yardımcı olan örgütsel mekanizmalardır. Bu açıdan bilgi yönetimi sağlayıcıları bilginin üretilmesine yardımcı olur, bilgiyi korur ve işletme içinde bilginin paylaşılmasını kolaylaştırır. Bilgi yönetimi süreçleri ise (bilgi yönetimi faaliyetleri) bilgiyi etkili bir şekilde yönetmek için yapılandırılmış koordinasyon (düzenleme) olarak düşünülebilir. Bilgi yönetimi süreçleri, bilginin yaratılması, paylaşması, depolanması ve kullanımı gibi faaliyetleri içerir. Bilgi yönetimi süreçleri, bilginin temel işlemlerini temsil etmektedir, bilgi yönetimi sağlayıcılar ise bilgi süreçlerinin verimliliğini arttırmak için gerekli olan altyapıyı işletmelere sağlamaktadır

İşletmelerde bilgi yaratma süreci, bilgi yönetimini ve inovasyonu kullanarak rekabet üstünlüğünü sürdürme kabiliyetini desteklemektedir (Nonaka, Toyama ve Konno, 2000). Daha önceki bölümde ifade edildiği gibi bilgi yönetimi; bilginin elde edilmesi, oluşturulması, depolanması, yayılması ve uygulanması sürecidir. Bu süreç bilgi yönetimi döngüsü olarak ifade edilmektedir. Bu döngü işletmelerde bilgi yöntemi stratejisinin sürekliliğini vurgulamaktadır. İşletmelerin yenilenebilmesi için sürekli bilgi arayışında olması gerekmektedir. Bu açıdan işletmelerin bu döngü içinde bilgiyi yaratması inovasyon kabiliyetleri ile yakından ilişkilidir (Tablo 7).

İşletmelerin değişen koşullar altında ayakta kalabilme mücadelesi, işletmeler için öğrenmenin önemini gittikçe arttırmaktadır. İşletmeler için öğrenme bir değişim sürecidir ve bu süreci hızlandıran unsur günlük olarak depolanan ve kullanılan bilgidir (Carroll, 2004). Bu süreci her işletme farklı şekilde yönetmektedir. Bu

nedenle, her işletmenin kendine özgü bilgi yönetim uygulamaları bulunmaktadır. Bir grup işletme, bilgiyi işleme, aktarma, daha sonra kodlama ve tekrar kullanma ile ilgilenirken, farklı bir grup işletme bilgi yaratma ve paylaşmaya odaklanmaktadır. Bazı işletmeler ise bilgi yaşam döngüsünün gelişimine ve bilgi varlıklarının değer yaratma sürecine odaklanmaktadır. Bilginin işletme değeri yaratmak amacıyla kullanıldığı işletmelerde özellikle inovasyon için bilgi yönetimi mekanizmaları geliştirilmektedir (Xu, Houssin, Caillaud ve Gardoni, 2010).

Tablo 7: Bilgi Yaratma ve İnovasyon Karşılaştırması

	İnovasyon	Bilgi Yaratma
Tanım	İşletmelerin, müşterileri ve tedarikçileri için değer yaratma yoluyla yeni fikirlerin oluşturulması ve uygulamaya konması	Zihinsel, duygusal bilgiyi değer yaratmak amacıyla paylaşmak
Genel Tasnif	Teknolojik: ürün, süreç, hizmet; Pazarlama: ürün, fiyat, promosyon, dağıtım; Yönetim: strateji, sistem, yapı, kültür	Açık, Örtülü
Perspektif	Teknolojik, pazar, yönetsel	Bireysel, grup, örgütler, örgütler arası
İlkeler	Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmayı amaçlayan kaynakların ve yeteneklerin birleşimi	Deneyimleri paylaşma ve öğrenme
Süreç	Fikir safhası, uygulanabilirlik aşaması, kabiliyet aşaması, başlatma aşaması	Sosyalleşme, dışsallaştırma, bütünleştirme ve içselleştirme
Zaman Dilimi	Sürekli veya geçici-kısa vadeli veya uzun vadeli	Sürekli
Güçlendirici	Rekabet ortamı, piyasanın dinamikliği, liderlik, farklılaşma, strateji, etkilik, değişim, krizler	Plânlama, karar verme, öğrenme, anlama, uyarlama, etkileşim kurma, yenilenme ihtiyacı, krizler
Oluştugu Yer	İşletmenin işlevsel alanında	Teknoloji, süreçler, yönetim, kültür, sistemler, yapılar dâhil tüm işletme

Oluşma Şekli	Mikro ve makro sosyal, kültürel, politik ve ekonomik etkileri göz önüne alarak plânlanan süreç.	Sürekli öğrenme süreci
Etkinleştirici Şartlar	Temel yetenekler, sistemler, süreçler, yapılar, işletme kaynakları, bilgi fazlalığı, özerklik	Temel yetenekler, yaratıcı kaos, bilgi fazlalığı, özerklik, yeterli çeşitlilik
Kaynaklar	Tedarikçiler, müşteriler, değer zinciri, üniversiteler, rakipler, özel laboratuvarlar	Değer zinciri, tedarik zinciri ekibi, müşteriler ve üniversiteler, özel laboratuvarlar, rakipler, ilgili endüstriler
Çıktısı	Yeni ürünler, süreçler ve hizmetler	Yeni fikirler, yenilik ve tehditler
Ölçümü	Kâr, gelirler, pazar payı, tüketici memnuniyeti	Çalışanların memnuniyeti, yeni fikirler, özerklik

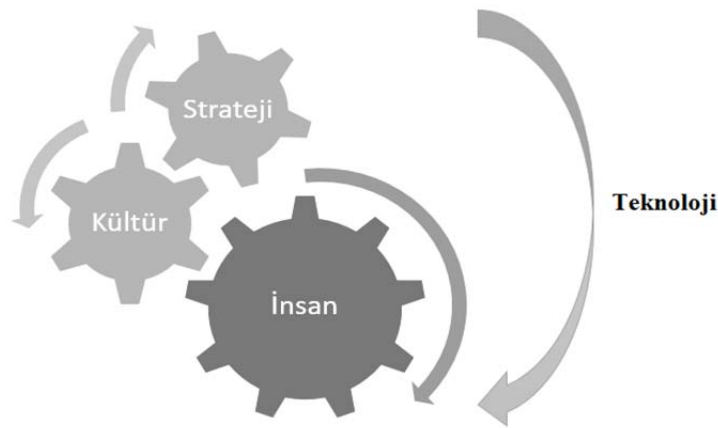
Kaynak: Papadiuk ve Choo, 2006: 309.

Drucker (1992) inovasyonu yeni bir şey üretmek amacıyla bilginin kullanılması olarak açıklamaktadır. İşletmelerin inovasyon yapabilmeleri için üst düzey örgütlenmeye ve sistematik çabaya ihtiyacı vardır. İşletmelerde bilginin elde edilebilmesi için bilgi tabanının sürekli güncel tutulması gerekmektedir. İnovasyonun temeli olan yeni bilgi, işletmenin gelecekteki bilgi tabanını oluşturmada gelişmesi için katkı sağlamaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990).

Plessis (2007) yaptığı bir çalışmada bilgi yönetiminin inovasyon üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada, işletmelerde bilgi düzeyi arttıkça inovasyon yapma oranının yükseldiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, işletmelerin yeni ürün geliştirme ve yeni teknoloji oluşturma süreçlerinde de bilgi yönetiminin önemli bir rolü bulunmaktadır. İnovasyona önem veren işletmelerin inovasyon için gerekli olan bilgiyi araştırabilecek ve elde ettiği bilgiyi işletme içinde inovasyona dönüştürebilecek esnek örgüt yapısına sahip olması gerekmektedir. Fikirlerin

tartışılabilirliği ve bilginin kolayca paylaşılabildiği esnek örgüt yapıları inovasyon için gereklidir (Uzkurt, 2010). Yapılan bazı ampirik çalışmalarda, Darroch (2005) bilgi yönetimi ile inovasyon arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna ulaşmıştır. Thornhill (2006) ise yaptığı çalışmada, bilgi yönetimi, inovasyon ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bilgi yönetiminin işletmenin faaliyette olduğu sektörün dinamizmi ile inovasyonun birlikte etkileşimiyle performansı olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır, ayrıca artımsal inovasyona önem veren işletmelerin gelişmiş bilgi yönetim sistemleri olduğunu vurgulamaktadır.

Örgüt yapısı ile birlikte bilgi yönetimi ve inovasyonu etkileyen unsur örgüt kültürüdür. Örgüt içi dinamiklerin içinde yer alan örgüt kültürü, başarılı bir bilgi yönetimi için en önemli faktördür. Kültür, bilginin sadece değerli bir unsur olduğunu değil, aynı zamanda sürdürülebilir yenilik avantajı için işletme içinde tutulması gerektiğini de vurgular. Bu yüzden işletmeler, örgüt içinde bilginin üretilmesi ve paylaşılabilmesi için çalışanları teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturmalıdır (Lee ve Choi, 2003: 188).



Şekil 3: Bilgi Yönetimi Yapıları

Kaynak: Bordeianu, 2015: 148.

Bilgi yönetimi işletmelerde sadece belgelerin depolanması ya da bilgi teknolojilerinin sorumluluğunda olan bir alan değildir. Bilgi yönetimi, insan, kültür ve strateji faktörlerinden daha fazlasını içermektedir. Bilgi yönetimi sayesinde işletmeler faaliyetlerini teknoloji aracılığıyla kolaylaştırmaktadır. Böylelikle işletmelerde çalışanların becerileri ve uzmanlık dereceleri bilgi paylaşımı yoluyla arttırılabilmektedir (Bordeianu, 2015).

2.2. Bilgi Yönetimi ve Çift Yeteneklilik İlişkisi

Rekabetçi baskının artması, hızla değişen çevre koşulları ve ürün yaşam döngüsünün kısalması işletmeleri sürdürülebilirlik sağlamak ve iyi bir performans elde edebilmek için hem keşfetme, hem de mevcudu geliştirme faaliyetlerini yapmaya yani çift yetenekli olmaya yönelmektedir (Raisch ve Birkinsaw, 2008). Çift yeteneklilik işletmelerde farklı stratejiler, bağlamlar ve örgütsel mekanizmalara ihtiyaç duyan farklı öğrenme yöntemlerine dayanır (Gupta ve diğ., 2006). İşletmeler farklı öğrenme yöntemlerini kullanarak çift yeteneklilik stratejileri arasında seçim yapabilmektedir. Mevcudu geliştirme adına yapılan faaliyetlerde işletmeler mevcudu geliştirici öğrenme metotları kullanarak mevcut bilgi ve yetkinliklerini geliştirmeye çalışırken, keşfetme faaliyetleri için yeni bilgi arayışına girmektedir. İşte bu noktada işletmelerin mevcudu geliştirme stratejilerine mi, yoksa keşfetme stratejilerine mi yöneleceğine karar vermesinde bilgi yönetimi önemli bir rol oynamaktadır (Filippini, Güttel ve Nosella, 2012).

Mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonları sayesinde işletmeler örgütsel etkililiklerini geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik öğrenme deneyimi kazanmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000). Örgütsel öğrenme ve değişim ile ilgili literatürde

mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonunu aynı anda sürdürebilen işletmelerin daha iyi performans ve sürdürülebilirlik sağladıkları vurgulanmaktadır (Lant ve Mezas, 1992; Jansen ve diğ., 2009). İşletmelerin mevcut bilgiyi düzenleme yoluyla etkililiğini arttırması için mevcudu geliştirici öğrenme yöntemi uygulaması gerekmektedir. Keşfedici öğrenme ise, geleceğe yönelik iş fırsatları yaratmak için mevcut bilgi tabanından farklı yeni bilgilerin geliştirilmesini sağlamaktadır (Filippini ve diğ., 2012).

Bilgi yönetimi işletmelere, dinamik bir ortamda rekabetçi kalabilmek için mevcudu geliştirme ve keşfetme faaliyetlerini yönetmesinde yardımcı olmaktadır (Cepeda ve Veas, 2007). Verona ve Ravasi (2003) bilgi yönetimini, işletmelerde verimliliği arttırmak için mevcudu geliştirme faaliyetlerini teşvik eden örgütsel düzenlemeler ve inovasyonu teşvik etmek için yapılan keşfetme faaliyetleri olarak açıklamaktadır. Lubatkin ve diğerleri (2006) ise bilgi yönetim süreçlerinin mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonları arasındaki çatışmayı çözdüğünü savunmaktadır. Tushman ve O'Reilly (1996) işletmelerde etkili bir bilgi yönetiminin, mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonunun uzun vadeli performans için, Sheremata (2000) ise başarılı ürün geliştirme süreçleri için hayati olduğunu vurgulamaktadır.

March (1991) diğer yazarlardan farklı olarak işletmelerin mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonları arasında bir tercih yapması gerekmediğini, işletmelerin bu iki inovasyon stratejisini aynı anda yönetmesi gerektiğini savunmaktadır. Mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonlarını çevreleyen gerilimi (tensions) açıklarken bilgi yönetimi ve inovasyon arasında bağlantı kurmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu bilgi seviyesini arttırması için her iki inovasyon türüne de yönelmesi gerektiğini

savunmaktadır. Mevcudu geliştirme inovasyonu, mevcut bilgi yörüngesinde inovasyonun araştırılması ve uygulanması ile yapılabilmektedir. Keşfetme inovasyonu ise, işletmeler için tamamen yeni olan bilginin araştırılması ve yeniliklerin üretilmesini ifade etmektedir. Her iki inovasyon türü de işletmede bilgiyi bütünleştirmeyi gerektirmektedir (Taylor ve Greve, 2006).

Mevcudu geliştirme faaliyetleri için yapılan bilgi paylaşımı, bir işletmenin mevcut ürünlerini, süreçlerini veya hizmetlerini iyileştirmek için kullanılmaktadır. Keşfedici faaliyetleri yürütmek için yapılan bilgi paylaşımı ise, yeni ürün ve teknolojilerin geliştirilmesi için temel oluşturmaktadır (Bierly, Damanpour ve Santoro, 2009). İşletmelerde mevcudu geliştirme inovasyonu, verimliliği ve mevcut yetenekleri kullanarak sorunları çözmeye olanak sağlamak ve ürün özelliklerinin sürekli geliştirilmesine zemin oluşturmaktadır. Keşfetme inovasyonu ise, yeni bilgi bileşimleri oluşturmak için araştırma yapılmasını ve değişim çabalarını desteklemektedir (Wadhaw ve Kotha, 2006).

2.2.1. Keşfedici ve Mevcudu Geliştirici Bilgi Yönetimi

İşletmeler sahip oldukları kaynakları bilginin keşfedilmesi ve bilginin kullanımı arasında paylaşmaktadır. March (1991) bilginin kullanımını, mevcut yetkinliklerin kullanımı ve geliştirilmesi olarak tanımlarken, bilginin keşfedilmesini ise yeni yetkinliklerin peşinde olmak olarak tanımlamaktadır. Sitkin, Sutcliffe ve Schroeder (1994), benzer bir tanıma; mevcudu geliştirici bilginin kullanımını işletmenin sahip olduğu kaynakların kullanımını içeren öğrenme faaliyetleri olarak açıklarken, keşfedici bilginin kullanımını ise, yeni kaynaklar eklenmesine yol açan öğrenme faaliyetleridir şeklinde açıklamaktadır.

İşletmelerde keşfedici bilgi faaliyetleri, işletmenin sahip olduğu bilgi alanlarını kapsamlı bir şekilde genişletmeye çalışırken, mevcudu geliştirici bilgi faaliyetleri ise bir işletmenin mevcut bilgi alanlarıyla ilgili çözümler üretmek için daha dar kapsamlı alanlara yönelmektedir (Kang ve Snell, 2009).

İşletmelerde mevcudu geliştirme ve keşfetme faaliyetlerinin iyi bir şekilde yürütülebilmesi için bilgi akışının sağlanması gerekmektedir. Mevcudu geliştirici bilgi akışı, bilgiyi gönderen ile bilgiyi alan arasında bilginin örtüşmesini amaçlamaktadır. Bu faaliyetler hiyerarşik ve biçimsel talimatlar doğrultusunda prodesür odaklı olmaktadır. Keşfedici bilgi akışı ise, yaratıcılık ve inovasyon faaliyetleri için temel sağlamaktadır. Biçimsel olmayan, kişiye özel ve kendiliğinden oluşan davranışlar ve faaliyetler bu kategoriye girmektedir (Lengnick-Hall ve Griffith, 2007). Im ve Rai (2008) keşfedici bilgi paylaşımını, işletmeler arasında uzun vadeli ilişkiler kurulmasına, risklerin paylaşılmasına ve sistemin bir bütün olarak hayatta kalmasına odaklanan bilgi alışverişi olarak tanımlamaktadır. Mevcudu geliştirici bilgi paylaşımını ise, keşfedici bilgi paylaşımının aksine kısa vadeli kazanç elde edebilmek için bilgi değişiminde bulunma olarak açıklanmaktadır. Mevcudu geliştirici bilgi akışı ile keşfedici bilgi akışı eş zamanlı gerçekleştiğinde çift yetenekliliğin önemli bir kaynağı olmaktadır.

Çift yeteneklilik işletmelerde kaynak tabanlı stratejiler ile bilgi yönetimi arasında köprü oluşturmaktadır. Mevcudu geliştirme stratejileri, mevcut faaliyetlerin sürdürülmesi ve iyileştirilmesi ile birlikte uygulamalara uyum sağlanmasını kolaylaştırmaktadır (Gupta ve diğ., 2006; Lengnick-Hall ve Griffith, 2007).

Keşfetme stratejileri ise, inovasyon faaliyetlerine yeni bilgi edinme ve dinamik ortam hazırlama konularında zemin hazırlamaktadır (Miller, Zhao ve Calantone, 2006).

Mevcudu geliştirme faaliyetleri, temel olarak mevcut bilgileri benimseyerek, sentezleyerek ve uygulayarak yeterlilik kazanma sürecidir. Kullanılacak bilgiyi içselleştirmeyi gerektirir ve bu tür faaliyetler mevcut bilginin artırılması, seçimi ve uygulanmasını içerir. Sonuç olarak, işletmelerde mevcudu geliştirme faaliyetleri artımsal bilginin (incremental knowledge) üretilmesine katkıda bulunur (March, 1991; Lyles ve Schwenk, 1992). Keşfetme faaliyetleri, sadece mevcut bilgileri daha verimli bir şekilde nasıl kullanılacağını öğrenmek yerine, işletmenin yeni bilgi edinme kabiliyetini geliştiren bir faaliyettir (Marengo, 1993).

Mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanan artımsal inovasyonlar mevcut örgütsel bilgiye dayandığı için mevcudu geliştirme faaliyetleri olarak değerlendirilmektedir. Yeni müşteriler ya da yeni pazarlar için tasarlanan radikal inovasyonlar ise yeni bilgiye ihtiyaç duyduğundan dolayı keşfetme faaliyetleri olarak değerlendirilmektedir (Lewis, 2000). Özellikle teknolojik inovasyona yönelik işletmelerde, mevcudu geliştirme faaliyetleri, mevcut teknolojik yeteneklere dayanan yerel araştırmayı içerirken, keşfetme faaliyetleri yeni yetenekler aramaya yönelmektedir. Yerel arama, işletmeye artımsal inovasyon yapma konusunda avantaj sağlarken, yeni yetenekleri arama radikal inovasyon yapma fırsatı getirmektedir (Nerkar ve Roberts, 2004). İşletmelerde, artımsal inovasyonu kolaylaştırmak için mevcudu geliştirme faaliyetleri daha fazla verimlilik ve gelişim sağlayan mevcut bilgiyi kullanmaktadır. Keşfetme faaliyetleri ise, radikal inovasyon

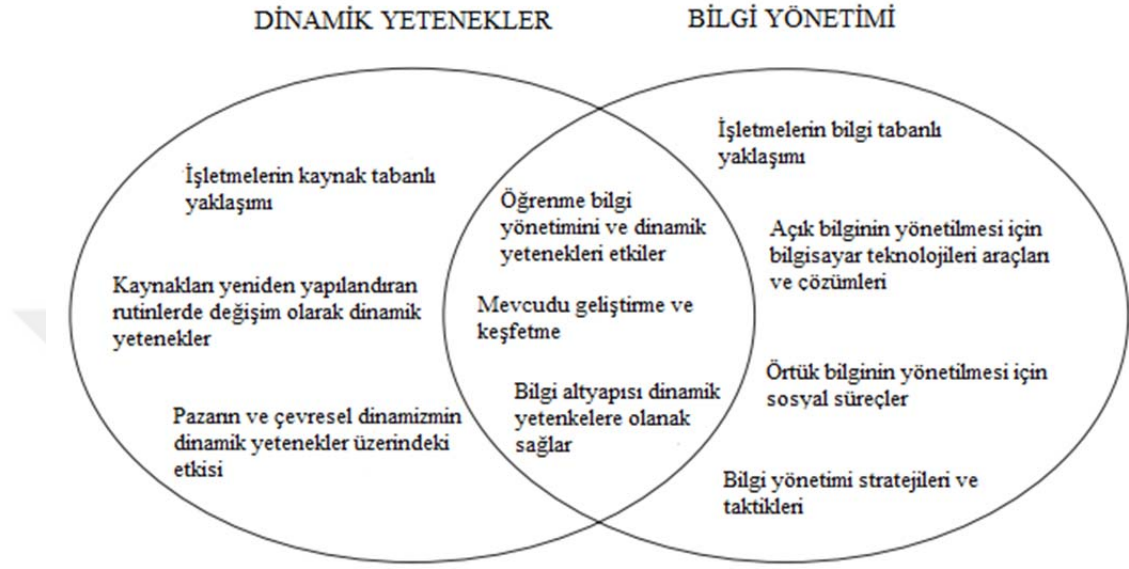
için gerekli olan çeşitliliği ve yeniliği (novelty) sağlayan yeni bilgileri geliştirerek kullanmaktadır (Atuahene-Gima, 2005).

2.2.2. Dinamik Yetenekler ve Bilgi Yönetimi

Dinamik yetenekler yaklaşımı, işletmelerin değişen çevre koşullarında varlıklarını sürdürebilmelerini ve rekabet avantajı elde edebilmelerini açıklamaya çalışmaktadır. İşletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamı dinamik yeteneklerinin gelişimine destek sağlamaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000). Piyasa özellikleri (karmaşıklık, belirsizlik... vb.) rekabet avantajı ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkide farklılaştırıcı bir etki göstermektedir (Benner ve Tushman, 2003). İşletmeler sahip olduğu dinamik yetenekler sayesinde değişen piyasa koşullarına ayak uydurabilmekte, fırsat ve tehditleri analiz edebilmekte ve kaynaklarını yeniden yapılandırma yoluyla işletme değerini arttırabilmektedir (Easterby-Smith ve Prieto, 2008: 241).

Dinamik yetenekler işletmelerin örgütsel rutinleri içinde yer almaktadır. İşletmelerin öğrenme ve bilgi yönetimi süreçleri dinamik yeteneklerin, gelişimini, evrimini ve nasıl kullanılması gerektiğini yönlendirmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Zollo ve Winter (2002), dinamik yeteneklerin ve örgütsel rutinlerin gelişimini tanımlamak için 'bilgi gelişimi döngüsü' önermektedir. Bu döngüye göre birinci safhada, bireyler ve gruplar, eski sorunlara yeni yollarla nasıl yaklaşılacağı veya yeni zorluklarla nasıl başa çıkılacağı konusunda fikir üretmektedir. İkinci safhada, ortaya çıkan fikrin işletmenin etkililiğini arttırma potansiyelinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada, bilginin bütünleştirilmesi, analiz edilmesi ve tartışılması yoluyla fikirler açıkça belirtilmekte ve içlerinden en iyisi seçilmektedir. Üçüncü

safhada, seçilen fikrin uygulama aşamasına geçilmekte ve işletme içinde yaygınlaştırılması sağlanmaktadır. Son safhada, yapılan değişiklik işletmede rutine dönüşmekte ve bilgi artan bir şekilde insan davranışına yerleşmektedir.



Şekil 4: Dinamik Yetenekler ve Bilgi Yönetiminin Sınırları ve Ortak Alanları

Kaynak: Easterby-Smith ve Prieto, 2008: 240.

İşletmelerde dinamik yetenekler, sahip olunan bilgi ve yetkinliklerin aynı anda hem geliştirilip, hem de yenileri keşfedildiğinde ortaya çıkmaktadır (Easterby-Smith ve Prieto, 2008). Bu kombinasyon Gibson ve Birkinsaw'ın (2004) çift yeteneklilik kavramını açıklamak için kullandıkları dinamik yetenekleri arttıran performans yönetimi ve sosyal destek boyutlarına benzemektedir.

İşletmelerin sahip olduğu dinamik yetenekler, hem keşfetme faaliyetleri, hem de mevcudu geliştirme faaliyetleri yoluyla gelişmektedir. Keşfetme faaliyetleri öncelikle yeni fikirler üretmeyi ve bunlar arasından en uygun olanları seçmeyi amaçlamaktadır (örneğin; örgütsel ağlar ve birleşmeler). Mevcudu geliştirme faaliyetleri ise, mevcut yöntemlerin iyileştirilmesini ve işletme içinde daha geniş

yayımla imkânı bulmasını amaçlamaktadır. Mevcudu geliştirme faaliyetlerinin işletmeler için sağladığı yararlar verimlilik üzerine yoğunlaşırken, keşfetme faaliyetlerinin sağladığı yararlar artımsal inovasyona odaklanmaktadır (Levinthal ve March, 1993; Easterby-Smith ve Prieto, 2008).

2.3. İnovasyon ve Çift Yeteneklilik İlişkisi

İşletmelerin faaliyette bulunduğu çevrenin karmaşıklığı ve dinamikliği kısa dönemdeki başarılarını uzun döneme taşımaları önünde engel olabilmektedir. Çift yeteneklilik sayesinde işletmeler bugünkü başarılarını geleceğe taşıırken aynı zamanda gelecekte meydana gelebilecek çevresel değişimlere de uyum sağlamak için hazırlık yapmaktadır (Jansen ve diğ., 2005). İşletmelerin varlığını sürdürebilmek ve kârını arttırabilmek için keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonunda başarılı olması gerekmektedir. Bu açıdan işletmeler için inovasyon hayatî öneme sahip faaliyetleri içerir ve yönetsel olarak belirli sorumlulukları yerine getirmeyi gerektirir (Andriopoulos ve Lewis, 2009: 707).

Keşfetme inovasyonu ile mevcudu geliştirme inovasyonu arasında ‘denge’ sağlama ihtiyacı örgüt teorisi (Holmqvist, 2004), stratejik yönetim (Winter ve Szulanski, 2001) ve uluslararası işletme (Bartlett ve Ghoshal, 1989) gibi birçok yönetim alanında çalışılmıştır. March’ın 1991 yılında yaptığı çalışmaya kadar çift yetenekliliğin iki boyutu olan mevcudu geliştirme ve keşfetme stratejileri birbirinden farklı ve rekabet eden kavramlar olarak ele alınmaktaydı (Tushman ve O’Reilly, 1996). Daha sonra yapılan çalışmalarda, bu iki inovasyon stratejisinin birbiriyle rekabet eden stratejiler olmadığı ve işletmelerin kârlı kaynaklara sahip olmasından dolayı bu iki stratejinin dengelenmesi veya bütünleştirilmesi gerektiği anlaşılmıştır

(Raisch ve diğ., 2009). Bu bağlamda, Jansen ve diğ. (2005) çift yetenekliliği, aynı anda mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonunu yapabilme yeteneği olarak tanımlarken, Tushman ve O'Reilly (1996) artımsal ve radikal inovasyonu ve değişimi aynı anda takip etme yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Cao ve arkadaşları (2009) mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonlarının işletmelerde kaynakların ve taleplerin çakışmasına neden olduğunu ve bu iki inovasyon stratejisi arasında uzlaşma sağlanması gerektiğini ve bunun da ancak çift yeteneklilik ile olabileceğini vurgulamaktadır. İşletmeler için keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonlarını aynı anda yürütmek zor bir durum olsa da, bunun rekabet avantajı sağlama ve uzun dönemde işletme performansına pozitif etkisi gözardı edilemez düzeydedir (Jansen ve diğ., 2005).

Bu bağlamda, çift yetenekli işletmelerin başarısını, Duncan (1976) ikili yapıların varlığına, yani işletmedeki bazı alt iş birimlerinin öncelikleri belirlemeye odaklanırken, bazılarının uyuma odaklanmasına, O'Reilly ve Tushman (2004) yeni fırsatları yakalamak için kurulan ayrı bir birimin yöneticisinin, ana işletmenin yöneticisini ile aynı olmasına, Christensen ve Raynor (2003) ise, ana işletmeden ayrı bir birimde yıkıcı inovasyon faaliyetlerini yapacak bir birimin varlığına bağlamaktadır.

İşletmelerde inovasyon sürecini analiz etmede mevcudu geliştirme ve keşfetme stratejileri önemli bir role sahiptir (Rosenkopf ve Nerkar, 2001). Mevcudu geliştirme stratejileri, geliştirme süreçlerini ve teknolojik bir araştırmayı içerirken, keşfetme stratejileri araştırma süreçlerini ve bilimsel bir araştırmayı içermektedir (Geiger ve Makri, 2006). Aynı zamanda mevcudu geliştirme stratejileri işletmelerde

mevcut kaynakları kullanarak yeni bilgi, beceri ve süreçlerin gelişimine katkıda bulunduğu sürece artımsal inovasyona neden olmaktadır (Jansen ve diğ., 2006). Destekler nitelikte, Benner ve Tushman (2003), faaliyetlerin tekrarlanması ve rutinleştirilmesi yoluyla verimliliğin artırılmasına yönelik yönetim süreçlerinin artımsal inovasyonu daha iyi teşvik ettiğini vurgulamaktadır. Bilginin yaratılması ve yeni ürün geliştirilmesine dayanan keşfetme stratejileri ise, işletmenin teknolojik gelişimine önemli katkılarda bulunur ve radikal inovasyon ile bağlantılıdır. İşletmeler, radikal bir değişim yapmak istediklerinde yeni bilgiyi aramak için daha fazla keşfedici faaliyetlere yönelmektedir (Jansen ve diğ., 2006; Benner ve Tushman, 2003).

İşletmeler için teknolojik değişimler ile baş etmek zor bir süreçtir. Artımsal inovasyonda genellikle lider konumunu sürdürmede başarılı olan işletmeler radikal teknolojik değişimler ile karşılaştıklarında başarısız olabilmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2007). Bu nedenle, işletmeler artımsal ve radikal inovasyonda başarılı olabilmek ve rekabet avantajında kendi konumunu koruyabilmek adına örgüt yapılarını yeniden düzenlemeye ihtiyaç duymaktadır. Oluşan bu ihtiyaçtan dolayı çift yetenekli işletmeler yapısal olarak farklılaşmış keşfetme ve mevcudu geliştirme alt birimleri oluşturmaktadır. Yapısal farklılaşma; dış çevre koşullarına göre özelliklerini değiştirebilen örgüt yapılarının alt sistemlere bölümlendirilmesi anlamına gelmektedir. Her alt birimin kendi içinde insan, yapı, süreç ve kültürle uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2013: 7). Çift yetenekli işletmelerde yapısal farklılaşma mekânsal olarak dağılmış keşfetme ve mevcudu geliştirme alt birimlerinin kurulmasına neden olmaktadır. Bu da 'pragmatik (faydacı) sınırları' oluşturmaktadır. Pragmatik sınırlar işletmeleri baskın yönetsel

uygulamalardan ve mevcut ana faaliyetlerdeki durgunluktan korumaktadır (Jansen ve diğ., 2009: 799).

2.3.1. Mevcudu Geliştirme ve Keşfetme İnovasyonu

Mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonu birbirine bağlı faaliyetlerdir. March (1991) bu faaliyetlerin öğrenme faaliyetleri olduğunu ve mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonu arasındaki dengeyi korumanın işletmenin hayatta kalması için çok önemli olduğunu ileri sürmektedir. Levinthal ve March'ın (1993) belirttiği gibi, bir işletmede ortaya çıkan temel sorun, varlığını sürdürebilmek için yeterli mevcudu geliştirici faaliyetler yapamaması ve aynı zamanda gelecekte varlığını sürdürebilmek için yeterli keşfedici faaliyetlere enerji harcayamamasıdır.

Benner ve Tushman (2003) mevcudu geliştirme inovasyonu ile keşfetme inovasyonu arasındaki farkı şu şekilde açıklamaktadır; mevcudu geliştirme inovasyonu mevcut bileşenlerde ve yapıda iyileştirmeler yapma ve mevcut teknolojik yörüngede eklemeler yaparak gelişme sağlama, keşfetme inovasyonunu da farklı bir teknolojik yörüngeye kaymadır. Bir işletmenin keşfetme sürecinde gösterdiği yeterlilik, aynı zamanda mevcudu geliştirme faaliyetlerinde başarılı olma kabiliyetini de geliştirmektedir. Bu açıdan bakıldığında, bir ürün veya teknoloji alanında yapılan başarılı araştırmalar, mevcudu geliştirme çabalarını da geliştirebilir. Başarılı bir keşfetme faaliyeti aynı zamanda mevcudu geliştirme faaliyetine ekonomik fayda da sağlayabilir (Cao ve diğ., 2009).

Keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonunu aynı anda yönetebilen işletmeler başarılı bir işletme haline gelmektedir. Bu iki inovasyonu dengeleme sorunu başlarda işletmelere zor gelse de, her iki inovasyon türünü destekleyen örgütsel bağlamın varlığı ile bu sorun aşılabilmektedir (Chang ve Hughes, 2012). İşletmelerin keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonları arasında denge kurabilmesi için fasıllı denge-kararlık (punctuated equilibrium) kavramına yoğunlaşması gerekmektedir. Fasıllı denge-kararlık, uzun süreli mevcudu geliştirme faaliyetlerini izleyen keşfetme faaliyetlerinin yapılması ile ortaya çıkmaktadır. Fasıllı denge-kararlılıkta işletmeler bu inovasyonları ya aynı anda yapmakta, ya da döngüsel olarak sırayla yapmaktadır. Eğer işletmeler tek bir alandan (iş birimi) oluşuyorsa mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonları arasındaki dengeyi sağlayabilmek adına fasıllı denge uygulamak uygun olmaktadır. Birden çok iş birimi olan işletmelerde ise, mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonlarını birbirini destekleyen faaliyetler olarak ele almak gerekmektedir (Gupta ve diğ., 2006).

Jansen ve diğerleri (2006) işletmelerin yapısal, bağlamsal ve liderlik çözümlerine odaklanarak çift yetenekliliği başarabileceğini savunmaktadır. Yapısal çözüm olarak, işletmelerin keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonunu uyum mekanizması tarafından koordine edebilecek farklı iş birimlerinin kurulması gerektiğini önerilmektedir. Keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonu arasındaki bağlamsal çözüm ise, her iki inovasyon türü için tamamlayıcı koşulların belirlenip uygulanması ile yapılabilmektedir. Böylelikle, bağlamsal çözümler bir inovasyon türünün sistem ve süreçler bakımından diğer inovasyon türüne zarar vermesini engellemektedir (Chang ve Hughes, 2012). Farklı iş birimlerine (yapısal çözümler)

ayrılmanın yeterli olduğunu düşünen akademisyenler daha sonra bağlamsal çözümler çerçevesinde vizyon, değer, esneklik ve kültürün çift yetenekliliği desteklediğini kabul etmişlerdir (Tushman ve O'Reilly, 1996). Bu bakış açısıyla, Gibson ve Birkinsaw (2004) örgütsel bağlamı, bağlamsal çözümlerin yolu olarak öne sürmektedir.

İşletmelerin mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonları arasındaki dengeyi sağlayabilmesinin bir başka yolu ise, bütünleşme ve farklılaşma faaliyetleri ile inovasyon ikilemini yönetmektir. Bütünleşme faaliyetleri, aktörlerin farklı bilgiyi paylaşmasına ve birleştirmesine yardımcı olmak için koordinasyon sağlayarak, görünüşte zıt yapılar arasındaki karşılıklı bağımlılığı vurgulamaktadır. Farklılaşma faaliyetlerinde ise örgüt birimleri ayrı ayrı ele alınmaktadır. Örgüt için mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonları gerçekleştirecek farklı yapılara sahip alt birimlerin kurulması gerekmektedir (Andriopoulos ve Lewis, 2009). O'Reilly ve Tushman (2007) işletmelerin keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonları arasındaki dengeyi sağlayabilmesi için doğru bir yönetim süreci, bütünleyici bir bağlam, üst düzey yöneticilerin belirlediği ve kapsayıcı bir yapıya sahip olan ortak bir vizyon ve değerlerin olması gerektiğini savunmaktadır.

Mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonlarını dengeleyen işletmelerden farklı olarak bu inovasyon faaliyetlerini belirli bir döngüde gerçekleştiren işletmelerin inovasyon yapma kabiliyetleri daha yüksek olmaktadır. Özellikle bu tür işletmeler ürün inovasyonu konusunda daha başarılı olmaktadır (Şimşek ve diğ., 2009). Döngüsel olarak çift yeteneklilik faaliyetlerini başaran işletmelerde mevcudu geliştirme faaliyetlerine daha çok zaman ayrılırken, keşfetme faaliyetleri mevcudu

geliştirme faaliyetlerini kesen faaliyetler olmaktadır ve bu işletmeler bir zamansal döngü sistemini içermektedir (Gupta ve diğ., 2006). Döngüsel çift yeteneklilik dönemlerini gerçekleştiren teknoloji odaklı işletmeler ürün inovasyonuna daha yatkın olmaktadır ve bu durum işletme performansını arttırıcı bir unsur olarak görülmektedir (Atuahene-Gima, 2005). İşletmeler yeni ürün üretmek için keşfetme faaliyetlerine yoğunluk verdiklerinde yeni ürünün ortaya çıkmasının yanısıra yeni teknolojilerin keşfi mümkün olmaktadır (Şimşek ve diğ., 2009).

İşletmeler mevcudu geliştirme ve keşfetme faaliyetlerini döngüsel olarak gerçekleştirdiklerinde, mevcudu geliştirme faaliyetlerine daha çok önem verme sonucunda oluşan yetkinlik tuzağından (competency trap) ve keşfetme faaliyetlerine verilen aşırı önem sonucu oluşan başarısız olma tuzağından (failure trap) kaçınmış olmaktadır. (Siggelkow ve Levinthal, 2003). İşletmelerde yetkinlik ve başarısız olma tuzağı inovasyon performansını etkilemektedir.

Örgüt yapısı açısından mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonları karşılaştırıldığında; merkeziyetçi bir yönetim yapısına sahip olan, otoritenin yukarıdan aşağıya doğru indiği, örgüt yapısının etkililik ve üretimi arttırmayı amaçladığı işletmeler mevcudu geliştirme faaliyetlerine zemin hazırlamaktadır. Bu tür işletmelerde mekanik örgüt yapısı görülmekte ve kaynak tabanlı bakış açısıyla işletme stratejileri dar bir çerçevede belirlenmektedir (Benner ve Tushman, 2003). Porter'ın (1990) maliyet liderliği stratejisi ve Miles ve Snow'un (1978) 'defenders' olarak isimlendirdikleri işletmeler mevcudu geliştirme stratejilerini uygulayan işletmeler olarak kabul edilmektedir (Hotz, 2010: 1-3, Akt. Fındıklı ve Pınar, 2014). Mekanik örgüt yapısına sahip olan işletmeler her ne kadar mevcudu geliştirme

inovasyonunu desteklese de işletme birimleri arasındaki iletişimin kısıtlı olmasından dolayı işletme içinde bilginin yayılımı zayıflamakta ve inovatif fikirlerin ortaya çıkması azalmaktadır (Damanpour, 1991).

Keşfetme inovasyon faaliyetlerini yürüten işletmelerde genellikle merkezkaç yönetim şekli görülmektedir. Bu tür işletmelerde çalışanlar inovatif fikirler üretmeye daha yatkın olmaktadır. Takım çalışması ve örgüt içi sosyalleşmenin daha çok görüldüğü bu işletmelerde yaratıcı fikirler yönetim tarafından desteklenmektedir (Raisch ve diğ., 2009). Wang ve Rafiq (2014) bu tür işletmelerde, işletme değerleri ve normları yoluyla çalışanların gelişimlerinin desteklendiği ve işletme içi iletişimin arttığını savunmaktadır.

Mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonuna işletme büyüklüğü açısından bakıldığında; küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonları arasında dengeyi sağlamaya çalışırken, büyük işletmeler bu iki inovasyon boyutunun kombinasyonunu uygulamaktadır. Bu işletmelerin keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonları arasındaki dengeyi sağlama çabaları bu inovasyonların görece önemine göre uyumlaştırmalarıdır. İnovasyonların kombinasyonu ise, işletmelerin inovasyon faaliyetlerinin toplam olarak önemini arttırmayı hedeflemeleridir (Cao ve diğ., 2009).

KOBİ'ler beşeri sermaye ve finansal sermaye gibi mevcut kaynaklar ve sahip olduğu sınırlı yönetim uzmanlığı gibi özelliklerinden dolayı büyük işletmelerden ayrılmaktadır ve büyük işletmelerin aksine daha az bürokratik bir yapıya sahiptir. KOBİ'ler keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonları ile ilgili uzlaşmalarda (tradeoffs), gerilim ve çekişmelerin yönetiminde büyük işletmelere göre daha büyük

zorluklarla karşılaşmaktadır (Chang ve Hughes, 2012). Büyük işletmeler kaynak konusunda küçük işletmelere göre daha iyi durumda oldukları için mevcudu geliştirme ve keşfetme faaliyetlerine aynı anda yeterli kaynağı ayırabilmektedir. Küçük işletmeler genellikle bu iki faaliyetten birine yoğunlaşmayı tercih etmektedir. Çift yeteneklilik açısından büyük işletmeler ile KOBİ'ler arasındaki bir diğer fark ise; büyük işletmeler farklı alanlara sahip olup hem mevcudu geliştirme, hem de keşfetme faaliyetlerini aynı anda gerçekleştirebilmektedir. Küçük işletmelerde ise durum daha farklı olmaktadır. Tek bir iş birimine sahip olan küçük işletmeler mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonları arasında tercih yapmak zorunda kalabilmektedir.

Pazar açısından bakıldığında, mevcudu geliştirme inovasyonu, mevcut pazarların ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu inovasyon türü, mevcut teknolojileri ve müşteri taleplerini kullanarak mevcut bilgiyi arttırmaktadır. Aynı zamanda, mevcut dağıtım kanallarının etkililiğinde artış sağlama yoluyla müşteri ilişkilerini güçlendirmeye yardımcı olmaktadır. Keşfetme inovasyonu ise, gelişmekte olan pazarların veya müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmaktadır. Yeni bilgi veya mevcut bilgide değişiklik yapmayı, yeni teknolojileri ve müşteri taleplerini takip etmeyi gerektirmektedir. Bu inovasyon türü işletmelere, yeni tasarımlar, sistemler, prosedürler ve yeni dağıtım kanalları aracılığıyla daha önce ulaşılmamış müşterileri işletmeye çekmeyi sağlamaktadır (Jansen ve diğ., 2009: 798).

Keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonundan elde edilen faydalar işletmenin iç ve dış çevre özelliklerine bağlı olabilmektedir. İç çevre özellikleri bir

işletmenin keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonunu başarılı bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştirilemeyeceğini belirlemektedir. Dış çevre özellikleri ise piyasaların benimsenmesini ve dolayısıyla inovasyonun yayılımını etkilemektedir (Mueller ve diğ., 2013). Burgelman (2002) inovasyonun, ancak mevcudu geliştirme stratejisinden keşfetme stratejisine kaymış işletmelerde mümkün olabileceğini ileri sürmektedir. Winter ve Szulanski (2001) işletmelerin öncelikle yeni iş modelleri keşfetmek ve yaratmak için keşfetme faaliyetlerini yürüttüklerini ve bu iş modelleri istikrarlı bir hale geldikten sonra mevcudu geliştirme faaliyetlerine yöneldiklerini savunmaktadır.

2.3.2. Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve Mevcudu Geliştirme Stratejileri

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre işletmeler temel yeteneklerini geliştirdikleri süre boyunca sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektedirler (Barney, 1991). Bu yaklaşıma göre, işletmelerin verimliliği arttırmak için yaptığı uygulamalar ve kaynaklarını verimli kullanması mevcudu geliştirme stratejilerinin çıkış noktasını oluşturmaktadır (Li, Vanhaverbeke ve Schoenmakers; 2008).

Kaynak tabanlı yaklaşımın düşünce bağlamında, mevcudu geliştirme stratejilerinin öncüleri, işletmenin gelişimini destekleyen kaynaklar ve yetenekler, verimlilik arttırıcı uygulamalar ve kısa vadede kâr elde edilmesidir (He ve Wong, 2004). Bu öncüler, işletmenin temel işlevsel faaliyetlerini (tedarik, dönüşüm, dağıtım) rakiplerinden daha iyi bir şekilde yerine getirme becerisi açısından birinci dereceden yetenekler olarak görülmektedir (Collis, 1994).

Marín-Idárraga ve diğerlerinin (2006) mevcudu geliştirme stratejilerinin öncüleri ile ilgili yaptığı sınıflandırma Barney (1991) çalışmasına dayanmaktadır.

Barney (1991) işletme kaynaklarını maddî kaynaklar, insan kaynakları ve örgütsel kaynaklar olarak sınıflandırmaktadır. Buna dayanarak yazarlar, öncüleri üç kategoride sınıflandırmaktadır. İlk kategori fiziksel ve finansal sermaye öncülü yer almaktadır. Bu öncüler işletmenin mevcut teknolojisi, araştırma-geliştirme bütçesi, mevcut finansal kaynakları, faaliyet kaldırıcı, hammadde ve girdileri, mevcut ürünler ve bilgi sistemleridir. İkinci kategoride beşeri sermaye öncülü yer almaktadır. Yöneticilerin liderliği, çalışanların bilgisi ve teknik yeterliliği, takım çalışması beşeri sermaye öncülerini oluşturmaktadır. Örgütsel sermaye öncüleri ise, mevcut süreçleri, iç tedarik zincirini, kalite sistemlerini, girdi/ürün ilişkisini, mevcut yönetim uygulamalarını, mevcut örgüt yapısını, kontrol ve örgütsel rutinleri kapsamaktadır.

2.3.3. Dinamik Yetenekler ve Keşfetme Stratejileri

Teece ve Pisano'ya (2004) göre, rekabet avantajı elde etmek için yalnızca mevcut kaynakların kullanılması yeterli değildir, aynı zamanda mevcut kaynaklardan yeni yetenekler geliştirilmesi de gerekmektedir. Rekabet avantajının sürdürülebilir hale gelmesi için işletmelerin yerel bilgi arayışının ötesine geçmesi ve bilgiyi yeniden yapılandırması gerekmektedir. Yerel bilgi arayışı; işletmelerin yakınında bulunan işletmeler ile etkileşim içinde olması ve bilgi alışverişinde bulunmasıdır. İşletmeler, inovasyon kabiliyetini azaltan bu durumdan kaçınmalı ve farklı bilgi kaynaklarına ulaşmaya çalışmalıdır (Rosenkopf ve Almeida 2003; Marín-Idárraga, González ve Medina; 2016).

Dinamik yetenekler yaklaşımı, bir işletmenin kaynak ve yeteneklerini, içinde bulunduğu pazarın değişen koşullarına uyarlamadaki becerisine vurgu yapmakta ve

üst düzey yetenek ve kaynakları geliştirmeye çalışmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000).

İşletmelerde keşfetme stratejilerinin öncülerinden ilki işletmenin yenilikleri içselleştirmesidir (absorption capacity). Bu öncül, teknoloji transferi, dışarıdan elde edilen bilginin içselleştirilmesi, teknik bilgi (know-how) ve danışmanlık hizmetlerini içermektedir. İkinci öncül, işletmelerarası ilişkilerdir. Bu öncülde, yeni tedarikçiler, stratejik işbirlikleri, satış hakları ve lisanslar, rakipler ile kaynakları değiştirme, kurumlar ile ortak projeler, dağıtıcılar ile yapılan anlaşmalar, müşteriler ile bilgi alışverişi ve kurumlararası anlaşmalar yer almaktadır. Son öncül olan finansal kaldıraç ve piyasa öngörüsünde, araştırma finansmanı, finansal kaldıraç, hükümet politikaları ve programları, reklam kampanyaları, pazar araştırmaları ve yeni işletmelerin teşvik edilmesi bulunmaktadır (Marín-Idárraga ve diğ., 2016).

2.3.4. Mevcudu Geliştirme ve Keşfetme İnovasyonunu Etkileyen Faktörler

İşletmelerden bazıları mevcudu geliştirme inovasyonuna ağırlık verirken, bazıları da keşfetme inovasyonuna ağırlık vermektedir. Literatürde, işletmelerin mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonları arasında seçim yapmasını veya her ikisini de aynı anda yürütebilmesini etkileyen faktörlerle ilgili çalışmalar bulunmaktadır.

İşletmenin yaşı, mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonları arasındaki gerginliği etkileyen faktörlerden biridir. Genç işletmelere göre, daha önce kurulan işletmeler mevcut bilgilerine ve deneyimlerine güvendikleri için keşfetme inovasyonundan daha çok mevcudu geliştirme inovasyonuna yönelmektedir

(Rothaermel ve Deeds, 2004). Genç işletmeler ise daha önce kurulan işletmelere göre mevcut teknolojilere daha az bağımlı olmaktadır ve bu işletmeler keşfetme inovasyonuna daha çok yönelmektedirler (Lavie, Stettner, ve Tushman 2010).

Rothaermel ve Deeds (2004) Amerika'da faaliyette bulunan 350 biyoteknoloji işletmesi üzerinde yaptığı incelemede, mevcudu geliştirme inovasyonu ile işletme yaşı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuştur. Lavie ve Rosenkopf (2006) 19.928 yazılım işletmesinden elde ettiği veriler sonucunda keşfetme inovasyonu ile işletme yaşı arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Greve (2007) ise yaptığı çalışmada keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonu ile işletme yaşı arasında doğrusal olmayan pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İşletme büyüklüğü, keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonları arasındaki gerginliği etkileyen bir diğer faktördür. İşletme büyüklüğü ile keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonları arasındaki ilişkide literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. İşletme büyüklüğü arttıkça, işletmelerin esnekliği ve değişikliklere uyum sağlama kabiliyeti azalmaktadır. Mevcut yörünge boyunca mevcudu geliştirici bilgi ortaya çıkmakta ve yeni fırsatları keşfetme olanakları azalmaktadır. Büyük işletmeler, küçük işletmelere nispeten yeni bilgiye ulaşmak için sahip oldukları iç ve dış kaynakları daha etkili ve verimli kullanabilmektedir (Arvanitis ve Woerter, 2015).

İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar da çift yetenekliliği etkileyen önemli unsurlardan biridir. Keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonları farklı örgüt yapıları ve süreçleri gerektirdiğinden dolayı işletmeler farklı kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Yeterli düzeyde kaynağa sahip olan işletmeler aynı anda hem mevcudu geliştirme, hem de keşfetme inovasyonuna odaklanabilmektedir (Cao ve diğ., 2009:

13). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde durum büyük ölçekli işletmelere göre farklı olmaktadır. Büyük ölçekli işletmeler araştırma yapabilecek kaynaklara sahip olurken, küçük ve orta ölçekli işletmeler kaynak bakımından araştırma yapacak düzeyde olamayabilmektedir. Büyük ölçekli işletmeler keşfetme inovasyonunun riskini taşıyabilecek konumda bulunurken, küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu iki inovasyon türünü dengelemesi gerekmektedir (Javier ve diğ., 2014: 72).

Yapılan çalışmalarda, Cohen, Nelson, ve Walsh (2002), Greve (2007) mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonları ile işletme büyüklüğü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulurken, Bierly, Damanpour, ve Santoro (2009) bu inovasyon stratejileri ile işletme büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Sidhu, Volberda ve Commandeur (2004), Lavie ve Rosenkopf (2006), Bishop, D'Este ve Nelly (2011) keşfetme inovasyonu ile işletme büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Rothaermel ve Deeds (2004) mevcudu geliştirme inovasyonu ile işletme büyüklüğü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuştur.

Mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonları arasındaki gerilimi etkileyen bir diğer faktör, işletmelerin yenilikleri içselleştirme kapasitesidir (absorptive capacity). Yenilikleri içselleştirme kapasitesi işletmelere ortaya çıkan yeni teknolojileri (örn., nanoteknoloji, biyoteknoloji) ve ilgili piyasa olanaklarını kendi amaçları için algılamalarını ve keşfetmelerini sağlamaktadır. İşletmelerin mevcut bilgi kaynaklarından faydalanması dış bilgi kaynaklarına gitmesini engelleyebilmektedir (Arvanitis ve Woerter, 2014). Van den Bosch ve diğerleri (1999) örgütsel uyumda yenilikleri içselleştirme kapasitesinin aracılık rolünü ve işletmenin yenilikleri içselleştirme kapasitesinin mevcudu geliştirme ve keşfetme

faaliyetlerini nasıl etkilediğini irdeledikleri çalışmalarında, yenilikleri içselleştirme kapasitesi üç boyut altında ele alınmaktadır. Yeniliği içselleştirme kapasitesinin esneklik ve kapsam boyutları keşfetme faaliyetleri ile ilgiliyken, verimlilik boyutunun mevcudu geliştirme faaliyetleri ile ilgili olduğunu vurgulamaktadırlar.

Güçlü bir bilgi paylaşımı kültürüne sahip işletmeler çift yeteneklilik stratejilerinde daha başarılı olmaktadır (Lin ve McDonough, 2011). Valencia, Valle ve Jiménez (2010) örgüt kültürü türlerinin inovasyon üzerinde farklı etkileri olduğunu savunmaktadır. Örgüt kültürü türlerinde adhokrasi kültürüne sahip işletmelerde yeni ürün veya hizmetlerin gelişimini desteklenirken, hiyerarşi kültürüne sahip işletmelerde tam tersine ürün inovasyonu engellenebilmektedir.

İşletmelerin kuruluş aşamasında sahip olduğu teknoloji odaklı stratejiler inovasyonu destekleyen kültürün oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu bakımdan keşfetme inovasyonu işletmede örgüt kültürünü daha yaratıcı bir hale getirmektedir. Gelişme aşamasında ise, işletme stratejileri daha çok pazar yönelimli olmaktadır. Bu aşamada, mevcudu geliştirme inovasyonu ve yeni ürün geliştirme faaliyetleri farklı departmanlardaki çalışanlar arasında karşılıklı iletişimi ve ekip çalışmasını gerektirmektedir (Yu, He ve Liu, 2014).

Liderlik kavramı çift yeteneklilikte kritik bir öneme sahiptir. Destekleyici liderler, esnek yöneticiler ve uyumlu bir üst düzey yönetim ekibi çift yetenekliliği destekleyen önemli öncülerdir. Liderler, keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyon faaliyetlerinin işletmede eş zamanlı olarak koordine edilebilmesi için yol göstericidir (Tushman ve O'Reilly, 1996). Raish ve Birkinsaw (2008) yapısal, bağlamsal ve

liderlik çözümlerinin işletmelerde birbirine rakip çözümler olarak değil, birbirini geliştiren tamamlayıcılar olarak görülmesi gerektiğini savunmaktadır.

2.3.5. Çift Yeteneklilik ve Stratejik Uyum

İşletmelerin rekabette güçlü olabilmesi için stratejileri ile uyumlu bir örgüt yapısına sahip olması gerekmektedir. Stratejinin belirlenmesi için işletmelerin öncelikle fırsat ve tehditleri, kaynak ve yeteneklerini analiz etmesi gerekmektedir. İşletmelerde stratejilerin belirlenmesinde sadece iç ve dış çevre analizi yeterli olmamaktadır, aynı zamanda pay sahiplerinin istek ve kişisel değerleri de göz önüne alınmalıdır. Belirlenen stratejilerin işletmelerde uygulamaya konulabilmesi için örgüt yapısının ve kontrol sistemlerinin tasarlanması ve uygun yöneticilerin seçilmesi gerekmektedir (Blarr, 2011).

Stratejilerin belirlenmesi ile işletmeler hedefleri doğrultusunda piyasa hakkında önemli bilgiler elde etmekte ve bu bilgiler ışığında örgüt yapıları ve sistemleri oluşturarak stratejilerini uygulamaya koymaktadır. Bu açıklama durumsallık yaklaşımının (contingency theory) temelini oluşturmaktadır. Szilagy ve Wallace'in (1980) durumsallık yaklaşımında işletmelerin çok değişkenli doğasını vurgulanmakta ve farklı koşullar altında işletmelerin nasıl faaliyette bulduklarını yorumlamaya çalışılmaktadır.

İşletmeler, mevcudu geliştirme ve keşfetme dönemleri için strateji ve yapısını hedefleri doğrultusunda düzenlemekte ve sözkonusu dönemde işletmenin en başarılı şekilde faaliyetlerini yürütebilmesi için bir uyum yaratmaktadır. Uzun süreli mevcudu geliştirme faaliyetlerinin keşfetme faaliyetleri ile kesintiye uğradığı işletmelerde (teknoloji odaklı işletmeler) ürün ve teknolojilerdeki yenilikleri

kolaylaştırmak için merkezi olmayan yapılar ile keşfetme faaliyetleri yürütülmektedir. Bu tür işletmeler mevcudu geliştirme faaliyeti ile keşfetme faaliyeti arasında geçiş yaparken örgüt yapısını stratejiye uyum sağlayacak şekilde şekillendirmektedir. İşletmeler döngüsel olarak bu faaliyetleri yaptıklarında, ilgili dönemin amacına göre strateji ve yapısını uyarlamaktadır (Şimşek ve diğ., 2005; Blarr, 2011).

Stratejik uyum ve çift yetenekliliğin ortak amacı başarılı bir işletme olabilmek için gereken koşulları sağlamaktır. Çift yeteneklilik, işletmelerin gelen talepleri yönetmede etkili olması ve aynı zamanda çevresinde gelişen tehditlere ve fırsatlara uyum sağlamada esneklik gösterebilmesidir. İşletme yapısı ve stratejisi değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek şekilde oluşturulduğunda işletmelerde performans artışı meydana gelmektedir (Benner ve Tushman, 2003).

Keşfetme ve mevcudu geliştirme faaliyetlerinin farklı iş birimlerine ayrıldığı işletmelerde ise her iş birimi için ayrı strateji ve yapı oluşturulmaktadır ve her iş birimin performansını artırıcı durumlar gözönüne alınmaktadır. Örneğin; şebeke örgüt yapısındaki işletmeler strateji ve örgüt yapılarını değer zincirindeki rollerine veya keşfetme ve mevcudu geliştirme faaliyetlerine göre oluşturmaktadırlar (Blarr, 2011).

2.4. Bilgi Yönetimi, İnovasyon ve Çift Yeteneklilik İlişkisi

Bu bölümde inovasyon ile bilgi yönetimi kavramlarının çift yeteneklilik ve işletme performansı üzerindeki etkilerini ele alan çalışmalara yer verilmiştir. Öncelikle uluslararası çalışmalar özetlenmeye çalışılmış, daha sonra Türkiye’de yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmalar Tablo 8 ve Tablo 9’da çalışmayı

yapan yazar(lar), çalışmanın amacı, çalışmanın yapıldığı örneklem ve çalışma sonucunda ulaşılan sonuçlar şeklinde özetlenmiştir.

Çift yeteneklilik ve performans konularını ele alan çalışmalar incelendiğinde araştırmaların son on beş yıllık süre içinde yapıldığı görülmektedir. Tablo 7’de görüldüğü gibi konu birçok sektörde incelenmiştir. Genellikle sektörler yüksek teknoloji kullanan ve yeni ürün geliştirmeye odaklı işletmelerden oluşmaktadır. Çalışmaların genel amacı çift yetenekliliğin işletme performansına etkisini incelemektir (Tablo 8).

İncelenen çalışmalarda, hem mevcudu geliştirme inovasyonunda, hem de keşfetme inovasyonunda başarılı olan işletmelerin daha verimli ürün geliştirme süreçlerine sahip oldukları ve uzun vadede performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çift yetenekli işletmelerden örgütsel yenilenmeyi sağlayarak sürdürülebilirlik sağlaması, inovasyonu sürdürebilmesi ve bunun sonucu olarak da performans artışı sağlaması beklenmektedir (Stettner ve Lavie, 2013).

Performans konusunu ele alan çalışmalar incelendiğinde Gibson ve Birkinsaw (2004), He ve Wong (2004), Lubatkin ve diğ., (2006) çift yeteneklilik ve performans arasında pozitif bir ilişki bulurken, Atuahene-Gima, (2005), Atuahene-Gima ve Murray (2007) bu iki kavram arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Venkatraman, Lee, ve Iyer (2007) ise bu kavramlar arasında ilişki bulamamıştır.

Tablo 8: Bilgi Yönetimi, İnovasyon ve Çift Yeteneklilik İlişisini Araştıran Uluslar arası Çalışmalar

Yazar(lar)	Araştırmanın Amacı	Örneklem	Bulgular
Katila ve Ahuja (2002)	İşletmelerin keşfetme faaliyetleri ile ürün inovasyonu arasındaki ilişkiyi incelemek.	Avrupa, Japonya ve Kuzey Amerika'da bulunan 124 robot üreten işletme	İşletmenin keşfetme derinliği (mevcut bilgiyi ne ölçüde bütünleştirebildiği) ve keşfetme kapsamı (yeni bilgiyi ne ölçüde araştırdığı) arasındaki etkileşim işletmenin sunduğu yeni ürünlerin sayısı ile pozitif ilişkilidir.
He ve Wong (2004)	Mevcudu geliştirme ve keşfetme faaliyetlerinin işletmelerin teknolojik inovasyon bağlamında işletme performansı birlikte nasıl etkilediğini araştırmak.	Singapur ve Malezya'da faaliyette olan 206 imalat işletmesi	Keşfetme ve mevcudu geliştirme stratejileri ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır ve mevcudu geliştirme inovasyon stratejilerinin hem ürün inovasyonu hem de süreç inovasyonunu etkilediği, keşfetme inovasyon stratejilerinin ise sadece ürün inovasyonunu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmanın diğer bir sonucu ise, keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonlarının etkileşiminin satış büyüklüğü ile olumlu bir ilişkisinin olmasıdır.
Rothaermel ve Deeds (2004)	İşletmelerin keşfetme faaliyetleri için yaptıkları ittifaklar ile mevcudu geliştirme faaliyetleri için yaptıkları ittifakların inovasyon performansı üzerindeki etkisini analiz etmek.	ABD'de faaliyette olan 325 biyoteknoloji işletmesi	Keşfetme faaliyetleri için yapılan ittifaklarının geliştirmekte olan ürünlerin sayısı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Bir diğer sonuç ise; mevcudu geliştirme faaliyetleri için yapılan ittifakların da piyasaya sürülen ürünlerin sayısı üzerinde olumlu bir etkisinin olmasıdır.

Yazar(lar)	Araştırmanın Amacı	Örnekleme	Bulgular
Kyriakopoulos ve Moorman (2004)	İşletmelerin mevcudu geliştirme ve keşfetme stratejilerini tek bir ürün geliştirme projesinde kullandıklarında pazar yönelimli olmanın bu gerilimi nasıl azalttığını araştırmak.	Hollanda'da bulunan 340 paketlenmiş gıda üreticisi işletme	Yüksek pazar yönelimine sahip işletme birimlerinin yüksek düzeyde mevcudu geliştirme ve keşfetme pazarlama stratejilerine sahip olduğunu ve gelecek yıllarda daha yüksek yeni ürün performansına sahip olabilecekleri sonucuna ulaşımlardır.
Auh ve Mengüç (2005)	Keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonu ile kısa ve uzun vadeli ekonomik performans arasındaki ilişkide rekabet yoğunluğunun farklılaştırıcı etkisini test etmek.	104 işletme	Keşfetme inovasyonuna yönelen işletmelerin rekabetin artmasıyla birlikte kısa vadeli performansı artarken, mevcudu geliştirme inovasyonuna yönelen işletmelerin performansında düşüş görülebilmektedir. İşletmelerde keşfetme inovasyonunun etkisi uzun vadede görülebilmektedir. Rekabet yoğunluğu, sadece mevcudu geliştirme inovasyonunun uzun vadeli performansı açısından arttırıcı bir etki göstermektedir.
Atuahene-Gima (2005)	Mevcudu geliştirme ve keşfetme faaliyetlerinin işletmelerin inovasyon performansları üzerindeki etkisini incelemek.	Çin'de faaliyette bulunan elektronik işletmelerinin pazarlama ve araştırma-geliştirme müdürleri ile tepe yöneticileri, (sayı belirtilmemiş)	Mevcudu geliştirme faaliyetlerinin, artımsal inovasyon performansı üzerinde olumlu, radikal inovasyon performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu sonucuna ulaşımlardır. Keşfetme faaliyetlerinin artımsal inovasyon performansı üzerinde olumsuz ve radikal inovasyon performansı üzerinde ise olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Yazar(lar)	Araştırmanın Amacı	Örneklem	Bulgular
Jansen, Van Den Bosch ve Volberda (2006)	Keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonlarının işletme performansı üzerindeki etkisini analiz etmek ve bu ilişkide rekabet yoğunluğunun aracı etki olup olmadığını araştırmak.	Avrupa’da bulunan 462 finansal kurum	Keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonunun işletmenin finansal performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmadığını, ancak rekabet yoğunluğunun aracı etkisiyle mevcudu geliştirme inovasyonunun işletmenin finansal performansı üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşımlardır.
Lubatkin, Şimşek, Ling ve Veiga (2006)	Üst düzey yöneticilerin liderlik davranışlarının çift yeteneklilik ve performans üzerindeki etkisi incelenmiştir.	İngiltere’de bulunan 154 küçük ve orta ölçekli işletmeden 405 üst düzey yönetici	Üst düzey yöneticilerin liderlik davranışları ile çift yeteneklilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve aynı zamanda işletme performansı ile çift yeteneklilik arasında da anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur.
Uhlaner, Van Stel, Meijaard ve Folkeringa (2007)	İşletmelerde inovasyon, bilgi yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.	Hollanda’ da faaliyette bulunan 400 işletme	Çalışmanın en önemli sonucu, bilgi edinme ve bilgi yaratmanın küçük işletmelerde inovasyonda başarılı olmanın kilit noktası olmasıdır. Bilgi yönetiminin pazar giriş stratejileri ile ilişkili olduğu, bilgi edinmenin ise satış cirosunun artışı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşımlardır. Çalışmanın bir diğer sonucu ise, bilgi yönetimi çıktısı olarak ele alınan inovasyon ile bilginin yayılması ve işletme performansı arasında ilişki bulunamamasıdır.

Yazar(lar)	Araştırmanın Amacı	Örneklem	Bulgular
Cegarra-Navarro ve Dewhurst (2007)	Çift yeteneklilik bağlamında örgütsel öğrenmenin iki temel boyutu (bilginin araştırılması ve kullanılması), işletmenin büyüklüğü ve faaliyette bulunduğu sektörün müşteri sermayesi yaratma üzerindeki etkisini incelemek.	İspanya'da bulunan 269 küçük ve orta büyüklükteki işletmeden (optometri ve telekomünikasyon endüstrisi)	Bilginin araştırılması ve kullanılmasının müşteri sermayesi üzerindeki etkilerinin, çift yeteneklilik bağlamı aracılığı ile sağlanmaktadır. Bu etki KOBİ'lerin büyüklüğünden etkilenmemekte fakat faaliyette buldukları sektörden etkilenebilmektedir.
Lin, Yang ve Demirkan (2007)	Keşfetme odaklı ve mevcudu geliştirme odaklı stratejik ittifak oluşumlarının farklı özelliklerinin işletmelerin performansı üzerindeki etkisini incelemek.	Amerika'da bulunan 95 işletme	Karma karakterli ittifakların büyük işletmelere fayda sağladığını, keşfedici veya mevcudu geliştirici ittifakların küçük işletmelere fayda sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.
Chang (2009)	İnovasyon ve üniversitelerde yapılan araştırmaların ticarileştirilmesini irdelemek.	Tayvan'daki 474 akademik patent yatırımcısı	Yapısal ve bağlamsal çift yetenekliliği etkileyen faktörler; patent, lisanslama ve genç yenilikçi işletmelerdir.
Chen ve Huang (2009)	Bilgi yönetimi kapasitesinin stratejik insan kaynakları uygulamaları ve inovasyon performansı üzerindeki etkisini incelemek.	Tayvan'da bulunan 146 işletme	Stratejik insan kaynakları uygulamalarının bilgi yönetimi kapasitesi ve inovasyon performansı üzerinde olumlu etkisi olduğudur. Bulgular, bilgi yönetimi kapasitesinin, inovasyon performansı ve stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında bağdaştırıcı bir rol oynadığını göstermektedir.

Yazar(lar)	Araştırmanın Amacı	Örneklem	Bulgular
Cao, Gedajlovic ve Zhang (2009)	Keşfetme ve mevcudu geliştirme boyutlarının bütünleştirilmesi ve dengelenmesi boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek.	Çin’de bulunan 122 ileri teknoloji işletmesi	Çift yetenekliliğin mevcudu geliştirme ve keşfetme stratejilerinin dengelenmesi boyutu ile bütünleştirilmesi boyutunun işletme performansı ile anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır. Çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç ise, örgüt büyüklüğünün bu iki değişen arasında bir etkisinin olmadığıdır.
Brion, Mothe ve Sabatier (2010)	Keşfetme ve mevcudu geliştirme stratejilerinin işletmelere etkisini incelemek.	Fransa’nın Rhône-Alpes bölgesinde bulunan 108 büyük inovatif işletme	İşletmeler keşfetme ve mevcudu geliştirme stratejisini aynı anda benimsemeli ve uzun vadeli çift yetenekli inovasyon bağlamı oluşturmalıdır.
Chang ve Hughes (2012)	Üst düzey yöneticilerin özellikleri ve küçük ve orta ölçekli işletmelerde çift yetenekliliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran örgütsel yapı ve bağlam özelliklerinin araştırmak. Çalışmanın bir diğer amacı, çift yetenekliliğin, küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansı ile örgütsel yapı, bağlam ve liderlik tarzları arasındaki aracı etkisini araştırmaktır	İskoçya’da bulunan 243 üretim ve hizmet sektöründe faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli işletme	Örgüt yapısı keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonuna uygun olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin daha başarılı olduğu ve bununla birlikte çift yetenekliliğin, küçük ve orta ölçekli işletmelerde örgüt yapısı, liderlik tarzları ve işletme performansı arasındaki ilişkide azaltıcı bir etkisi olduğu belirtilmiştir.

Yazar(lar)	Araştırmanın Amacı	Örneklem	Bulgular
Stubner, Blarr, Brands ve Wulf (2012)	Aile işletmelerinde aile etkisinin çift yeteneklilik ve işletme performansına etkisi incelemek.	104 aile işletmesini	Aile etkisinin artması ile birlikte işletmelerin çift yeteneklilikte daha başarılı oldukları ve performanslarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle aile ile işletme çıkarları arasındaki kültürel uyum sayesinde, ailenin etki gücünün daha yüksek derecede çift yetenekliliğe yol açtığı vurgulanmıştır.
Li ve Huang (2012)	İşletme büyüklüğünün farklılaştırıcı etkisi ile bilginin depolanması, çift yetenekli öğrenme ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemek.	ABD, Japonya, Almanya ve İngiltere’de bulunan teknoloji yoğun endüstrilerde (kimya, elektronik, bilgisayar teknolojileri, biyoteknoloji, yazılım) faaliyette olan 312 işletmede	Çift yetenekli öğrenme ile işletme performansı ve çift yetenekli öğrenme ile bilginin depolanması arasında pozitif bir ilişki vardır. İşletme büyüklüğünün çift yetenekli öğrenme ile işletme performansı arasında olumlu yönde farklılaştırıcı etkisi vardır.
Jasmand, Blazevic ve Ruyter (2012)	Çağrı merkezinde çalışan bireylerin çift yeteneklilik davranışları, satış performansı ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemek.	119 çağrı merkezi çalışanı	Çalışanların çift yeteneklilik davranışları satış performanslarını etkilemektedir.

Yazar(lar)	Araştırmanın Amacı	Örneklem	Bulgular
Boumgarden, Nickerson ve Zenger (2012)	HP işletmesinin belirlediği işletme politikalarını çift yeteneklilik açısından incelemek.	Hewlett-Packard (HP) işletmesi	Çift yetenekliliğin keşfetme ve mevcudu geliştirme boyutları birbirinin tamamlayıcısı olarak görüldüğünde işletme performansının artacağı sonucuna ulaşılmıştır.
Aloini, Martini ve Neirotti (2012)	Bilginin keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyon stratejileri ile işletme performansı arasında aracılık rolünün olup olmadığını belirlemek.	İtalya'da bulunan yüksek teknoloji üreten 112 işletme	Çift yeteneklilik stratejilerinin işletme performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.
Nosella (2013)	İşletmelerin bulunduğu çevrelerdeki işletmeler ile etkileşimi sonucu elde ettiği yerel bilgiyi ve bunların dışında bilgiyi arama çabaları ile çift yeteneklilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak.	İtalya'daki yüksek teknolojiye sahip işletmeler (sayı belirtilmemiş)	İtalya'daki yüksek teknolojiye sahip işletmelerde uzak bilgiye ulaşma uygulamalarının çift yeteneklilik ve işletme performansı ile olumlu bir ilişki vardır.
Schamberger, Cleven ve Brettel (2013)	Keşfetme ve mevcudu geliştirme faaliyetlerin yeni ürün geliştirme üzerindeki etkisini incelemek.	Almanya'da bulunan 254 imalat işletmesi	İşletmelerin mevcudu geliştirme inovasyon faaliyetlerini işbirliği olmadan da yapabildiklerini, keşfetme inovasyon faaliyetlerini ise işbirliği yaparak daha iyi yürüttükleri sonucuna ulaşmışlardır.

Yazar(lar)	Araştırmanın Amacı	Örneklem	Bulgular
Voss ve Voss (2013)	Küçük ve orta ölçekli işletmelerin nasıl çift yetenekli hale geldiklerini ve keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonlarının işletme performansına etkisini araştırmışlardır.	424 tiyatro iletişim grubuna üye müdürler	Büyük ölçekli işletmeler ürün ve pazar çift yetenekliliğinde başarı sağlarken, küçük ölçekli işletmeler kaynaklarının yetersiz oluşu ve büyük işletmelere göre daha az yetenek ve tecrübeye sahip olmalarından dolayı keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonları gerçekleştirmekte zorlanmaktadır.
Wei, Zhao ve Zhang (2014)	Çift yeteneklilik, piyasa yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ve proaktif ve duyarlı pazar yönelimine sahip işletmeler arasında çift yetenekliliğin işletme performansı üzerinde etkisinin farklı olup olmadığını araştırmaktır.	Çin’de bulunan 203 işletme	Duyarlı pazar yönelimine sahip işletmelerde mevcudu geliştirme faaliyetlerinin olumlu bir etkiye sahip olduğu, bunun aksine proaktif pazar yönelimine sahip işletmelerde ise mevcudu geliştirme faaliyetlerinin önemsiz bir etkiye sahip olduğu ve keşfetme faaliyetlerinin işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu vurgulanmaktadır. Çalışmanın bir diğer sonucu ise, mevcudu geliştirme ve keşfetme faaliyetlerinin etkileşimi duyarlı pazar yönelimli işletmelerde olumsuz bir etkiye sahip iken, proaktif pazar yönelimli işletmelerde olumlu bir etkiye sahip olduğudur.
Duy ve Tuan (2014)	Stratejik bilgi yönetimi, performans ve inovasyon ilişkisini araştırmak.	Vietnam’da bulunan 167 işletme	Stratejik bilgi yönetiminin önemli ölçüde inovasyonu ve örgütsel performansı arttığı bulunmuştur. Ayrıca inovasyon, stratejik bilgi yönetimi ve örgütsel performans arasında önemli bir kolaylaştırıcı rol oynamaktadır.

Yazar(lar)	Araştırmanın Amacı	Örneklem	Bulgular
Li, Lin ve Tien (2015)	Üst düzey yöneticilerin çift yetenekliliklerini geliştirmede CEO'ların dönüşümcü liderlik rolünü irdelemek.	Tayvan'da bulunan 80 küçük ve orta ölçekli imalat işletmesinde görev alan 388 üst düzey yönetici ve 80 üst takımdan olan yönetici	Dönüşümcü liderlik özelliği gösteren CEO'lar ile üst düzey yöneticilerin çift yeteneklilik ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çift yeteneklilik konusunu ele alan ulusal çalışmalar Tablo 9'da özetlenmektedir. Uluslararası çalışmalara göre sayıca az oluşu konunun ulusal yazında yeni çalışılmaya başlandığını göstermektedir. İlk çalışma 2010 yılında Pınar, Kamaşak, Bulutlar tarafından yapılmıştır. Konu akademisyenlerin ilgisi çekmeye yeni başlamıştır.

Tablo 9: Bilgi Yönetimi, İnovasyon ve Çift Yeteneklilik İlişkisini Araştıran Ulusal Çalışmalar

Yazar(lar)	Araştırmanın Amacı	Örneklem	Bulgular
Pınar, Kamaşak, Bulutlar (2010)	İşletmelerin strateji geliştirme süreçleri ile yenilikçilik tarzları arasındaki ilişkiyi incelemek.	246 işletme	Bireysel güç odaklı strateji geliştirme süreçlerinin fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik üzerinde olumsuz etkisi olduğunu, dış çevre odaklı strateji belirleme süreçlerinin de bu iki yenilikçilik türü üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını görülmüştür.
Cingöz ve Akdoğan (2014)	Araştırma yapan işletmelerin çift yeteneklilik düzeylerini belirlemek ve örneklemde yer alan kaç işletmenin çift yetenekliliğe sahip olduğunu belirlemektir.	Kayseri OSB’de bulunan 91 üretim işletmesi	29 işletme her iki stratejiyi aynı anda uygulamakta, 8 işletme sadece yararlanma stratejilerine yönelirken, 54 işletme ise araştırma stratejilerine yönelmiştir.
Fındıklı ve Pınar (2015)	Örgüt kültürü ile örgütsel çift yönlülük ilişkisinde örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisini ve örgüt kültürünün örgütsel çift yeteneklilik üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığını incelemektedir.	136 işletmenin pazarlama ve planlama yöneticileri	Örgüt kültürü ile çift yeteneklilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Diğer sonuçlar ise, örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ile çift yeteneklilik arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ve aynı zamanda örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ile örgüt kültürü arasında da anlamlı bir ilişkinin bulunmadığıdır.

Yazar(lar)	Araştırmanın Amacı	Örneklem	Bulgular
Açıkgöz (2015)	Çift yeteneklilik ile ilgili bir ölçek uyarlama çalışması	Yeni ürün geliştirme takımlarında görev alan 472 katılımcı	Çift yetenekliliği ölçmek için mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyon boyutlarını ele almıştır. Mevcudu geliştirme inovasyonu için Jansen ve diğ., (2006) geliştirdiği ölçekten 3 değişken ifadesini, Zhou ve Wu'nun geliştirdiği ölçekten 5 değişken ifadesini uyarlamıştır. Keşfetme inovasyonun ölçmek için ise Jansen ve diğ., (2006) geliştirdiği ölçekten 4 değişken ifadesini, Zhou ve Wu'nun geliştirdiği ölçekten 5 değişken ifadesini uyarlamıştır. Çalışmanın sonunda, Türk işletmelerinin çift yeteneklilik düzeylerini arttırması gerektiği vurgulanmaktadır.
Reyhanoğlu ve Akın (2015)	Örgüt kültürünün işletme performansına etkisini olup olmadığının araştırılması ve bu etkinin eşit iki yönlülük aracılığıyla olup olmadığıdır.	Hatay' da faaliyette bulunan 115 imalât işletmesinin üst düzey yöneticileri	Analiz sonucunda, örgüt kültürü değişkeni modelden çıkarılmış ve sonuç olarak eşit iki yönlülüğünü, girişimci yönlülük ve işletme performansı arasında tam bir aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ VE İNOVASYON PERSPEKTİFİNDEN STRATEJİK

ÇİFT YETENEKLİLİK: ANKARA TEKNOLOJİ GELİŞTİRME

BÖLGELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Birinci ve ikinci bölümlerde tezin kavramsal tartışılması yapılarak tezin araştırma kısmına dayanak sağlayacak temel teorik altyapı oluşturulmuştur. Bu bölümde ise, araştırma kapsamında bilgi yönetimi ve inovasyon kavramlarının işletmelerin çift yetenekliliğine ve işletme performansına etkisini belirlemeye yönelik yapılan analizler sonucu elde edilen araştırma sonuçları verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin sürekli ve hızla değişen çevresel koşullara ayak uydurabilmesi için değişimleri takip etmesi ve bu değişimleri işletme stratejilerine uyarlaması gerekmektedir. Küreselleşme ve teknolojik değişimlerin meydana getirdiği bu durum işletmelerin hayatta kalabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için değişim yapması gerektiğini açıkça göstermektedir. Değişimi gerçekleştirebilen işletmeler başarılı olabilmekte ve rakiplerine göre rekabetçi konumunu muhafaza edebilmektedirler. Değişime direnen işletmeler ise zamanla yok olmaya mahkûm olmaktadır (Bayhan, 2004).

Floyd ve Lane (2000) işletmelerin rekabetçi konumlarını koruyabilmesi için mevcut bilgi ve yeteneklerini geliştirirken aynı zamanda yeni bilgi ve yeteneklerin arayışında olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu açıdan çift yeteneklilik stratejilerini başaran işletmeler rakiplerine göre rekabetçi üstünlük elde

etmektedirler. Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin çift yeteneklilikte başarılı olabilmesi için sahip olduğu bilgi kaynaklarını inovasyon faaliyetlerine uyarlayabilmesi gerekmektedir (Öğüt, Akgeçici, Şahin ve Kocabacak, 2007). Bilgi yönetimini etkili bir şekilde yapan işletmeler rakiplerine göre fırsatları daha önce fark edebilmekte, yeni bilgiye daha hızlı ulaşmakta ve rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bilgiyi etkili bir şekilde yönetemeyen işletmeler ise değişime ayak uyduramamakta, diğer işletmelere göre geri kalmakta ve zamanla rekabet gücünü kaybedebilmektedir (Gümüştökin, 2004).

Hargadon ve Sutton (1997), işletmelerin yeni bilgi arayışı çabaları sonucunda elde ettikleri bilgiler ile yaratıcı çözüm arayışına girdiklerini belirtmektedir. Yaratıcı çözüm arayışı işletmeleri inovasyon faaliyetlerine yönlendirmektedir. Yaratıcı çözümler sonucu inovasyona yönelen işletmeler yeni yetkinlikler edinerek geliştirmekte veya sahip olduğu mevcut yetkinliklerini geliştirmektedir. Bu nedenle, bilgi yönetimi ve inovasyon kavramları işletmeler için yeni ürün geliştirme ya da mevcut ürünleri iyileştirme ve yeni müşteri kitlesine ulaşma bakımından önemlidir. Sonuç olarak, işletmeler tüm bu faaliyetleri yüksek düzeyde performans elde edebilmek için yapmaktadır.

Tezin amacı, işletmelerin rakiplerine göre avantajlı konuma geçebilmelerine olanak sağlayacak bilgi yönetimi ve inovasyon tercihlerinin, stratejik çift yetenekliliğe ve işletme performansına nasıl bir etki sağladığının araştırılmasıdır. Literatürde bulunan bazı çalışmalarda (Katila ve Ahuja, 2002; He ve Wong, 2004; Lubatkin ve diğ., 2006; Cao ve diğ., 2009; Chang ve Hughes 2012; Li ve Huang 2012; Boumgarden ve diğ., 2012; Aloini ve diğ., 2012; Voss ve Voss 2013; Wei ve

diğ., 2014; Duy ve Tuan, 2014) bilgi yönetimi ve inovasyon kavramlarının çift yeteneklilik ve işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğuna dair bulgular elde etmişlerdir.

Tezde bilgi yönetimi, inovasyon, çift yeteneklilik ve işletme performansı kavramları arasındaki ilişkiler irdelenerek geniş bir perspektif çizilmekte ve gelecekte yapılacak çalışmalara yol gösterici olması arzulanmaktadır. Türkçe ve yabancı literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde çift yeteneklilik ve işletme performansını bilgi yönetimi ve inovasyon konuları açısından ele alan çalışma bulunmamaktadır. Akademik yazında bulunan çalışmalardan farklı olarak, tezde daha kapsamlı bir model ortaya konmaktadır.

3.2. Araştırmanın Sorunsalı

Çalışmanın temel amacı işletmelerin bilgi yönetimi ve inovasyonu kullanarak stratejik çift yetenekliliğe ve bunun işletme performansına ne yönde etkisinin olduğunu araştırmaktır. Çalışmada çift yeteneklilik kavramı mevcudu geliştirme stratejileri ile keşfetme stratejilerinin dengelenmesi yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır. İşletmeler bu inovasyon stratejilerini dengeleyerek rekabet avantajı elde etmektedirler.

İşletmelerin varlığını koruyabilmesi ve daha iyi performans elde edebilmesi için mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonlarını aynı anda başarıyla yerine getirmesi gerekmektedir. Mevcudu geliştirme faaliyetleri, mevcut işletme kaynaklarını kullanarak yeni bilgi, ürün ve süreçlerin oluşmasına neden olmaktadır. Bu faaliyetler işletmelerin artımsal inovasyon yapmasına yol açmaktadır. Yeni bilginin araştırılması ve yeni ürünlerin keşfedilmesine dayanan keşfetme faaliyetleri

ise, işletmelerin radikal inovasyon yapmasını desteklemektedir (Benner ve Tushman, 2003; Jansen ve diğ., 2006). Lin ve diğ. (2013), Yu ve diğ. (2014) yaptıkları çalışmalarda inovasyon ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken, Atuahene-Gima (2005) yaptığı çalışmada negatif yönlü bir ilişki bulmuştur.

Çift yeteneklilik kavramına literatürde stratejik açıdan bakan ilk çalışmayı He ve Wong (2004) yapmıştır. Çalışmada çift yetenekliliğin mevcudu geliştirme ve keşfetme stratejilerinin etkileşiminden oluştuğu vurgulanmaktadır. Literatürde bu stratejilerin pozitif yönde etkileşim içinde olduğunu, birbirini tamamladığını ve desteklediğini belirten çalışmalar bulunmaktadır (Gupta ve diğ., 2006; Burgelman ve Groove, 2007; Morgan ve Berthon, 2008).

Cao ve diğ. (2009), çift yetenekliliğin, işletmelerin rekabet gücünü ve performansını olumlu bir şekilde etkilediğini yaptıkları çalışmada vurgulamıştır. Yaptıkları çalışmalarda, Tushman ve O'Reilly (1996); Lewin ve Volberda (1999); Benner ve Tushman (2002); Gibson ve Birkinsaw (2004); Auh ve Mengüç (2005); Jansen ve diğ., (2006); Belderbos vd., 2010; Stettner ve Lavie (2013); Yu vd., 2014 hem mevcudu geliştirme stratejilerinde, hem de keşfetme stratejilerinde başarılı olan yani bu iki stratejinin etkileşim içinde olduğu işletmelerde uzun vadede performansın daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

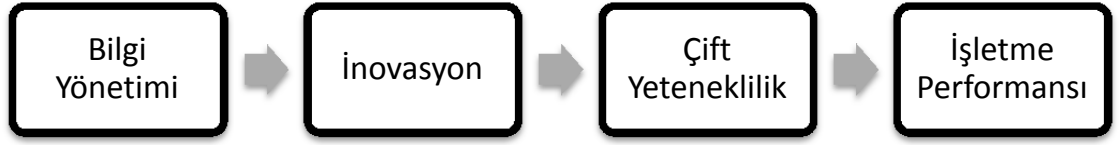
Dougherty ve diğ. (2002), yaratıcılığı destekleyen işletmelerde inovasyonunun, işletmelerin sahip olduğu yeni bilgi birikimine dayandığını belirtmektedir. Bu açıdan, işletmelerde bilgi, inovasyonun her türü için önemli bir kaynak haline gelmektedir (Chapman ve Magnusson, 2006). Subramaniam ve

Youndt (2005) yaptıkları çalışmada sürekli yeni bilgi arayışında olan işletmelerin inovasyon performanslarının daha yüksek olduğunu vurgulamışlardır.

Bilgi yönetimi işletmelerin küresel piyasalarda rekabet edebilmesi için önemli bir kaynak haline gelmiştir. Bu açıdan, bilgi yönetimini etkili bir şekilde gerçekleştiremeyen işletmeler rekabet gücünü kaybedebilmektedir (Karakoç, 2007). Sürdürülebilirliği sağlamak ve rekabet gücünü kaybetmek istemeyen işletmelerin mevcudu geliştirme ve keşfetme stratejilerini dengelemesi gerekmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, Lubatkin ve diğerleri (2006) bilgi yönetim süreçlerinin mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonları arasındaki çatışmayı çözdüğünü savunmaktadır. Tushman ve O'Reilly (1996) ise, işletmelerde etkili bir bilgi yönetimin sisteminin varlığının mevcudu geliştirme ve keşfetme stratejilerinin uzun vadeli performansı için gerekli olduğu görüşündedir.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Yapılan literatür taraması sonucunda tezin konusunu oluşturan bilgi yönetimi, inovasyon, çift yeteneklilik ve işletme performansı değişkenlerinin test edilebilmesi için Şekil 5'teki model oluşturulmuştur. Model, Tushman ve O'Reilly, (1996); Benner ve Tushman, (2003); He ve Wong, (2004); Birkinsaw ve Gibson, (2004); Auh ve Mengüç, (2005); Jansen ve diğ., (2006); Lubatkin ve diğ., (2006) çalışmalarından yola çıkılarak oluşturulmuştur.



Şekil 5: Araştırma Modeli

Tezin amacı kapsamında oluşturulan modelde bilgi yönetimi ve inovasyon faaliyetlerinin işletmelerde çift yeteneklilik stratejilerine ve işletme performansına etkisi incelenmektedir. İşletmelerin bilgi yönetimi sürecini yönetebilmesi ve elde ettiği yeni bilgileri ve mevcut bilgilerini inovasyon faaliyetlerinde kullanabilmesi rekabet avantajı sağlaması açısından oldukça önemlidir. İşletmeler inovasyon faaliyetlerini keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyon stratejileri çerçevesinde gerçekleştirmektedir. Yeni bilginin kullanılması yoluyla yapılan keşfetme faaliyetleri ve mevcut bilginin kullanılmasıyla yapılan mevcudu geliştirme faaliyetleri işletmelerin performansına etki etmektedir. Konuya ilişkin belirlenen Yapısal Eşitlik Model’inde - YEM (Structural Equation Modeling-SEM) dışsal ve içsel değişkenler bulunmaktadır. Dışsal değişken başka bir değişkenden etkilenmeyen değişkendir. Modelde bilgi yönetimi dışsal değişkeni oluşturmaktadır. İçsel değişken ise, bir ya da birkaç değişkenden etkilenen değişkendir. İnovasyon, çift yeteneklilik ve işletme performansı değişkenleri ise içsel değişkenlerdir. Doğrudan gözlemlenemeyen değişkenler gizil değişken olarak adlandırılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011). Modelde yer alan tüm değişkenler aynı zamanda gizil değişkenlerdir.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın yer, zaman ve kapsam açısından sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma Ankara'daki teknoloji geliştirme bölgelerinde (Ankara TGB, Hacettepe TGB, Gazi TGB, ODTÜ TGB, Bilkent TGB) faaliyette olan işletmelerde ve Ekim-Aralık 2016 tarihleri arasında yapılmıştır. Sonuçlardan Türkiye'deki teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyette olan işletmeler için genel bir yorum yapmak mümkün değildir. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise ankete katılmak istemeyen işletmelerin olmasıdır. Bu durum araştırma evreninin tamamına ulaşılması hedefi önünde engel oluşturmuştur. Araştırmanın gelecekte Türkiye'deki tüm Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'nde yeniden yapılması ve ayrıca bir başka Avrupa ülkesi ya da OECD ülkeleri ile karşılaştırılması hedeflenmektedir.

3.5. Araştırma Yöntemi

Çalışma nicel araştırma yöntemi ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 23 (Statistical Package for the Social Sciences) ve IBM SPSS Amos 22 programlarına aktarılarak analiz edilmiştir. Kategorik değişkenler için sıklık dağılımları (sayı, yüzde), sayısal değişkenler için ise tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma vb.) verilmiştir. Belirlenen araştırma modeli Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yöntemi ile test edilmiştir. Modelin YEM ile test edilmesinin nedeni, yapısal eşitlik modellemesinin gözlemlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkileri incelemesidir. YEM, modelde kolayca fark edilemeyen bağlantıları göstermektedir (Reisinger ve Turner, 2009; Yu, 2004). Modeldeki gözlemlenen değişkenlerin gizil değişkenleri ölçtüğünü varsaymaktadır. YEM analizlerde farklı stratejiler için kullanılabilir. Jöreskog

(1993) doğrulayıcı modelleme stratejisi, alternatif modeller stratejisi ve model geliştirme stratejisi önermektedir (Akt. Meydan ve Şeşen, 2011). Çalışmada bu stratejilerden doğrulayıcı modelleme stratejisi kullanılmaktadır. Belirlenen modelin veri seti tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmektedir. Sonuç olarak model kabul edilmekte veya reddedilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Yapısal eşitlik modellemesinde oluşturulan modelin, modeli test etmek amacıyla toplanan veriler ile ne derece uyum sağladığını değerlendirmeye yarayan uyum iyiliği değerleri bulunmaktadır. Uyum iyiliği değerleri model ile veri seti arasındaki uyum veya uyumsuzluğu göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Uyum iyiliği değerlerinden en sık kullanılanlar: χ^2/sd (ki-kare uyum testi, chi-square goodness of fit), CFI (karşılaştırmalı uyum endeksi, comparative fit index), RMSEA (yaklaşık hataların ortalama karekökü, root mean square error of approximation), GFI (iyilik uyum endeksi, goodness of fit index), RMR (ortalama hataların karekökü, root mean square residual), SRMR (standardize edilmiş hata kareleri ortalamalarının karekökü, standardised root mean square residual). Çalışmada belirtilen uyum iyiliği değerleri kullanılmaktadır. Bu değerlerden hangisine öncelikli olarak bakılmasına dair fikir birliği bulunmamaktadır. En çok kabul gören yaklaşım Hu ve Bentler'in (1998) çalışmasındaki RMSEA ve SRMR uyum iyiliği değerleri ile χ^2/sd uyum iyiliği değerinin kabul edilen aralıkta olması modelin doğrulanması için ön koşul olduğu görüşüdür.

Şekil 6: Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 değeri (p)	$p > 0,05$	-
χ^2/sd	≤ 3	$\leq 4-5$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI < 0,95$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$
RMR	$RMR \leq 0,05$	$0,05 < RMR \leq 0,10$
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,10$
SRMR	$SRMR < 0,05$	$0,06 < SRMR < 0,08$

Kaynak: Schermelleh-Engel ve diğ., 2003; Meydan ve Şeşen, 2011.

3.6. Araştırma Evreni

3.6.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi

Araştırma evreni olarak Ankara'daki Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde (teknokent/teknopark) faaliyette bulunan işletmeler seçilmiştir. Bu işletmelerin araştırma evreni olarak seçilme nedeni araştırma - geliştirme faaliyetleri yürütmek için kurulmaları ve bilgi yoğunluğuna sahip işletmeler olmasıdır. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB), üniversite ve araştırma kurumları ile sanayi kuruluşlarının aynı bölge içinde araştırma - geliştirme faaliyetlerini yürüttüğü ve inovasyon çalışmaları yaptıkları ve aynı zamanda işletmelerarası bilgi ve teknoloji transferinin yapıldığı yerlerdir. Türkiye'de ilk defa 1980'li yıllarda teknoparkların kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar sonucunda 1990 yılında KOSGEB ve üniversitelerin işbirliği ile ilk teknokent olarak TEKMER'ler (Teknoloji Geliştirme Merkezi) kurulmaya başlanmıştır. Daha sonra 2001 yılında çıkarılan '4691 Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Yasası'na göre teknoloji geliştirme

merkezi yerine ‘Teknoloji Geliştirme Bölgesi’ kavramı kullanılmaya başlanmıştır (www.tgbd.org.tr). 2017 yılı itibarıyla Türkiye genelinde 63 Teknoloji Geliştirme Bölgesi bulunmaktadır (www.sanayi.gov.tr). Bu teknoloji geliştirme bölgelerinden 49’u faaliyette, 14’ü geliştirme aşamasındadır. Araştırma evreni olarak belirlenen Ankara ilinde 7 Teknoloji Geliştirme Bölgesi bulunmaktadır. Bunlardan 5’i faaliyette olup 2’si geliştirme aşamasındadır. Türkiye genelinde teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyette olan toplam işletme sayısı 3744’tür (www.tgbd.org.tr).

Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Anketlerin uygulandığı hedef kitle teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyette olan işletmelerin üst düzey yöneticileridir. Üst düzey yöneticiler işletmelerde stratejik kararların verilmesinde önemli bir konuma sahiptir (Lubatkin ve diğ., 2006). Çift yeteneklilik işletmeler için stratejik bir seçim olduğundan dolayı anketi cevaplayacak kişinin özellikle işletmenin üst kademelerinde yer alan yönetici olmasına dikkat edilmiştir.

Çalışmada örneklem kullanılmamış olup tam sayım yapılmıştır. Evren kapsamında Ankara’da bulunan beş Teknoloji Geliştirme Bölgesinde faaliyette olan toplam 970 işletme yer almaktadır. Tüm işletmelere ulaşma hedefinden dolayı anketlerin sahada yapılması aşamasında profesyonel destek alınmıştır. İşletmeler ile görüşmelere geçilmeden önce Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin Müdürlüklerinden gerekli izinler alınmıştır. Daha sonra işletmelere randevu talebinde bulunmak amacıyla telefonla ulaşılmıştır. Randevu talebine 371 işletme olumlu cevap vermiştir. Randevu saatinde işletmelere gidilip yüzyüze görüşme yapılarak anketlerin doldurulması sağlanmıştır. 129 işletme anketleri e-posta gönderilerek cevaplamayı tercih etmiştir. Araştırma evreninin yaklaşık % 38’ine ulaşılmıştır. Toplanan anketler

incelendiğinde 11 ankette cevaplanmayan sorular olduğu tespit edilmiş ve çalışmada kullanılamayacağı anlaşıldığından dolayı değerlendirme dışı bırakılmıştır. Son durumda analizler 360 anket üzerinden yapılmıştır.

3.6.2. Araştırma Evreni Hakkında Bilgiler

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı izni ile kurulmaktadır. 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu uyarınca Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde bulunan ar-ge ve yazılım hizmeti veren işletmeler 2023 yılına kadar gelir ve kurumlar vergisinden muaf tutulmuştur. Araştırma kapsamında yer alan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ile ilgili bilgiler bu bölümde özetlenmektedir. Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin sektörel dağılımına bakıldığında en fazla yazılım sektöründe faaliyette olan işletme bulunmaktadır. Yazılım sektöründen sonra yoğunluk bilgisayar teknolojileri ve elektronik sektöründe bulunmaktadır (www.tgbd.org.tr) Teknoloji yoğunluğu olarak yüksek teknoloji kullanan işletmelerin yoğunlukta olması bu çalışmayı ussallaştırmaktadır. Wang ve Rafiq (2014) çift yeteneklilik stratejilerini uygulayacak işletmelerin yüksek teknolojili sektörlerde olması gerektiğini vurgulamaktadır. Yüksek teknolojinin kullanıldığı sektörler eczacılık, bilgisayar, elektronik ve hava/uzay araçları üreten sektörler olarak belirtilmektedir (www.kik.gov.tr). Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde kurulan işletmelerin büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmedir. Çalışan sayısı on kişinin altında olan işletmeler mikro ölçekli KOBİ, elli kişinin altında olan işletmeler küçük ölçekli KOBİ, iki yüz elli kişinin altında olan işletmeler ise orta ölçekli KOBİ olarak sınıflandırılmaktadır (www.tobb.org.tr).

Tablo 10: Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde Bulunan İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Teknopark/Teknokent)	İşletme Sayısı	Sektörler Dağılımı
ODTÜ TGB	335	Yazılım ve bilişim teknolojileri: 154
		Elektronik: 53
		Medikal ve biyomedikal: 24
		Makine ve tasarım: 20
		Enerji ve çevre: 21
		Diğer: 63
Hacettepe TGB	246	Yazılım: 62
		Bilgisayar ve İletişim Teknolojileri: 59
		Elektronik: 17
		Sağlık: 15
		Enerji: 15
		Savunma Sanayi: 12
		Diğer: 66
Gazi TGB	106	Yazılım: 28
		Bilgisayar ve İletişim Teknolojileri: 21
		Elektronik: 12
		Enerji: 7
		Diğer: 38
Bilkent TGB	211	Yazılım: 170
		Biyoteknoloji: 16
		Diğer: 25
Ankara TGB	72	Yazılım: 36
		Mühendislik, Biyoteknoloji ve Nanoteknoloji: 15
		Ziraat ve Veteriner: 14
		Diğer: 7

Kaynak: www.odtuteknokent.com.tr, www.hacettepeteknokent.com.tr, www.teknopark.gazi.edu.tr, www.cyberpark.com.tr, www.ankarateknokent.com.tr

www.gazi.edu.tr, www.cyberpark.com.tr, www.ankarateknokent.com.tr

1980 yılında kurulması için ilk adımların atılan ODTÜ teknokent 1992 yılında KOSGEB'in işbirliği ile ODTÜ TEKMER olarak hizmete açılmıştır. Daha sonra 2000 yılında ODTÜ TEKMER'in başarılı hizmetlerinin sonucu olarak ODTÜ teknokent kurulmuştur. Türkiye'nin ilk teknokenti olma özelliğini taşımaktadır.

3.7. Kullanılan Ölçekler

Oluşturulan anket, beş bölümden ve 92 ifadeden oluşmaktadır ve Ek-1'de verilmiştir. Birinci bölümde, araştırmaya katılan katılımcıların ve işletmelerin demografik özelliklerine ilişkin sekiz soru sorulmuştur. Cevaplayıcılara yönelik sorularda cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve işletmede çalışılan pozisyona ilişkin bilgiler istenmiştir. İşletmelere yönelik sorularda ise, işletmelerin faaliyette bulunduğu sektör, çalışan sayısı (yönetici, araştırmacı, teknisyen, destek personeli), kuruluş yılı ve buldukları teknoparkta faaliyete başlama yılına dair bilgiler istenmiştir.

İkinci bölümde, katılımcılardan son üç yıldaki yönelimlerini düşünerek cevaplayacakları çift yeteneklilik stratejilerine dair yaklaşımlarının ölçüldüğü 12 ifade bulunmaktadır. Lubatkin ve arkadaşları (2006) tarafından oluşturulan 'çift yeteneklilik' ölçeği He ve Wong'un (2004) 14 ifadeden oluşan çift yeteneklilik ölçeğinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Ölçek altışar ifadeden oluşan keşfetme ve mevcudu geliştirme alt boyutlarından oluşmaktadır (Cronbach Alfa değerleri sırasıyla 0,83 ve 0,84). Çift yeteneklilik ölçeği Türkçe'ye Akdoğan ve diğerleri (2009: 22) tarafından çevrilmiştir. Yaptıkları çalışmada keşfetme ve mevcudu geliştirme alt boyutlarının Cronbach Alfa değerleri sırasıyla 0,82 ve 0,91'dir. Reyhanoğlu ve Akin'ın (2015: 143) yaptıkları çalışmada ise çift yeteneklilik ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alfa değerleri sırasıyla 0,82 ve 0,71'dir.

Çalışmada çift yeteneklilik ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,784, keşfetme faaliyetleri alt boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,651, mevcudu geliştirme faaliyetleri alt boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,700 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler ‘kesinlikle katılmıyorum’dan ‘kesinlikle katılıyorum’a doğru sıralanan Beşli Likert Ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde işletmelerin inovasyon faaliyetlerine ilişkin bilgileri ölçmek için Lin, Chen ve Chiu’in (2010) geliştirdiği ‘inovasyon’ ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört alt boyuttan ve 21 ifadeden oluşmaktadır. Alt boyutlar; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, örgütsel inovasyon ve pazarlama inovasyonudur. Yazarlar ölçeği geliştirirken farklı çalışmalardan yararlanmışlardır. Ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu alt boyutlarını oluşturan ifadeler Damanpour’un (1992) çalışmasından, örgütsel inovasyon alt boyutunu oluşturan ifadeler Elenkov ve Manev (2005); Weerarwardena (2003) çalışmalarından, pazarlama inovasyonu alt boyutunu oluşturan ifadeler ise Ibarra (1993) ve Hammer’ın (2004) çalışmalarından uyarlanmıştır. Lin ve arkadaşlarının (2010) yaptıkları çalışmada ürün inovasyonu alt boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,88; süreç inovasyonu alt boyutunun 0,87; örgütsel inovasyon alt boyutunun 0,81; pazarlama inovasyonu alt boyutunun 0,84’tür. İnovasyon ölçeği Türkçeye Atalay, Anafarta ve Safran (2013) tarafından çevrilmiştir. Yaptıkları çalışmada inovasyon ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alfa değeri sırasıyla 0,80; 0,71; 0,82; 0,73’tür. Çalışmada inovasyon faaliyetleri ölçeği Cronbach Alfa değeri 0,903, ürün inovasyonu Cronbach Alfa değeri 0,758, süreç inovasyonu Cronbach Alfa değeri 0,831, örgütsel inovasyon Cronbach Alfa değeri 0,827, pazarlama inovasyonu Cronbach Alfa değeri 0,849 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte

yer alan ifadeler ‘kesinlikle katılmıyorum’dan ‘kesinlikle katılıyorum’a doğru sıralanan Beşli Likert Ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Anketin dördüncü bölümünde işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarını ölçmek için kullanılan ifadeler bulunmaktadır. Lee ve Choi’nin (2003) geliştirdikleri bilgi yönetimi ölçeği Türkçe’ye çevrilerek kullanılmıştır. Türkçe’ye çevrilen ifadeler tez danışmanına ve ayrıca iki akademisyene kontrol ettirilmiş ve orijinal ifadeler ile karşılaştırılmıştır. İngilizce ifadelere en yakın Türkçe ifadelerin oluşturulması amaçlanmıştır. Ölçek toplam iki ana ve 11 alt boyut ve 55 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek bilgi yönetimi sağlayıcıları ve bilgi yaratma süreci ana boyutlarını içermektedir. Bilgi yönetimi sağlayıcıları boyutu işbirliği, güven, öğrenme, merkezîleşme, resmîleşme, T tipi beceri ve bilişim teknolojisi desteği alt boyutlarından oluşmaktadır. Bilgi yaratma süreci boyutu sosyalleşme, dışsallaşma, birleştirme, içselleştirme alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte bazı ifadeler veri girişi sırasında ters kodlanmıştır (D_17, D_18, D_19, D_20, D_21, D_22, D_25, D_26). Lee ve Choi’nin (2003) çalışmasında bilgi yönetimi sağlayıcılarının Cronbach Alfa değerleri; işbirliği 0,87; güven 0,89; öğrenme 0,89; merkezîleşme 0,84; resmîleşme 0,84; T tipi beceri 0,83; bilişim teknolojisi desteği 0,86; bilgi yaratma sürecinin Cronbach Alfa değerleri sırasıyla sosyalleşme 0,83; dışsallaşma 0,91; birleştirme 0,85; içselleştirme 0,89 şeklinde hesaplanmıştır. Çalışmada bilgi yönetimi ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,881, bilgi yönetimi ana boyutlarında olan bilgi yönetimi sağlayıcıları Cronbach Alfa değeri 0,761, bilgi yaratma süreci ana boyutu Cronbach Alfa değeri 0,917 olarak hesaplanmıştır. Bilgi yönetimi sağlayıcıları alt boyutlarının Cronbach Alfa değerleri sırasıyla; işbirliği 0,793, güven 0,820, öğrenme 0,875, merkezîleşme 0,797, formalizasyon 0,266, T tipi beceri 0,756,

bilişim teknolojisi desteği 0,858 olarak hesaplanmıştır. Bilgi yaratma süreci alt boyutlarının Cronbach Alfa değerleri sırasıyla; sosyalleşme 0,751, dışsallaşma 0,791, birleştirme 0,795, içselleştirme 0,830 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler ‘kesinlikle katılmıyorum’dan ‘kesinlikle katılıyorum’a doğru sıralanan Beşli Likert Ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Anketin beşinci bölümünde işletmenin performans değişkeni olarak işletmelerden son üç yıl için işletmelerini rakiplerine göre kıyaslamaları istenmiştir. Lichtenthaler (2009) tarafından geliştirilen performans ölçeği Türkçe’ye çevrilerek kullanılmıştır. (Cronbach Alfa değeri: 0,89). Türkçe’ye çevrilen ifadeler tez danışmanına ve ayrıca iki akademisyene kontrol ettirilmiş ve orijinal ifadeler ile karşılaştırılmıştır. İngilizce ifadeler en yakın Türkçe ifadelerin oluşturulması amaçlanmıştır. Yazar ölçeği geliştirirken Reinartz ve diğ., (2004) ve Jaworski ve Kohli (1993) çalışmalarından yararlanmışır. Çalışmada işletme performansı ölçeği Cronbach Alfa değeri 0,887 olarak hesaplanmıştır. Ölçek dört ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler ‘1: çok kötü, 2: kötü, 3: ortada, 4: iyi, 5: çok iyi’ şeklinde derecelendirilmektedir.

3.8. Araştırma Verilerinin Analizi

3.8.1. Demografik Bulgular

Ankete cevap veren katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 11 ‘de verilmektedir.

Tablo 11: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılım

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Katılımcıların Cinsiyeti		
Kadın	57	15,8
Erkek	303	84,2
Toplam	360	100
Katılımcıların Yaşı		
20-30 yaş arası	81	22,5
31-40 yaş arası	149	41,4
41-50 yaş arası	96	26,7
51-60 yaş arası	28	7,8
61 yaş üstü	6	1,7
Toplam	360	100
Katılımcıların Eğitim Durumu		
Lise	1	0,3
Yüksekokul	11	3,1
Üniversite (Lisans)	150	41,7
Yüksek Lisans – Doktora	198	55
Toplam	360	100

Araştırmaya toplam 360 işletmenin üst düzey yöneticileri katılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 15,8'i kadın ve % 84,2'si erkek, % 22,5'i 20- 30 yaş grubunda, % 41,4'ü 31-40 yaş grubunda, % 26,7'si 41-50 yaş gurubunda, % 7,8'i 51-60 yaş grubunda, % 1,7'si 61 yaş ve üzeri yaş grubundadır, % 0,3'ünün eğitim durumu lise iken % 3,1'inin yüksekokul, % 41,7'sinin üniversite (lisans) ve % 55'inin ise yüksek lisans-doktora'dır (lisansüstü). Araştırmaya katılan cevaplayıcıların eğitim düzeyi yüksektir. Eğitim düzeyinin yüksek çıkmasının nedeni ise cevaplayıcıların çoğunluğunun üst düzey yöneticilerden ve işletme sahiplerinden oluşmasıdır.

İşletmelerde bulunan çalışan sayısı 1 ile 1130 kişi arasında değişmektedir (ortalama çalışan sayısı 21). Tablo 12’da görüldüğü gibi işletmelerde en çok araştırmacı çalışmaktadır.

Tablo 12: İşletmelerde Bulunan Çalışan Sayıları

	Minimum	Maksimum
Yönetici	1	150
Araştırmacı	0	750
Teknisyen	1	200
Destek Personeli	1	150
Diğer	1	420
Toplam Çalışan	1	1130

Araştırmaya katılan işletmelerin % 59,4’ü mikro ölçekli işletme (n=214), % 34,7’si küçük işletme (n=125), % 4,2’si orta ölçekli işletme (n=15), % 1,7’si büyük ölçekli işletmedir (n=6).

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların buldukları işletmelerin sektörleri incelendiğinde % 32,8’inin yazılım iken % 4,7’sinin enerji, % 16,7’sinin bilgisayar teknolojileri, % 5,8’inin biyoteknoloji/nanoteknoloji, % 10’unun elektronik, % 6,4’ünün savunma ve % 23,6’sının ise diğer sektörlerdir (Tablo 13). Yapılan gruplandırmada yazılım sektörüne ‘yazılım geliştirme’, ‘yazılım-bilişim’ gibi sektörler, enerji sektörüne ‘enerji teknolojileri’, ‘enerji depolama sistemleri’, ‘yenilenebilir enerji’ ve ‘güneş enerji sistemleri’ gibi sektörler, bilgisayar teknolojileri sektörüne ‘bilişim’, ‘bilişim teknolojileri’ gibi sektörler, biyoteknoloji, nanoteknoloji sektörüne ‘biyoteknoloji’ ve ‘sağlık’ gibi sektörler, elektronik sektörüne ‘endüstriyel elektronik’, ‘elektronik sistemler imalatı’ gibi sektörler, savunma sektörüne ‘savunma ve simülasyon sistemleri’, ‘savunma sanayi ve

havacılık' gibi sektörler girmektedir. Diğer olarak sınıflandırılan sektörler ise; tarım, ziraat, otomotiv, makine ve çevre gibi sektörlerden oluşmaktadır. İşletme sayısının en fazla olduğu sektör yazılım sektörüdür.

Tablo 13: Sektör Ayrımına Göre Dağılım

Sektörler	Frekans	Yüzde
Yazılım	118	32,8
Enerji	17	4,7
Bilgisayar Teknolojileri	60	16,7
Biyoteknoloji, Nanoteknoloji	21	5,8
Elektronik	36	10,0
Savunma	23	6,4
Diğer	85	23,6
Toplam	360	100,0

Araştırma katılan işletmelerin Tablo 14'de kuruluş yıllarına ait bilgiler özetlenmektedir. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin kuruluş yılları incelendiğinde % 31,9'unun 2005 ve öncesi iken % 33,3'ünün 2006–2011 ve % 34,7'sinin ise 2012 ve sonrasıdır.

Tablo 14: Kuruluş Yılına Göre Dağılım

Kuruluş Yılı	Frekans	Yüzde
2005 ve öncesi	115	31,9
2006–2011	120	33,3
2012 ve sonrası	125	34,7
Toplam	360	100,0

Ankette araştırmaya katılan kişilere işletmede ki pozisyonlarını yazmaları için nitel bir soru sorulmuştur. Verilen cevaplarda 'işletme sahibi', işletme ortağı', 'genel müdür', 'genel müdür yardımcısı', 'müdür' ve 'yönetici' en çok bulunanlardır.

3.8.2. Ölçeklerle İlgili Betimleyici İstatistikler

Bu kısımda ankette yer alan 92 ifadenin ortalama değerleri, standart sapmaları, çarpıklık, basıklık değerleri ve ayrıca boyut ortalamalarına yer verilmektedir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılarak anlaşılmaktadır. Değerlerin ± 3 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Shao, 2002). Tablo 15’ de bilgi yönetimi ölçeğine ait ifadelerin ortalamaları, standart sapmaları, çarpıklık ve basıklık değerleri verilmektedir. Bilgi yönetimi ölçeğine ait verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri ± 3 arasındadır. Veriler normal dağılım göstermektedir. Bilgi yönetimi ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalaması 3,99’ dir.

Tablo 15: Bilgi Yönetimi Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Verilen Cevaplara İlişkin Betimleyici İstatistikler

İfade Kodu	İfadeler	Ort.	Std. S.	Boyut Ort.	Çarpıklık	Basıklık
	Bilgi Yönetimi	3,99	,292		-,377	,199
	Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları		,504	3,83		
	İşbirliği		,506	4,34		
D_1	İşletmemizin çalışanları işletmedeki işbirliği seviyesinden memnundurlar.	4,34	,677		-,636	-,219
D_2	İşletmemizin çalışanları destekleyicidir.	4,39	,645		-,634	-,289
D_3	İşletmemizin çalışanları işlerinde yardımseverdir.	4,51	,642		-1,069	,604
D_4	İşletmemizde bölümler arasında işbirliği istekliliği vardır.	4,32	,678		-,559	-,513
D_5	İşletmemizde başarısızlıkta sorumluluk alma istekliliği vardır.	4,18	,774		-,867	1,042
	Güven		,467	4,41		
D_6	İşletmemizin çalışanları genel olarak güvenilir kişilerdir.	4,58	,563		-,921	-,162
D_7	İşletmemizin çalışanları karşılıklı olarak birbirlerinin niyet ve davranışlarına karşılıklı olarak itimat	4,36	,670		-,692	-,123

	ederler.					
D_8	İşletmemiz çalışanları birbirlerinin yeteneğine karşılıklı olarak itimat ederler.	4,39	,662		-,618	-,650
D_9	İşletmemizin çalışanları birbirlerinin örgütsel hedefler doğrultusunda çalışacaklarına karşılıklı olarak itimat ederler.	4,37	,650		-,789	1,033
D_10	İşletmemiz çalışanları kararlarında kişisel çıkarlarından ziyade işletme çıkarlarını ön planda tuttuklarına karşılıklı olarak itimat ederler.	4,32	,656		-,510	-,427
D_11	İşletmemiz çalışanları arasında karşılıklı güvene dayanan ilişkiler vardır.	4,44	,661		-1,016	1,221
	Öğrenme		,699	4,20		
D_12	İşletmemiz görevimizde daha başarılı olmak için çeşitli eğitim programları düzenler.	4,24	,814		-1,062	1,462
D_13	İşletmemiz iş rotasyonu gibi resmi eğitim dışında bireysel gelişimimiz için gayri resmi eğitim fırsatı sağlar.	4,03	,968		-,802	,089
D_14	İşletmemiz çalışanlarını seminer, sempozyum.. vb. katılmaları için teşvik eder.	4,26	,857		-1,251	1,791
D_15	İşletmemiz etkinlik ve toplantı gibi çeşitli programlar sunmaktadır.	4,25	,841		-1,353	2,479
D_16	İşletmemiz çalışanları iş başı eğitimi ve kişisel gelişim eğitimleri içeriğinden memnundurlar.	4,24	,797		-,893	,682
	Merkezileşme		,692	2,17		
D_17	İşletmemiz çalışanları yöneticileri olmadan harekete geçebilirler.	1,76	,836		1,042	1,052
D_18	İşletmemiz çalışanları işlerinde kendi başlarına karar vermeleri için teşvik edilir.	1,64	,730		1,074	1,501
D_19	İşletmemiz çalışanları başka birisine başvurma ihtiyacı duymaz.	2,52	1,010		,330	-,190
D_20	İşletmemiz çalışanları yöneticilerinden onay almaksızın işlerini	2,49	1,029		,393	-,156

	yapabilirler.					
D_21	İşletmemiz çalışanları onay beklemeden karar verebilirler.	2,49	1,018		,349	-,264
	Formalizasyon		,518	3,42		
D_22	İşletmemizde bazı resmi süreçlerle belirtilmeyen birçok faaliyet vardır.	3,19	1,231		-,231	-,894
D_23	İşletmemizde görüşmeler resmi veya planlanmış şekilde yapılır.	3,68	1,040		-,466	-,545
D_24	İşletmemizde kurallar ve süreçler genel olarak yazılıdır.	3,44	1,108		-,327	-,608
D_25	İşletmemiz çalışanları bazı durumlarda resmi kuralları göz ardı edip gayri resmi uzlaşma ile sorunları çözerler.	3,38	1,213		-,230	-,949
D_26	İşletmemizde çalışanlar işlerini kendi kurallarına göre yaparlar.	2,92	1,218		,229	-,974
D_27	İşletmemiz çalışanları sadece kendi işlerini değil diğerlerinin de işlerini anlarlar.	3,94	,859		-,715	,581
	T Tipi Beceri		,555	4,13		
D_28	İşletmemiz çalışanları diğer çalışanların işleri için öneri yapabilirler.	4,06	,751		-,537	,097
D_29	İşletmemiz çalışanları sadece kendi bölümlerinde çalışanlar ile değil diğer bölümlerde çalışanlarla da iletişim kurabilirler.	4,17	,748		-,447	-,583
D_30	İşletmemiz çalışanları kendi işlerinin uzmanıdır.	4,18	,696		-,451	-,147
D_31	İşletmemiz çalışanları çevresel değişimlerden etkilenmeden kendi görevlerini etkili bir şekilde yerine getirirler.	4,12	,730		-,573	,228
	Bilişim Teknolojisi Desteği		,655	4,11		
D_32	İşletmemiz zaman ve mekân kısıtlaması olmaksızın işlerin işbirliği ile yapılması için Bilişim Teknolojisi (BT) altyapısı sağlar.	4,12	,815		-,693	,130
D_33	İşletmemiz çalışanları arasında iletişim için BT altyapısı sağlar.	4,08	,810		-,806	,920
D_34	İşletmemiz gerekli				-1,114	1,888

	enformasyonu bulmak ve erişmek için BT desteği sağlar.	4,15	,826			
D_35	İşletmemiz simulasyon ve tahmin yapabilmek için BT desteği sağlar.	4,07	,871		-1,108	1,731
D_36	İşletmemiz sistematik veri depolaması için BT desteği sağlar.	4,16	,779		-,923	1,437
	Bilgi Yaratma Süreci		,512	4,32		
	Sosyalleşme		,530	4,22		
D_37	İşletmemiz satış ve üretim merkezlerinden bilgi toplamanın önemini bilir.	4,20	,763		-1,106	2,190
D_38	İşletmemiz tedarikçileri ve müşterileri ile deneyimlerini paylaşmanın önemini bilir.	4,23	,731		-,775	,748
D_39	İşletmemiz rakipleri ile diyalog içerisinde olmaya önem verir.	4,11	,863		-1,131	1,848
D_40	İşletmemiz yeni stratejiler ve pazar fırsatları bulmayı önemser.	4,31	,673		-,515	-,516
D_41	İşletmemiz uzmanlık ve becerilerin diğer çalışanların anlamasına izin veren bir çalışma ortamının yaratılmasının önemini bilir.	4,28	,701		-,640	-,021
	Dışsallaşma		,495	4,29		
D_42	İşletmemiz kendine yaratıcı olacağını düşündüğü diğer kesimler ile diyalogun önemini bilir.	4,27	,706		-,626	-,082
D_43	İşletmemiz genelden özele ve özelden genele doğru düşünmenin önemini bilir.	4,28	,705		-,739	,651
D_44	İşletmemiz fikir yaratmak için diyaloglarda benzetmeleri kullanımının önemini bilir.	4,29	,685		-,761	,635
D_45	İşletmemiz değişik fikirlerin karşılıklı paylaşılmasının önemini bilir.	4,34	,621		-,377	-,662
D_46	İşletmemiz kişisel kanaatlerin önemini bilir.	4,31	,636		-,439	-,348
	Birleştirme		,519	4,34		
D_47	İşletmemiz strateji planlamada yazılı kaynakların, simülasyon ve tahmin metotlarının kullanılmasının önemini bilir.	4,26	,714		-,701	,226

D_48	İşletmemiz ürünlerine ve hizmetlerine ait doküman ve el kitabı oluşturmanın önemini bilir.	4,27	,780		-1,213	2,181
D_49	İşletmemiz ürünlerine ve hizmetlerine ait veritabanı oluşturmanın önemini bilir.	4,39	,723		-1,187	1,961
D_50	İşletmemiz yönetim raporları ve teknik bilgi toplayarak yeni kaynak oluşturmanın önemini bilir.	4,39	,641		-,814	1,199
D_51	İşletmemiz yeni oluşturulan fikirlerin yayılmasının önemini bilir.	4,40	,639		-,653	-,242
	İçselleştirme		,507	4,45		
D_52	İşletmemiz fonksiyonel ekiplerin bağlantı faaliyetleri gücünün önemini bilir.	4,40	,660		-1,009	1,682
D_53	İşletmemiz bir sorunu çözmek için bir ekip oluşturup çalışma sonuçlarını tüm işletme ile paylaşmanın önemini bilir.	4,41	,641		-,825	,527
D_54	İşletmemiz yeni fikirlerin ve değerlerin araştırılmasının ve paylaşılmasının önemini bilir.	4,48	,587		-,629	-,558
D_55	İşletmemiz yönetim vizyonunun anlaşılmasının ve paylaşılmasının önemini bilir.	4,50	,602		-,859	,155

Bilgi yönetimi ölçeğinin ana boyutlarından olan bilgi yönetimi sağlayıcıları boyutunun ortalaması 3,83, bilgi yaratma sürecinin ortalaması 4,32'dir. İşletmeler bilginin yaratılması konusuna daha çok önem vermektedirler. Bilgi yönetimi sağlayıcılarının alt boyutu olan işbirliği boyutuna cevaplayıcıların verdikleri cevapların ortalaması 4,37, güven boyutunun ortalaması 4,41, öğrenme boyutunun ortalaması 4,20, merkezileşme boyutunun ortalaması 2,17, formalizasyon boyutunun ortalaması 3,42, T tipi beceri boyutunun ortalaması 4,13, bilişim teknolojisi desteği boyutunun ortalaması 4,11'dir. İşbirliği boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade 'işletmemizin çalışanları işlerinde yardımseverdir' (4,51), güven boyutunda en

yüksek ortalamaya sahip ifade ‘işletmemizin çalışanları genel olarak güvenilir kişilerdir’ (4,58), öğrenme boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade ‘işletmemiz çalışanlarını seminer, sempozyum..vb. katılmaları için teşvik eder’ (4,26), merkezileşme boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade ‘işletmemiz çalışanları başka birisine başvurma ihtiyacı duymaz’ (2,52), formalizasyon boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade ‘işletmemiz çalışanları sadece kendi işlerini değil diğerlerinin de işlerini anlarlar’ (3,94), T tipi beceri boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade ‘işletmemiz çalışanları kendi işlerinin uzmanıdır’ (4,18), bilişim teknolojisi desteği boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade ‘işletmemiz sistematik veri depolaması için BT desteği sağlar’ (4,16) dir. Bilgi yaratma sürecinin alt boyutu olan sosyalleşme boyutuna cevaplayıcıların verdikleri cevapların ortalaması 4,22, dışsallaşma boyutunun ortalaması 4,29, birleştirme boyutunun ortalaması 4,34, içselleştirme boyutunun ortalaması 4,45’dir. Sosyalleşme boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade ‘işletmemiz yeni stratejiler ve pazar fırsatları bulmayı önemser’ (4,31), dışsallaşma boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade ‘işletmemiz değişik fikirlerin karşılıklı paylaşılmasının önemini bilir’ (4,34), birleştirme boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade ‘işletmemiz yeni oluşturulan fikirlerin yayılmasının önemini bilir’ (4,40), içselleştirme boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade ‘işletmemiz yönetim vizyonunun anlaşılmasının ve paylaşılmasının önemini bilir’ (4,50) dir.

Tablo 16: İnovasyon Faaliyetleri Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Verilen Cevaplara İlişkin Betimleyici İstatistikler

İfade Kodu	İfadeler	Ort.	Std. S.	Boyut Ort.	Çarpıklık	Basıklık
	İnovasyon Faaliyetleri	3,91	,904		-,253	-,178
	Ürün İnovasyonu		,845	4,08		
C_1	İşletmemiz pazara yeni ürünler sürer.	4,16	,879		-,994	,867
C_2	İşletmemiz ürün çeşitlerinin sayısını arttırır.	4,07	,886		-,769	,141
C_3	İşletmemiz patent/endüstriyel tasarım/faydalı model almak için yeni ürün geliştirme faaliyetleri yapar.	3,99	,902		-,928	1,028
C_4	Yeni ürün geliştirme faaliyetleri sonucunda işletmemiz yeni pazarlar geliştirir.	4,16	,734		-,592	,118
C_5	İşletmemiz pazar talepleri doğrultusunda müşteriye özel ürünler geliştirir ve üretir.	4,03	,824		-,623	,396
	Süreç İnovasyonu		1,090	3,84		
C_6	İşletmemiz dışarıdan yeni süreç teknolojisi satın alır.	3,81	1,117		-,991	,397
C_7	İşletmemiz süreç teknolojisi patentleri alır.	3,78	1,168		-,895	,066
C_8	İşletmemiz ileri CAD/CAM (Bilgisayar destekli tasarım ve üretim) donanımları kullanır.	4,07	1,140		-1,120	,797
C_9	İşletmemizde üretimin kalitesi imalat süreci sırasında sağlanır.	3,88	,830		-,927	1,779
C_10	İşletmemiz üretimde kullanmak üzere gelişmiş teknolojik kaliteli makine ve yazılım ithal eder.	3,80	1,135		-1,079	,607
C_11	İşletmemiz üretimde kullanmak üzere gelişmiş programlanabilir teçhizat ithal eder.	3,74	1,154		-1,069	,496
	Örgütsel İnovasyon		,833	4,00		
C_12	İşletmemiz çalışanları için yenilikçi ödüllendirme sistemleri kullanır.	3,85	,897		-,848	,528
C_13	İşletmemiz yenilikçi iş tasarımları kullanır.	4,01	,869		-,898	1,005

C_14	İşletmemiz yeni ürün geliştirmeyi hedefleyen yenilikçi yönetim teknikleri kullanır.	4,11	,798			-,957	1,440
C_15	İşletmemiz operasyonel verimlilik elde etmek için yeniden yapılanma faaliyetleri yürütür.	4,05	,811			-,570	-,168
C_16	İşletmemiz iş süreçlerinin yeniden tasarlanması faaliyetlerini yürütür.	4,00	,792			-,605	,319
	Pazarlama İnovasyonu		,851	3,75			
C_17	İşletmemiz pazarda yenilikçi fiyatlandırma yöntemleri yürütür.	3,64	1,067			-,552	-,225
C_18	İşletmemiz pazarda yenilikçi dağıtım yöntemleri yürütür.	3,54	1,119			-,511	-,388
C_19	İşletmemiz pazarda yenilikçi tanıtım yöntemleri kullanır.	3,64	1,077			-,579	-,214
C_20	İşletmemiz potansiyel talep pazarlarını sürekli genişletir.	3,95	,858			-,788	,865
C_21	İşletmemiz pazarlarda ileri müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemleri kullanır.	4,00	,985			-1,011	,974

Tablo 16’da görüldüğü gibi cevaplayıcıların ürün inovasyonuna (4,08) ilişkin ifadelerine verdikleri cevapların ortalaması örgütsel inovasyona (4,00), süreç inovasyonu (3,84) ve pazarlama inovasyonuna (3,75) ilişkin verdikleri cevapların ortalamasından daha yüksektir. İşletmeler yeni ürün üretme ve yeni pazarlara açılma konusuna daha çok önem vermektedir. Ürün inovasyonuna ilişkin en yüksek ortalamaya sahip olan ifade ‘işletmemiz pazara yeni ürünler sürer’ (4,16) ve ‘yeni ürün geliştirme faaliyetleri sonucunda işletmemiz yeni pazarlar geliştirir’ (4,16), süreç inovasyonuna ilişkin en yüksek ortalamaya sahip olan ifade ‘işletmemiz ileri CAD/CAM (bilgisayar destekli tasarım ve üretim) donanımları kullanır’ (4,07), örgütsel inovasyona ilişkin en yüksek ortalamaya sahip olan ifade ‘işletmemiz yeni ürün geliştirmeyi hedefleyen yenilikçi yönetim teknikleri kullanır’ (4,11), pazarlama

inovasyonuna ilişkin en yüksek ortalamaya sahip olan ifade ‘işletmemiz pazarlarda ileri müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemleri kullanır’ (4,00) dır. İnovasyon faaliyetleri ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalamaları 3,91’dir. İnovasyon faaliyetleri ölçeğine ait ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerleri ± 3 arasındadır. Bu değerler inovasyon faaliyetleri ölçeğine ait verilerin normal dağıldığını göstermektedir.

Tablo 17: Çift Yeteneklilik Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Verilen Cevaplara İlişkin Betimleyici İstatistikler

İfade Kodu	İfadeler	Ort.	Std S.	Boyut Ort.	Çarpıklık	Basıklık
	Çift Yeteneklilik	4,14	,496		-,233	-,261
	Keşfetme Faaliyetleri		,479	4,15		
B_1	Alışılmışın dışında düşünerek yeni teknolojik fikirlere bakar.	4,19	,689		-,569	,347
B_2	Başarısını yeni teknolojileri keşfetme yeteneği üzerine dayandırır.	4,32	,722		-,802	,133
B_3	Firma için inovatif olan ürün ve hizmetler yaratır.	4,29	,705		-,672	-,027
B_4	Müşteri ihtiyaçlarını tatmin edecek yaratıcı yollar arar.	4,28	,673		-,458	-,543
B_5	Yeni pazar bölümlerine saldırgan bir şekilde girişimde bulunur.	3,90	,952		-,885	,718
B_6	Aktif olarak yeni müşteri grupları hedefler.	3,96	,964		-,775	,202
	Mevcudu Geliştirme Faaliyetleri		,513	4,13		
B_7	Kaliteyi ve daha düşük maliyeti geliştirmeyi üstlenir.	4,20	,699		-,542	,056
B_8	Sürekli olarak firmanın kendi ürün ve hizmetlerinin güvenilirliğini arttırır.	4,35	,762		-1,377	2,755
B_9	Firmanın faaliyetlerindeki otomasyon düzeyini arttırır.	4,10	,764		-,731	1,116
B_10	Sürekli olarak mevcut müşterilerinin tatmin düzeyini ölçmek için anket düzenler.	3,86	1,058		-,821	,059
B_11	Mevcut müşteri tatminini sağlamak için müşteriye ne önerilerde bulunacağına dair düzenlemeler yapar.	4,12	,726		-,590	,288
B_12	Mevcut müşteriye daha yoğun bir şekilde odaklanır.	4,18	,812		-,933	1,079

Tablo 17’ de görüldüğü gibi cevaplayıcıların keşfetme faaliyetlerine (4,15) ilişkin ifadelerine verdikleri cevapların ortalamasının mevcudu geliştirme faaliyetlerine (4,13) ilişkin ifadelerine verdikleri cevapların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni araştırma evreninde bulunan işletmelerin proje bazlı iş yapılan teknoloji geliştirme bölgelerinde yer alması olarak açıklanabilmektedir. Keşfetme faaliyetlerine ilişkin en yüksek ortalamaya sahip olan ifade ‘başarısını yeni teknolojileri keşfetme yeteneği üzerine dayandırır’ (4,32), mevcudu geliştirme faaliyetlerine ilişkin ise en yüksek ortalamaya sahip olan ifade ‘sürekli olarak firmanın kendi ürün ve hizmetlerinin güvenilirliğini artırır’ (4,35) dir. Çift yeteneklilik ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalaması 4,14’tür. Çift yeteneklilik ölçeğine ait ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerleri ± 3 arasındadır. Bu değerler çift yeteneklilik ölçeğine ait verilerin normal dağıldığını göstermektedir.

Tablo 18: İşletme Performansı Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Verilen Cevaplara İlişkin Betimleyici İstatistikler

İfade Kodu	İfadeler	Ort.	Std. S.	Çarpıklık	Basıklık
	İşletme Performansı	3,51	,829	-,482	,076
E_1	Genel performans hedeflerine ulaşma.	3,83	,833	-,539	,467
E_2	Hedeflenen pazar payını elde etme.	3,47	,993	-,379	-,176
E_3	Hedeflenen büyümeyi gerçekleştirme.	3,48	1,010	-,420	-,266
E_4	Hedeflenen kârlılık düzeyini yakalama.	3,29	,994	-,457	-,188

Tablo 18’de görüldüğü gibi işletme performansı ölçeğinde en yüksek ortalama ‘genel performans hedeflerine ulaşma’ (3,83) ifadesidir. İşletme performansı ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalaması 3,51’dir. İşletme performansı ölçeğine ait ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerleri ± 3 arasındadır. Bu değerler işletme performansı ölçeğine ait verilerin normal dağıldığını göstermektedir.

3.8.3. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Değerleri

Ölçeklere ait verilerin uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve verilerin faktör analizine uygunluğunu için Bartlett Küresellik (BK) testi yapılmıştır. Field (2010) KMO değeri için alt sınırının 0,50 olması gerektiğini belirtmektedir. Tablo 19 incelendiğinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,869 olarak bulunmuştur. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının yararlı ve kullanılabilir olduğu görülmektedir. Bartlett Küresellik testi sonucunda ise değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,001$). (KMO: 0,869 Barlett Küresellik Testi Sonucu: 12651,765, $p < 0,001$ Açıklanan Toplam Varyans: % 66, 451). Faktör yükleri ve Cronbach Alfa değerleri Nunally (1978) , Bryman ve Cramer (1997)'in önerdiği değerlerin üzerindedir.

Tablo 19: Bilgi Yönetimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	İfade Kodu	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
İşbirliği-Güven	D 7	,751	13,290	0,869
	D 4	,737		
	D 8	,703		
	D 9	,688		
	D 1	,671		
	D 3	,662		
	D 2	,641		
	D 6	,510		
	D 5	,506		
Öğrenme	D 14	,790	6,754	0,875
	D 15	,789		
	D 13	,748		
	D 16	,728		
	D 12	,703		
	D 18	-,658		
	D 17	-,638		
Merkezleşme	D 20	,877	57,484	0,861
	D 21	,869		
	D 19	,811		
T Tipi Beceri	D 28	,737		
	D 29	,730		

	D 27	,707	42,071	0,792
	D 31	,638		
	D 30	,605		
Bilişim Teknolojisi Desteği	D 34	,819	23,420	0,858
	D 33	,806		
	D 36	,742		
	D 35	,711		
	D 32	,683		
Dışsallaşma	D 43	,686	28,412	0,833
	D 41	,663		
	D 44	,654		
	D 40	,574		
	D 42	,536		
	D 45	,525		
	D 46	,519		
İçselleştirme	D 55	,795	18,372	0,843
	D 54	,778		
	D 53	,697		
	D 49	,639		

Yapılan faktör analizi sonucunda bilgi yönetimi ölçeği yedi alt boyutta toplanmıştır. Formalizasyon, sosyalleşme, birleştirme alt boyutları faktör yükleri 0,500'ün altında kaldığı için ölçekten çıkarılmıştır. İşbirliği ve güven boyutu aynı faktör altında toplanmış ve işbirliği-güven faktörü olarak adlandırılmıştır. Bilgi yönetimi ölçeğinin D_10, D_11, D_19, D_22, D_23, D_24, D_25, D_26, D_37, D_38, D_39, D_43, D_47, D_48, D_50, D_51 kodlu ifadeleri faktör yükleri 0,500'ün altında kaldığı için ölçekten çıkarılmıştır (Nunally, 1978). Bilgi yönetimi ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,860, ana boyutlarından olan bilgi yönetimi sağlayıcılarının Cronbach Alfa değeri 0,829, bilgi yaratma sürecinin Cronbach Alfa değeri 0,888'dir. İşbirliği-güven boyutunun açıklama oranı % 13,290 ve Cronbach Alfa değeri 0,869'dur. Öğrenme boyutunun açıklama oranı % 6,754'dür. Yapılan güvenirlik analizinde Cronbach Alfa değeri 0,406 çıkmıştır. D_17 ve D_18 kodlu ifadelerin güvenirlikleri düşük çıktığı için ölçekten çıkarılmıştır. İfadeler ölçekten çıkarılıp tekrar güvenirlik analizi yapıldığında Cronbach Alfa değeri 0,875'e yükselmiştir.

Merkezîleşme boyutunun açıklama oranı % 57,484 ve Cronbach Alfa değeri 0,861'dir. T tipi beceri boyutunun açıklama oranı % 40,071 ve Cronbach Alfa değeri 0,792'dir. Bilişim teknolojisi desteği boyutunun açıklama oranı % 23,420 ve Cronbach Alfa değeri 0,858'dir. Dışsallaşma boyutunun açıklama oranı % 28,412 ve Cronbach Alfa değeri 0,833'dür. İçselleştirme boyutunun açıklama oranı % 18,372 ve Cronbach Alfa değeri 0,843'dür.

Tablo 20: İnovasyon Faaliyetleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	İfade Kodu	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
Ürün İnovasyonu	C_2	,760	53,865	0,768
	C_1	,720		
	C_4	,653		
	C_3	,624		
Süreç İnovasyonu	C_10	,841	50,239	0,849
	C_11	,832		
	C_6	,699		
Örgütsel İnovasyon	C_15	,747	33,105	0,827
	C_14	,684		
	C_12	,642		
	C_13	,638		
	C_16	,588		
Pazarlama İnovasyonu	C_19	,859	46,433	0,861
	C_18	,844		
	C_17	,797		
	C_20	,582		

İnovasyon ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek dört boyutta toplanmıştır. Ölçekte yer alan C_5, C_7, C_8, C_9, C_21 kodlu ifadeler faktör yükleri 0,500'ün altında olduğu için ölçekten çıkarılmıştır (Nunally, 1978). Ürün inovasyonu boyutunun açıklama oranı % 53,865, Cronbach Alfa değeri 0,768'dir. Süreç inovasyonu boyutunun açıklama oranı % 50,239, Cronbach Alfa değeri 0,849'dur. Örgütsel inovasyon boyutunun açıklama oranı % 33,105, Cronbach Alfa değeri 0,827'dir. Pazarlama inovasyonu boyutunun açıklama oranı % 46,433,

Cronbach Alfa değeri 0,861'dir. İnovasyon faaliyetleri ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,883'dür.

Tablo 21: Çift Yeteneklilik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	İfade Kodu	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
Mevcudu Geliştirme Faaliyetleri	B_9	,702	60,415	0,650
	B_4	,673		
	B_6	,615		
	B_11	,567		
Keşfetme Faaliyetleri	B_3	,721	63,256	0,670
	B_2	,717		
	B_1	,652		

Çift yeteneklilik ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek iki faktör altında toplanmıştır. Ölçekte yer alan B_5, B_7, B_8, B_10, B_12 kodlu ifadeler faktör yükleri 0,500'ün altında olduğu için ölçekten çıkarılmıştır (Nunally, 1978). Mevcudu geliştirme faaliyetleri boyutunun açıklama oranı % 60,415, Cronbach Alfa değeri 0,650'dir. Keşfetme faaliyetleri boyutunun açıklama oranı % 63,256, Cronbach Alfa değeri 0,670'dir. Çift yeteneklilik ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,716'dır.

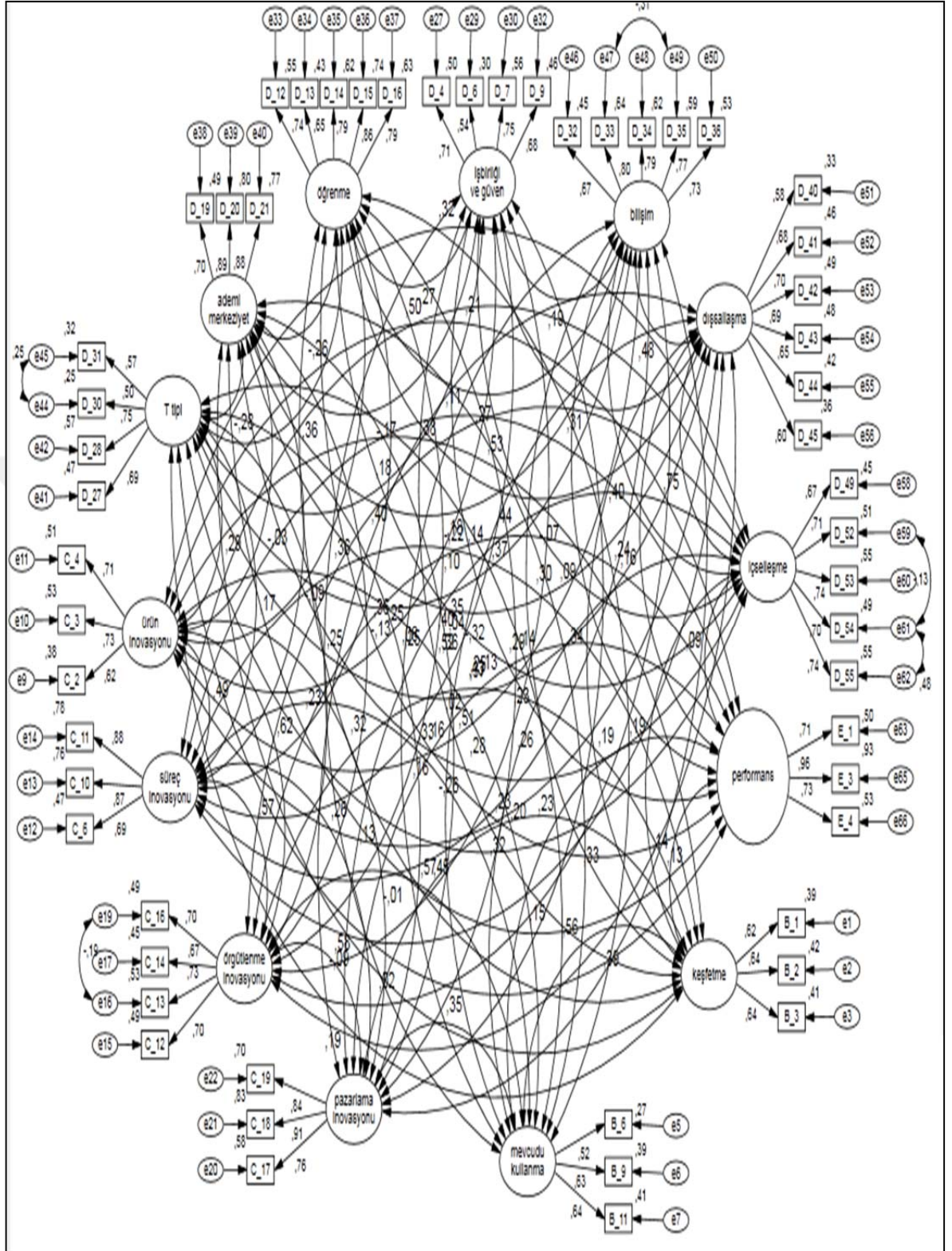
Tablo 22: İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	İfade Kodu	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
İşletme Performansı	E_3	,902	37,700	0,887
	E_2	,867		
	E_4	,827		
	E_1	,801		

İşletme performansı ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek tek faktör altında toplanmaktadır. İşletme performansı ölçeğinin açıklama oranı % 37,700, Cronbach Alfa değeri 0,887'dir.

3.8.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi modeldeki gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmektedir. Açımlayıcı faktör analizinin bir uzantısı olan doğrulayıcı faktör analizi açımlayıcı faktör analizinden sonra yapılmakta ve ölçüm modelinin oluşturmanın ilk aşaması olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 2007). Açımlayıcı faktör analizi sonucunda bilgi yönetimi yedi, inovasyon dört, çift yeteneklilik iki, işletme performansı tek faktör altında toplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için SPSS AMOS programı kullanılmış ve modele ilişkin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır.



Şekil 7: 1.Düzyer Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Diyagramı

Tablo 23: 1. Düzey DFA Uyum Endeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

	Uyum Endeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
x² değeri (p)		p > 0,05	-
χ²/sd	1,427	≤ 3	≤ 4-5
GFI	0,817	0,95 ≤ GFI ≤ 1	0,90 ≤ GFI < 0,95
CFI	0,921	0,95 ≤ CFI ≤ 1	0,90 ≤ CFI < 0,95
RMSEA	0,034	RMSEA ≤ 0,05	0,05 < RMSEA < 0,10
SRMR	0,052	SRMR < 0,05	0,06 < SRMR < 0,08
RMR	0,036	RMR ≤ 0,05	0,05 < RMR ≤ 0,10

Ölçüm modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 23’de gösterilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi yapıldığında modele ait uyum iyiliği değerlerinden bazıları kabul edilebilir uyum değerlerinin altında kaldığı görülmüştür. Yapılan düzeltmeler sonucunda bilgi yönetimi değişkeninden T tipi beceri alt boyutundan D_29 kodlu ifade; işbirliği-güven boyutunda D_8,D_5,D_3,D_2,D_1 kodlu ifadeler; dışlanmada D_46 kodlu ifade; çift yeteneklilik değişkeninden mevcudu kullanma alt boyutundan B_4 kodlu ifade; inovasyon faaliyetleri değişkeninin ürün inovasyonu alt boyutundan C_1 kodlu ifade; örgütsel inovasyon alt boyutundan C_15 kodlu ifade; pazarlama alt boyutundan C_20 kodlu ifade ve işletme performansı değişkeninden E_2 kodlu ifade çıkarılmıştır.

Yapılan modifikasyon sonucu uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir değerler arasında yer almıştır (Tablo 24).

Tablo 24: 2. Düzey DFA Uyum Endeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

	Uyum Endeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 değeri (p)		$p > 0,05$	-
χ^2/sd	1,342	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	0,848	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$
CFI	0,943	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI < 0,95$
RMSEA	0,031	$RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,10$
SRMR	0,058	$SRMR < 0,05$	$0,06 < SRMR < 0,08$
RMR	0,041	$RMR \leq 0,05$	$0,05 < RMR \leq 0,10$

Tablo 24’de ölçüklere ilişkin oluşturulan ölçüm modeli için uyum endeks değerleri yer almaktadır. İlk olarak en yaygın olarak kullanılan uyum endeksi ki-kare (χ^2/ sd) uyum iyiliği testi incelenmiş ve modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak ki-kare değeri örneklem büyüklüğüne çok duyarlı olduğundan, model ile veri arasındaki uyumu değerlendirmede bu değer tek başına yeterli değildir. Bu nedenle diğer uyum değerlerine de bakılmıştır. Ölçüm modeli için elde edilen uyum endeks değerleri incelendiğinde, sonuçların iyi yada kabul edilebilir uyum sağladığını görülmektedir. χ^2/sd değeri 3’ün altında, RMSEA 0,05’in altında, CFI değeri 0,95’in altında, GFI 0,90’a yakın, SRMR değeri ise 0,08’in altındadır. Uyum iyiliği değerlerine bakıldığında modelde belirtilen ilişkiler ile verilerin yüksek derecede tutarlı olduğu görülmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir değerler arasında yer alması sonucunda her bir boyutunun AVE (Average Variance Extracted- Ortalama Açıklanan Varyans) ve CR (Composite Reliability- Bileşik Güvenilirlik) değerleri hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modelin yapı geçerliliğinin olduğu anlaşılmıştır. Yapı geçerliliği ayrıca çıkarılan ortalama varyans (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) ile test edilmiştir. Hair ve diğ., (2009) AVE değeri için 0,50'nin üzerinde, CR değeri için ise 0,70'nin üzerinde olması gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca her boyutta CR değerinin AVE değerinden büyük olması gerekmektedir.

Tablo 25: Boyutlara Ait AVE ve CR değerleri

Değişkenler	Boyutlar	AVE	CR
Bilgi Yönetimi	İşbirliği-Güven	0,43	0,87
	Öğrenme	0,52	0,64
	Merkezileşme	0,72	0,88
	T Tipi Beceri	0,46	0,81
	Bilişim Teknolojisi Desteği	0,56	0,86
	Dışsallaşma	0,35	0,79
	İçselleştirme	0,50	0,83
İnovasyon Faaliyetleri	Ürün İnovasyonu	0,47	0,78
	Süreç İnovasyonu	0,62	0,83
	Örgütsel İnovasyon	0,43	0,79
	Pazarlama İnovasyonu	0,60	0,85
Çift Yeteneklilik	Keşfetme Faaliyetleri	0,48	0,73
	Mevcudu Geliştirme Faaliyetleri	0,41	0,73
İşletme Performansı	İşletme Performansı	0,72	0,91

Tablo 25'e bakıldığında işbirliği-güven (AVE: 0,43), T tipi beceri (AVE:0,46), dışsallaşma (AVE: 0,35), ürün inovasyonu (AVE: 0,47), örgütsel inovasyon (AVE: 0,43), keşfetme faaliyetleri (AVE: 0,48), mevcudu geliştirme faaliyetleri (AVE: 0,41) değişkenlerinin AVE değerleri 0,50'nin altında kalmaktadır. CR değerleri tüm değişkenler için 0,70 değerinin üzerindedir. Yapı geçerliliğinin bir

diğer şartı olan CR değerinin AVE değerinden büyük olması tüm değişkenler için sağlanmaktadır.

3.9. Araştırma Bulguları

3.9.1. Yol Analizi

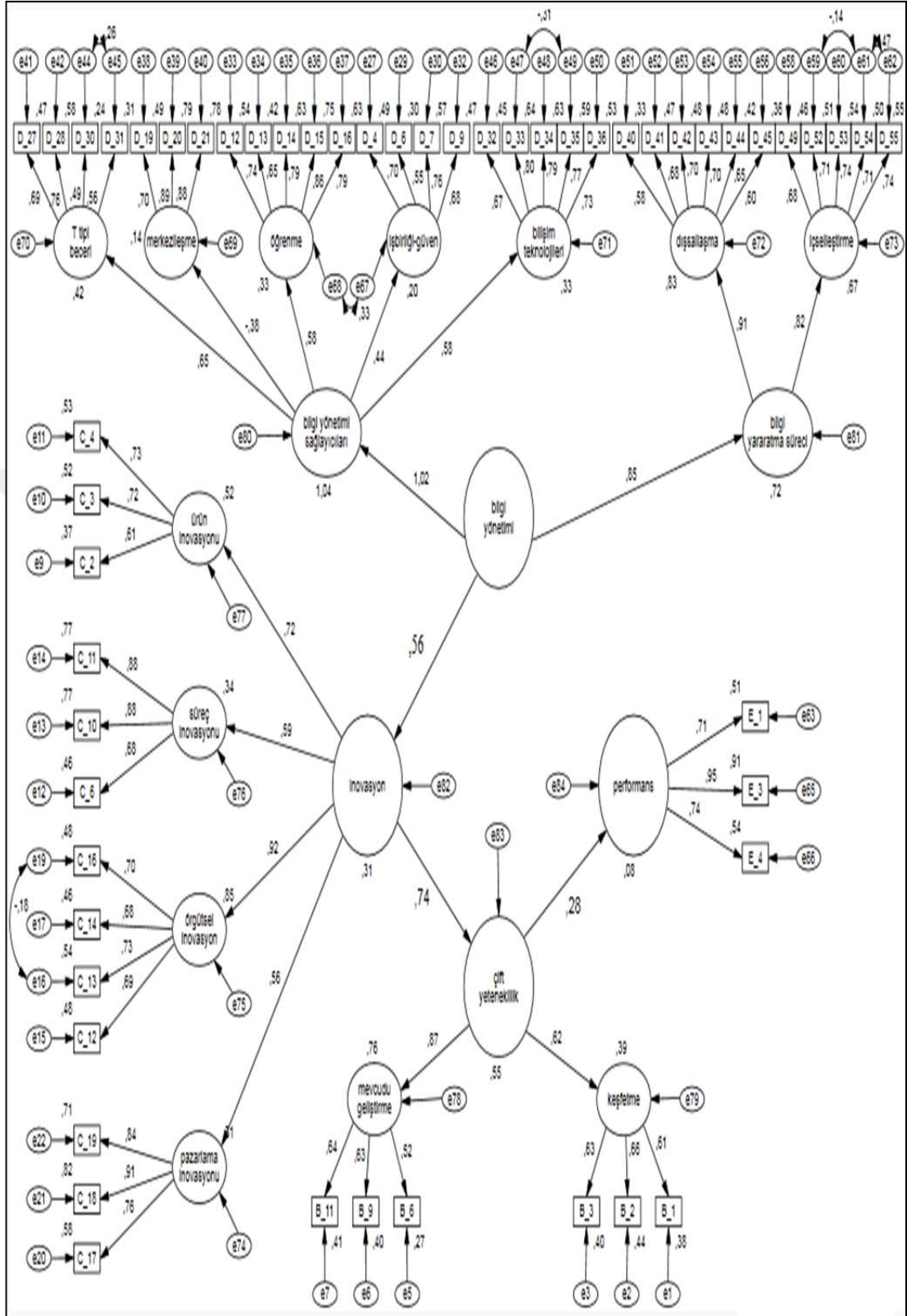
Yapılan literatür taraması sonucunda oluşturulan yapısal eşitlik modeli test edilmiştir. Yapılan bu testte oluşturulan model ile veri setinin uyumluluğuna bakılmıştır. Yapılan yol analiz ile uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Tablo 26'da verilen χ^2/df , RMSEA, SRMR, RMR, CFI, GFI değerleri kabul edilebilir uyum aralığında bulunmaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan modelin doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 26: Yapısal Modele İlişkin Uyum Endeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

	Uyum Endeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
x^2 değeri (p)		$p > 0,05$	-
χ^2/sd	1,356	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	0,847	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$
CFI	0,940	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI < 0,95$
RMSEA	0,031	$RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,10$
SRMR	0,058	$SRMR < 0,05$	$0,06 < SRMR < 0,08$
RMR	0,042	$RMR \leq 0,05$	$0,05 < RMR \leq 0,10$

Tablo 26’da yapısal modelin uyum endeks değerleri yer almaktadır. Yapısal model için elde edilen uyum endeks değerleri incelendiğinde, sonuçların iyi yada kabul edilebilir uyum sağladığını görölmektedir. χ^2/sd değeri 3’ün altında, RMSEA 0,05’in altında, CFI değeri 0,95’in altında, GFI 0,90’a yakın, SRMR değeri ise 0,08’in altındadır.





Şekil 9: Modele İlişkin Yol Diyagramı

Yapılan analiz sonucunda bilgi yönetiminin inovasyon üzerindeki etkisi ($\beta_1:0,98$) pozitif ve anlamlı, inovasyonun çift yeteneklilik üzerindeki etkisi ($\beta_1:0,50$) pozitif ve anlamlı, çift yetenekliliğin işletme performansı üzerindeki etkisi ($\beta_1:0,64$) pozitif ve anlamlıdır.

Araştırma kapsamında yer alan çift yeteneklilik, inovasyon faaliyetleri, bilgi yönetimi ve işletme performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri test etmek için regresyon katsayıları hesaplanmıştır. Tablo 27’de değişkenler, regresyon kat sayısı, standart hata değerleri ve olasılık değerleri görülmektedir.

Tablo 27: Öngörülen Yapısal Modelin Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri

Değişkenler			Std. Reg. Katsayısı	Std. Hata	Olasılık (p)
Etkilenen		Etkileyen			
İnovasyon Faaliyetleri	←	Bilgi Yönetimi	0,563	0,208	<0,001
Çift Yeteneklilik	←	İnovasyon Faaliyetleri	0,741	0,097	<0,001
İşletme Performansı	←	Çift Yeteneklilik	0,283	0,176	<0,001

*** $p < 0,001$

Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen olasılık değerlerine göre bilgi yönetiminin inovasyon faaliyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi, inovasyon faaliyetlerinin çift yeteneklilik üzerinde anlamlı bir etkisi ve çift yetenekliliğinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Modele

en çok katkısı olan yol ise standart regresyon kat sayıları ile karar verilmektedir. Standard regresyon kat sayıları incelendiğinde modele en çok katkısı olan inovasyon faaliyetlerinden çift yetenekliliğe giden yol olduğu belirlenmiştir.



SONUÇ

Rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde işletmeler bir takım dönüşümler yaşamaktadır. Rekabet işletmeleri daha kaliteli ürünler ve hizmetler üretmeye, yeni stratejiler geliştirmeye ve inovasyona ağırlık vermeye yönlendirmektedir. Bu amaçla inovasyona önem veren işletmeler bilgi yönetimini daha etkili kullanmaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler mevcut yetkinliklerini geliştirirken aynı zamanda yeni yetkinlik arayışına girmektedir.

Mevcudu geliştirme faaliyetleri ile keşfetme faaliyetlerini aynı zamanda yapabilen işletme çift yetenekli olarak nitelendirilmektedir. Keşfetme ve mevcudu geliştirme stratejilerini aynı anda uygulayan işletmeler bilgiyi etkili bir şekilde kullanmaktadır. Nonaka ve Takeuchi (1995) işletme içinde bilginin etkili kullanımı ile inovasyon arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Bilgi, günümüzde işletmeler için en önemli kaynak haline gelmiştir. İnovasyonun temel taşı olan bilginin işletme içinde elde edilmesi, yayılması, değerlendirilmesi ve depolanması oldukça önemlidir. Hargadon ve Sutton (1997) işletmelerde yeni bilginin yaratıcı çözümler getirdiğini ve sonuç olarak inovasyona yol açtığını ileri sürmektedir. Böylelikle işletmeler yeni yetkinlikler edinebilmekte veya sahip olduğu mevcut yetkinliklerini elde ettiği yeni bilgiler sayesinde geliştirebilmektedir. İnovasyon ve bilgi yönetimi işletmeler için yeni ürün geliştirmenin yanı sıra mevcut ürünlerini geliştirmek içinde önemlidir. İşletmeler tüm bu faaliyetleri performanslarını arttırmak amacıyla yapmaktadır.

Çift yetenekliliğinin işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. He ve Wong 2004 yılında yaptıkları çalışmada çift

yetenekliliğin işletme performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Benzer bir çalışmada, Tushman ve O'Reilly (2013) çift yetenekliliğin işletme performansını arttığını belirtmektedir. Yapılan diğer çalışmalarda (Tushman ve O'Reilly (1996); Lewin ve Volberda (1999); Benner ve Tushman (2002); Gibson ve Birkinsaw (2004); Auh ve Mengüç (2005); Jansen ve diğ., (2006); Stettner ve Lavie (2013)) çift yetenekliliğin işletme performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tezin amacı işletmelerin bilgi yönetimi ve inovasyonu kullanarak stratejik çift yetenekliliğe ve işletme performansına etkisini araştırmaktır. Araştırma evreni olarak Ankara'daki teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyette olan işletmeler seçilmiştir. Ankara'da toplamda yedi teknolojisi geliştirme bölgesi bulunmaktadır. Ostim Teknopark ve Teknopark Ankara 2014 yılında kurulmuş ve henüz gelişme aşamasında olduğu için araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırmaya ODTÜ TGB, Ankara TGB, Gazi TGB, Hacettepe TGB ve Bilkent TGB katılmıştır. ODTÜ TGB Ankara'da kurulan ilk TGB olma özelliği taşımakta ve işletme sayısı en fazla olanıdır. İşletmelerin sektörel dağılımına bakıldığında tüm TGB'lerde yazılım sektöründe faaliyette olan işletmelerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Araştırma evreninde 970 işletme olduğu tespit edilmiş, örnekleme yöntemi kullanılmamış yani tam sayım yapılmıştır. Bu nedenle işletmelerin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 38'dir (371 anket). Analizler 360 anket üzerinden yapılmıştır.

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların demografik özellikleri incelendiğinde, çalışmaya katılan üst düzey yöneticilerin çoğunluğunun erkek, 31–40 yaş aralığında ve lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. İşletmelerde çalışan sayısı 1- 1130 kişi arasında değişmektedir. En fazla çalışan sayısı araştırmacı grubunda yer almaktadır.

İşletmelerin faaliyette bulunduğu sektörler incelendiğinde yazılım sektörü en fazla işletmenin bulunduğu sektör olmaktadır. Elde edilen veriler ile anakütlenin özellikleri bu açıdan örtüşmektedir. İşletmelerin kuruluş yılları incelendiğinde 2012 yılı ve sonrası kurulan işletmelerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. İşletmelerin %59'u mikro işletme, %34'ü küçük işletmedir. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğu mikro ve küçük işletmelerden oluşmaktadır.

Oluşturulan model kapsamında bilgi yönetimi ve inovasyonun çift yeteneklilik yoluyla işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu etkiyi incelemek amacıyla oluşturulan dört ölçek için faktör analizi yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarında ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda inovasyon faaliyetleri ölçeği akademik yazında bulunan boyutlar ile paralel çıkmıştır. Faktör yükleri dikkate alındığında boyutlar; örgütsel inovasyon, ürün inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve süreç inovasyonu şeklinde sıralanmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalarda (Lin ve diğ., 2010; Damanpour, 1992; Ibarra, 1993; Hammer, 2004; Elenkov ve Manev, 2005; Weerarwardena, 2003) benzer boyutlara ulaşılmıştır.

İşletme performansı ölçeği 4 sorudan ve tek boyuttan oluşan bir ölçektir. Faktör analizi sonucunda ölçek Lichtenthaler (2009) geliştirdiği ölçeğe benzer şekilde çıkmıştır. İşletmeler hedefledikleri büyümeyi gerçekleştirmeye ve pazar paylarını arttırmaya daha çok önem vermektedir.

Çift yeteneklilik ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda faktör yüklerine göre sıralama mevcudu geliştirme faaliyetleri ve keşfetme faaliyetleri şeklindedir. Çift yeteneklilik ölçeğinin alt boyutları yönetim organizasyon yazından bulunan

çalışmalar ile benzer çıkmıştır. Literatürde bulunan çalışmalarda (Tushman ve O'Reilly, 1996; Benner ve Tushman, 2003; He ve Wong 2004; Birkinsaw ve Gibson, 2004; Auh ve Mengüç, 2005; Lubatkin ve diğ., 2006, Jansen ve diğ., 2006) çift yeteneklilik; keşfetme ve mevcudu geliştirme alt boyutlarından oluşmaktadır.

Bilgi yönetimi ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda ölçek yedi alt boyutta toplanmaktadır. Faktör yüklerine göre sırasıyla; içselleştirme, dışsallaşma, T-Tipi beceri, öğrenme, bilişim teknolojisi desteği, işbirliği-güven, merkezleşme şeklindedir. Ölçeğin alt boyutları Lee ve Choi'nin (2003) geliştirdiği alt boyutlardan farklı çıkmıştır. Ölçek 55 ifade ve 11 alt boyut oluşurken yapılan faktör analizi sonucunda 41 ifade yedi alt boyut altında toplanmıştır.

Belirlenen model çerçevesinde yapılan analiz sonucunda bilgi yönetiminin inovasyon üzerinde pozitif ve anlamlı, inovasyonun çift yeteneklilik üzerinde pozitif ve anlamlı, çift yetenekliliğin işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinin doğrusallık varsayımından yola çıkılarak oluşturulan modelde inovasyon faaliyetlerinden çift yetenekliliğe giden yolun modele katkısı diğer yollardan daha fazladır.

Literatürde bulunan çalışmalara benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bilgi yönetiminin inovasyon üzerinde pozitif etkisi olduğunu destekleyen çalışmalarda Lubatkin ve diğerleri (2006) bilgi yönetim süreçlerinin mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonları arasındaki çatışmayı çözdüğünü savunurken, benzer şekilde Tushman ve O'Reilly (1996) işletmelerde etkili bir bilgi yönetiminin olmasının mevcudu geliştirme ve keşfetme stratejilerinin uzun vadeli performansı için gerekli olduğu görüşündedir.

İşletmelerin değişime ayak uydurabilmesi ve uyum sağlayabilmesi rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için önem arz etmektedir. Stratejik çift yeteneklilik işletmelerin rakipleri karşısında rekabet avantajı kazanabilmeleri için bir yoldur. Yöneticiler açısından düşünöldüğünde çift yetenekliliğin benimsenmesi ve işletmenin stratejileri arasında yer alması oldukça önemlidir. Yöneticiler buldukları sektörlerdeki gelişmeleri yakından takip etmeli ve fırsata çevirmelidir.

Tezde toplanan veriler tek bir zaman dilimini kapsamaktadır. Keşfetme, mevcudu geliştirme faaliyetleri ve inovasyonunun performansa etkisinin gözlemlenebilmesinde zaman önemli bir sınırlılıktır. Daha sonraki yapılacak çalışmalarda uzun dönemli veriler toplanarak yapılması önerilmektedir. Çift yeteneklilik kavramı çalışmada mevcudu geliştirme ve keşfetme faaliyetlerinin etkileşimi olarak ele alınmıştır. Çift yeteneklilik örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilenen bir kavramdır. Çift yetenekliliğinin işletme performansına etkisinin inceleneceği çalışmalarda örgütsel ve çevresel faktörlerin kontrol değişkeni olarak ele alınması önerilmektedir. Tez işletme düzeyinde bir araştırmayı kapsamaktadır, bundan sonraki çalışmalarda iş birimleri veya stratejik iş birlikleri örneklem olarak ele alınabilir. Araştırma Ankara ilindeki Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmeleri kapsamaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda Türkiye genelinde bulunan Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin ele alınması ve Teknolojisi Geliştirme Bölgelerinin kıyaslanması farklı sonuçlar elde edilmesine neden olabilir.

Türkçe literatür incelendiğinde tez kapsamında ele alınan konuları kapsamlı bir şekilde inceleyen çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bakımdan çalışmanın Türkçe literatüre katkısı olacağı ve bundan sonraki çalışmalara yol açıcı olacağı

düşünölmektedir. Araştırmanın bir sonraki aşamasında Türkiye ile bir Avrupa ölkesi ya da OECD ölkeleri karşılaştırmasının yapılması hedeflenmektedir. Ayrıca, işletmelerin çift yeteneklilik düzeylerine göre işletme performansı açısından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılacaktır.



KAYNAKÇA

Açıkgöz, A., (2015), “İnovasyon Çiftüstalığı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, ss. 1–26.

Adler, P., Goldoftas, B. ve Levine, D., (1999), ‘‘Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Change overs in the Toyota Production System’’, **Organization Science**, Vol. 10,Iss. 1, pp. 43–68.

Afuah, A., (2003), **Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits**, Oxford University Press, New York.

Aktan, C.C. ve Vural, İ.Y., (2004), “**Bilgi Yönetimi Nedir?**”
<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/bilgi-yon-nedir.htm>
(Erişim Tarihi: 18.10.2016).

Alavi, M. ve Leinder, D., (2001), “Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”, **MIS Quarterly**, Vol. 25, Iss 1.

Aloini, D., Martini A. Ve Neirotti P., (2012), **Unpack It: Organizational Ambidexterity Between Structure, Knowledge and Performance: an Empirical Analysis**, DRUID Society, Copenhag, Denmark.

Anderson, P. ve Tushman, M. L., (1990), “Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change’’, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, Iss. 4, pp. 604–633.

- Andriopoulos, C. ve Lewis, M. W. (2009), ‘Exploitation–Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation’, **Organization Science**, Vol. 20, Iss. 4, pp. 696–717.
- Arvanitis, S. ve Woerter, M., (2015), “Exploration or exploitation of knowledge from universities: does it make a difference?”, **Economics of Innovation and New Technology**, Vol. 24, Iss. 6, pp. 596–623.
- Arvanitis, S. ve Woerter, M., (2015), “ Exploration or Exploitation of Knowledge from Universities: Does it Make a Difference?”, **Economics of Innovation and New Technology**, Vol. 24, Iss. 6, pp. 596.
- Atalay, M., Anafarta, N. ve Sarvan, F., (2013), “The Relationship Between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier Industry”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 75, pp. 226 – 235.
- Atuahene-Gima, K. (2005), “Resolving the Capability Rigidity Paradox in New Product Innovation”, **Journal of Marketing**, Vol. 69, Iss.6, pp. 61–83.
- Atuahene-Gima, K. ve Murray, J. Y., (2007), ‘Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China’. **Journal of International Marketing**, Vol. 15, Iss. 02, pp. 1–29.
- Auh, S. ve Menguc, B. (2005), “Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Competitive Intensity”, **Journal of Business Research**, Vol. 58, pp.1652– 1661.

Awad, E. M. ve Ghaziri, H. M., (2004) **Knowledge Management**, Singapore: Peardon.

Barney, J., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, Vol.17, pp. 99–120.

Bartlett, C. A., ve Ghoshal S., (1989), **Managing Across Borders: The Transnational Solution**, Harvard Business School Press.

Barutçugil, İ., (2002), **Bilgi yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bassi, L., (1997), "Harnessing the Power of Intellectual Capital", **Training and Development**, Vol.51, Iss.12,.

Bayhan, Deniz, B., (2004), "Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi", **TMMOB 50 Yıl**, Kozan Ofset, Ankara.

Becheikh, N., Landry, R. ve Amara N., (2006), "Lessons from Innovation Empirical Studies in the Manufacturing Sector: A Systematic Review of the Literature from 1993–2003", **Techovation**, Vol.26, pp. 644–664.

Beijerse, R. P., (1999), "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon", **Journal of Knowledge Management**, Vol.3, Iss.2, pp. 94–109.

Beijerse, R. P., (2000), "Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4 Iss. 2, pp.162 – 179.

- Benner, M. J. ve Tushman, M. L., (2003), “Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited”, **Academy of Management Review**, Vol. 28, pp. 238–256.
- Bhatt, G. D., (2001), “Knowledge Management in Organizations: Examining the **Interaction Between Technologies, Techniques, and People**”, **Journal of Knowledge Management**, Vol.5 ,Iss. 1, pp. 68–75.
- Bhatt, G., Gupta, J. N .D. ve Kitchens F., (2005), "An Exploratory Study of Groupware Use in the Knowledge Management Process", **Journal of Enterprise Information Management**, Vol. 18, Iss. 1, pp. 28 – 46.
- Bierly III, P. E., Damanpour, F. ve Santoro, M. D., (2009), “The Application of External Knowledge: Organizational Conditions for Exploration and Exploitation” **Journal of Management Studies**, Vol. 46, Iss. 3, pp. 481–509.
- Bierly, P.E., III, Damanpour, F. ve Santoro, M.D. (2009), “The Application of external Knowledge: Organizational Conditions for Exploration and Exploitation”, **Journal of Management Studies**, Vol. 46, Iss. 3, pp. 481–509.
- Birkinshaw, J. ve Gibson, B. C., (2004), “Building Ambidexterity into An Organization”, **Sloan Management Review**, Vol.45, pp. 47–55.
- Bishop, K., Este, P. D. ve Nelly, A., (2011), “Gaining From Interactions With Universities: Multiple Methods for Nurturing Absorptive Capacity”, **Research Policy**, Vol. 40, Iss. 1, pp. 30–40.

- Blarr, W. H., (2011), **Organizational Ambidexterity Implications for the Strategy- Performance Linkage**, Springer, Germany.
- Bollinger A. S. ve Smith R. D., (2001), "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, pp. 8–18.
- Bolton M. K., (1993), "Organizational Innovation and Substandard Performance: When is Necessity the Mother of Innovation?", **Organization Science**, Vol. 4, Iss. 1, pp. 57-75.
- Bordeianu, O. M., (2015), "The Role of Knowledge Management and Knowledge Management Strategies within Learning Organizations", **ECOFORUM**, Vol. 4, Iss. 1 (6), pp.147–154.
- Boumgarden, P., Nickerson J. ve Zenger, T. (2012), "Sailing Into the Wind: Exploring the Relationships Among Ambidexterity, Vacillation and Organizational Performance", **Strategic Management Journal**, Vol. 33, pp. 587–610.
- Brion, S., Mothe, C. ve Sabatier, M., (2010), "The Impact of Organizational Context and Competences on Innovation Ambidexterity", **International Journal of Innovation Management**, 14(2), 151-178.
- Burgelman, R. A., (1991), "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research", **Organization Science**, Vol.2, pp. 239 262.

Burgelman, R.A. ve Grove, A.S., (2007), “Cross-Boundary Disruptors: Powerful Inter- Industry Entrepreneurial Change Agents”, **Strategic Entrepreneurship Journal**, vol. 1.

Burgelman, R.A., (2002), “ Strategy as Vector and the Inertia of Co-evolutionary Lock-in”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 47, pp. 325–357.

Canon T., (1991), **Enterprise: Creation, Development and Growth**, Butterworth: Oxford.

Cantarello S., Martini A. ve Nosella A., (2012), “A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process”, **Blackwell Publishing Ltd**, Vol. 21, Iss. 1, pp. 28-48.

Cao Q., Gedajlovic E. ve Zhang H. (2009), “Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects”, **Organization Science**, Vol. 20, Iss. 4, pp.781-796.

Carayannis, E. G., Samara E. T. ve Bakouros Y. L., (2015), **Innovation and Entrepreneurship: Theory, Policy and Practice**, Springer, New York.

Carroll, J. Rudolph, S. J. W. ve Hatakenaka, S. (2004), “**Learning from Organizational Experience. The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**”, Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. Oxford, Blackwell: 575-600.

Cegarra-Navarro G. J. ve Dewhurst F., (2007), “Linking Organizational Learning and Customer Capital Through an Ambidexterity Context: an Empirical

Investigation in Smes”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 18, Iss. 10, pp. 1720-1735.

Cepeda, G., ve Vera, D., (2007), “Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: A Knowledge Management Perspective”, **Journal of Business Research**, Vol. 60, pp.426–437.

Chang Y., (2009), **Managing Academic Entrepreneurship: Towards an Organizational Ambidexterity Perspective**, at the Summer Conference 2009 On CBS – Copenhagen Business School.

Chang, Y. ve Hughes, M., (2012), “Drivers of Innovation Ambidexterity in Small- to Medium-Sized Firms”, **European Management Journal**, Vol. 30, pp.1– 17.

Chapman, R. ve Magnusson, M. (2006), “Continuous Innovation, Performance and Knowledge Management: an Introduction”, **Knowledge and Process Management**, Vol. 13 No. 3, pp. 129–31.

Chen C. ve Huang J. (2009), “Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance -The Mediating Role of Knowledge Management Capacity”, **Journal Of Business Research**, Vol. 62, pp. 104–114.

Christensen, C. M. ve Raynor, M. E., (2003), **The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth**, Boston:Harvard Business School Press.

Cingöz A. ve Akdoğan A., (2014), “Örgütsel Ustalık (Organizational Ambidexterity): Örgütsel Ustalık Düzeyini Belirlemede Araştırmacı ve

Yararlanıcı Stratejilerin Etkileşimsel Rolü”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol. 7,Iss. 1, pp. 59–67.

Cohen, W. M., Nelson, R. R., ve Walsh, J. P., (2002), “Links and Impasses: The Influence of Public Research on Industrial R&D” **Management Science**, Vol. 48, Iss. 1, pp. 1–23.

Cohen, W.M. ve Levinthal, D.A., (1990), “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, Iss. 1, pp. 128–152.

Collis, D.J., (1994) Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities? **Strategic Management Journal**, Vol. 15, pp.143–52.

Çömez P., (2012), **Örgütlerde Çift Yeteneklilik ve Örgütsel Yenilik İlişkisinde Liderlik Tiplerinin Rolü ve Firma Yenilik Performansına Etkileri**, Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Damanpour F. ve Gopalakrishnan S., (1998), “Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: the Role of Environmental Change”, **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol. 15, pp. 1-24.

Damanpour, F. (1991), “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, **Academy of Management Journal**, Vol. 34,Iss. 3, pp. 555–590.

Damanpour, F., (1992), “Organizational Size and Innovation”, **Organization Studies**, Vol. 13 Iss. 3, pp. 375–402.

Danneels, E., (2002), “The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences”, **Strategic Management Journal**, Vol. 23, pp. 1095–1121.

Darroch, J. (2005), “Knowledge Management, Innovation and Firm Performance”, **Journal Of Knowledge Management**, Vol. 9, Iss. 3, pp. 101–115.

Davenport T. H., De Long , D. W. ve Beers, M. C., (1998), **Successful Knowledge Management Projects**, Sloan Management Review, Winter.

Davenport, T.H. ve Prusak, L., (1998), **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Dooley L. ve O’Sullivan D., (2003), “Developing a Software Infrastructure to Support Systemic Innovation Through Effective Management”, **The International Journal of Technological Innovation and Entrepreneurship**.

Douglas, P. H., (2002), “Information Technology is out – Knowledge Sharing is in” **Journal of Corporate Accounting and Finance**, Vol.13, Iss. 4.

Drucker, P. F., (1992), “The New Society of Organizations”, **Harvard Business Review**, Vol.70 , Iss. 5.

Drucker, P. F., (1998) “The Discipline of Innovation”, **Harvard Business Review**, **November- December**, pp. 3-8.

Dubina, I. N. ve Carayannis E. G., (2016), **Creativity, Creativity, Innovation, and Entrepreneurship Across Cultures Theory and Practices**, Springer, New York.

Duncan, R., (1976). **The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation.** içinde Killman, R. H., Pondy, L. R., & Slevin, D. (eds.), The Management of Organization.

Duy N. Q. ve Tuan V. H., (2014), "Strategic Knowledge Management, Innovation and Firm Performance: an Empirical Study in Vietnamese Firms", **Journal of Economics and Development**, Vol.16, Iss. 1, pp. 60-73.

Earl M., (2001), "Knowledge Management Strategies; Toward a Taxonomy", **Journal of Managemet Information Systems, Armonk, Summer.**, Vol. 18, Iss. 1.

Easterby-Smith, Ma., ve Prieto, I. M., "Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?." **British Journal of Management**, Vol. 19,Iss. 3 (2008), pp. 235–249.

Eisenhardt, K.M. ve Martin, J.A., (2000) ,’’Dynamic Capabilities: What Are They?’’ **Strategic Management Journal**, Vol. 21, pp. 1105–21.

Elçi, Ş., (2006), **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Genişletilmiş Baskı, Nova Basın Yayın Dağıtım, Ankara.

Elenkov, D.S. ve Manev, I.M., (2005), “Top Management Leadership and Influence on Innovation: the Role of Sociocultural Context”, **Journal of Management**, Vol. 31 Iss. 3, pp. 381–402.

Fındıklı A. M. ve Pınar İ., (2014), “Örgüt Kültürü Algısı ve Örgütsel Çift Yönlülük İlişkisi: Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımının Aracılık Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi**, Vol.21,Iss. 1, pp. 155–171.

Field, A., (2000), “Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics”, **ABD: Sage**.

Filippini, R., Güttel, W. H. ve Nosella, A., (2012), “Ambidexterity and the Evolution of Knowledge Management Initiatives”, **Journal of Business Research**, Vol. 65, pp 317–324.

Floyd, F. J. ve Widaman, K. F., (1995), “Factor Analysis in the Development and Refinement of Clinical Assessment Instruments”, **Psychological Assessment**, Vol. 7, Iss. 3, pp. 286.

Floyd, S. ve Lane, P., (2000), “Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal”, **Academy of Management Review**, Vol.25,pp. 154–177.

Flynn, M., Dooley, L., O’Sullivan, D. ve Cormican, K., (2003), “Idea Management for Organisational Innovation”, **International Journal of Innovation Management**, Vol. 7, Iss. 4, pp. 417–442.

Frascati Kılavuzu, (2002), **Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama**, OECD, Türkçe Baskısı: TÜBİTAK.

- Freeman J. ve Engel J. S., (2007), “Models of Innovation: Startup and Mature Corporations”, **California Management Review**, Vol. 50 Iss. 1, pp. 94-119.
- Galagan, P., (1997), “Smart Companies (Knowledge Management)”, **Training and Development**, Vol. 51 Iss. 12, pp. 20-5.
- Garcia, R. ve Calantone, R., (2002), “A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review”, **The Journal of Product Innovation Management**, Vol. 19, pp. 110-132.
- Geiger, S.W. ve Makri, M., (2006), “Exploration and Exploitation Innovation Processes: The Role of Organizational Slack in R&D Intensive Firms”, **The Journal of High Technology Management Research**, Vol. 17, pp. 97–108.
- Gibson, C.B. ve Birkinshaw, J., (2004) “The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity”, **Academy of Management Journal**, Vol. 47, Iss. 2, pp. 209–226.
- Gold, A. H., Malhotra, A. ve Segars A. H., (2001), “Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective”, **Journal of Management Information Systems**, Vol. 18, Iss. 1.
- Grant, R.M., (1996), “Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational capability as Knowledge Creation”, **Organization Science**, Vol.7, pp. 375–387.

Gray P. H. ve Chan Y. E., (2000), "Integrating Knowledge Management Practices Through a Problem-solving Framework", **Communications of the Association for Information Systems**, Vol. 4, pp. 1-22.

Grayson, C.J. ve O'Dell, C.S. (1998), "Mining Your Hidden Resources", **Across the Board**, pp. 23-28.

Greenhalgh C. ve Rogers M. (2010), **Innovation, Intellectual Property and Economic Growth**, Princeton University Press, Princeton ve Oxford.

Greve, H. R., (2007), "Exploration and Exploitation in Product Innovation" **Industrial and Corporate Change**, Vol. 16, Iss. 5, pp. 945–975.

Gupta, A. K., Smith, K. G. ve Shalley, C. E., (2006). "The interplay between exploration and exploitation." **Academy of Management Journal**, Vol.49,Iss. 4, pp. 693–706.

Gupta, B., Iyer L.S. ve Aronson, J.E., (2000), "Knowledge Management: Practices and Challenges", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 100 Iss. 1 pp. 17 – 21.

Gülseçen S. (ed.), (2013), **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, İstanbul, Papatya Yayıncılık Eğitim.

Gümüştekin, E., (2004), " Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt. 18, Sayı. 3–4, ss. 201–212.

Hair, J. F., Black, W., Babin, B., ve Anderson, R., (2009), **Multivariate Data Analysis**, N.J: Prentice Hall.

Hamel, G. ve Prahalad, C.K., (1993), “Strategy as Stretch and Leverage”, **Harvard Business Review**, Vol. 71, Iss. 2, pp. 75–84.

Hammer, M., (2004), “Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company”, **Harvard Business Review**, Vol. 82 Iss. 4, pp. 84–93.

Hargadon, A. ve Sutton, R. I., (1997), “Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, Iss. 4, pp. 716–749.

Harris, R. ve Moffat, J., (2011), “R&D, Innovation and Exporting”, **SERC Discussion Paper**, Vol. 73, pp. 1–55.

He, Z. L. ve Wong, P. K., (2004), “Exploration vs. Exploitation: an Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis” **Organization Science**, Vol. 15, Iss.v4, pp. 481–494.

Heavin, C. ve Neville, K., (2006), “Mentoring Knowledge Workers”, **Encyclopedia of Knowledge Management**, pp. 621–626.

Henard, D.H. ve Szymanski, D.M., (2001), “Why Some New Products are More Successful Than Others”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 38 Iss. 3, pp. 362–375.

Hlupic, V., Pouloudi, A. ve Rzevski, G., (2002), “Towards an Integrated Approach to Knowledge Management: ‘Hard’, ‘Soft’ and ‘Abstract’ Issues”, **Knowledge and Process Management**, Vol. 9, Iss. 2, pp. 90–102.

- Hodgkinson, I.R., Ravishandar, M.N. ve Aitken-Fischer, M., (2014). ‘‘A resource-advantage perspective on the orchestration of ambidexterity’’, **The Service Industries Journal**, Vol.34,Iss. 15,pp. 1234–1252.
- Holmqvist, M., (2004), ‘‘Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration within and between Organizations: An Empirical Study of Product Development’’, **Organization Science**,Vol. 15, pp. 70–81.
- Hotz, F., (2010), ‘‘Organizational Ambidexterity: A Multi-Level Perspective on Organizational Alignment’’, Dissertation of The University of St. Gallen, Zurich, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG).
- Hu, L. ve Bentler, P. M., (1998), ‘‘Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification’’, **Psychological Methods**, Vol. 3, Iss.4, pp. 424.
- Hult, G. T. M., (2003), ‘‘An Integration of Thoughts on Knowledge Management’’, **Decision Sciences**, Vol.34, Iss. 2.
- Ibarra, H., (1993), ‘‘Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles’’, **Academy of Management Journal**, Vol. 36 Iss. 3, pp. 471–501.
- Im, G.Y. ve Rai, A., (2008), ‘‘Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-Term Interorganizational Relationships’’, **Management Science**, Vol. 54, pp.1281–1296.

İnce M. ve Oktay M., (2006), “Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi Ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi**, Vol. 10, Iss. 9, pp. 15–29.

Jansen J.J.P., Tempelaar M.P., van den Bosch F.A.J. ve Volberda H.W., (2009), “Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms”, **Organization Science**, Vol. 20, Iss. 4, pp.797–811.

Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2005), “Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: the impact of environmental and organizational antecedents”, **Schmalenbach Business Review**, Vol. 57, Iss. 4, pp. 351–363.

Jansen, J. P., Van den Bosch, F. A. ve Volberda, H. W., (2006), “Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Performance Effects: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators”, **Management Science**, Vol. 52, pp. 1661–1674.

Jashapara, A., (2005), “The Emerging Discourse of Knowledge Management: a New Dawn for Information Science Research”, **Journal of Information Science**, Vol. 31, Iss. 2, pp.136–148.

Jasimuddin, S. M., (2012), **Knowledge Management an Interdisciplinary Perspective**, World Scientific Publishing, London.

Jasmand, G., Blazevic, V. ve Ruyter, K. D. (2012), “Generating Sales While Providing Service: A Study Of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior”, **Journal of Marketing**, Vol. 76, Iss. 1, pp. 20–37.

Javier, T., Leopoldo, G.ve Antonia, R. (2014), “The Relationship Between Exploration ve Exploitation Strategies, Manufacturing Flexibility ve Organizational Learning: an Empirical Comparison Between Non-ISO and ISO Certified-Firms”, **European Journal of Operational Research**, Vol. 232, pp. 72–86.

Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K., (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, **Journal of Marketing**, Vol.57, Iss. 3, pp. 53–70.

Johne A., (1999), "Successful Market Innovation", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 2 , Iss. 1, pp. 6 – 11.

Kang, S.-C. ve Snell, S. A., (2009). “Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management”, **Journal of Management Studies**, Vol. 46, Iss. 1, pp. 65–92.

Kao J., (1996), **Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity**, HarperCollins, New York.

Karakoç, K. (2007), “Bilgi Yönetimi ve Verimliliğe Etkisi: Türkiye Büyük Millet Meclisi Uygulaması, **Basilmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü”, Ankara.

Katila, R. ve Ahuja, G. (2002), “Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction”, **Academy of Management Journal**, Vol. 45, pp. 1183–1194.

Kremp, E. ve Mairesse, J., (2004), “Knowledge Management, Innovation and Productivity: a Firm Level Exploration Based on French Manufacturing Cı3 Data”, **National Bureau Of Economic Research**, pp.1237.

Kurt, M., (2004), “İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları: Siemens Business Services (SBS) Türkiye Örneği”, **Basılmamış Doktora Tezi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Kyriakopoulos, K. ve C. Moorman., (2004), “Tradeoffs in Marketing Exploitation and Exploration Strategies: The Overlooked Role of Market Orientation”, **International Journal of Research In Marketing**, Vol. 21, pp. 219–240.

Lambooy J., (2005), “Innovation and Knowledge: Theory and Regional Policy”, **European Planning Studies**, Vol. 13,Iss. 8, pp. 1137–1152.

Lant, T. K. ve Mezias, S. J., (1992), “An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation”, **Organization Science**, Vol. 3, Iss. 3, pp. 47–71.

Laundon, K. C. ve Laundon, J. P., (2000), **Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise**, 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Lavie, D. ve L., Rosenkopf (2006), “Balancing exploration and exploitation in alliance formation,” **Academy of Management Journal**, Vol. 49, pp. 797–818.

- Lavie, D., Stettner, U. ve Tushman, M. L., (2010), "Exploration and Exploitation Within and Across Organizations" **Academy of Management Annals**, Vol. 4, Iss.1, pp. 109–155.
- Lavie, D., ve Rosenkopf, L., (2006), "Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation" **Academy of Management Journal**, Vol. 49, Iss. 4, pp. 797–818.
- Lee C. ve Huang Y., (2012),"Knowledge Stock, Ambidextrous Learning, and Firm Performance Evidence From Technologically Intensive Industries", **Management Decision**, Vol. 50, Iss. 6, pp. 1096 – 1116.
- Lee, H. ve B., Choi (2003). "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination", **Journal of Management Information Systems**, Vol. 20 , Iss.1, pp. 179–228.
- Lengnick-Hall, C. A. ve Griffith, R. J., (2007), **Knowledge Resources, Exploration, and Exploitation: a New Perspective on the Interplay Between Innovation and Application**, The University of Texas at San Antonio, College of Business Working Paper Series.
- Levinthal, D. ve March, J. G., (1993),"Myopia of Learning", **Strategic Management Journal**, Vol. 14, Iss. 2, pp. 95–112.
- Lewin, A. Y. ve Volberda, H. W., (1999), "Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms", **Organization Science**, Vol. 10, pp. 519–534.

- Lewis, M.W., (2000), "Exploring paradox: Toward Amore Comprehensive Guide," **Academy Management Review**, Vol. 25, pp. 760–777.
- Li, C., Lin C. ve Tien Y., (2015)," CEO Transformational Leadership and Top Manager Ambidexterity an Empirical Study in Taiwan SMEs ", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 36, Iss. 8, pp. 927 – 954.
- Li, Y. ve Huang, J., (2012), "Ambidexterity's Mediating Impact on Product Development Proficiency and New Product Performance", **Industrial Marketing Management**, Vol. 41, pp. 1125–1132.
- Li, Y., Vanhaverbeke, W. ve Schoenmakers, W., (2008), "Exploration and Exploitation in Innovation: Reframing the Interpretation", **Creativity and Innovation Management**, Vol. 17, pp. 107–26.
- Lichtenthaler, U. (2009), "Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and The Complementarity of Organizational Learning Processes", **Academy of Management Journal**, Vol. 52, Iss. 4, pp. 822–846.
- Lin, H. E. ve McDonough, E. F., (2011), "Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity", **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol. 58, Iss. 3, pp. 497–509.
- Lin, R.J., Chen, R. ve Shun C. K. K., (2010), "Customer Relationship Management and Innovation Capability: An Empirical Study", **Industrial Management and Data Systems**, Vol. 110, Iss. 1, pp.111–133.

Lin, Z., Yang, H.B. ve Demirkan, I. (2007), “The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing”, **Management Science**, Vol. 53, Iss. 10, pp. 1645–1658.

Lowe, R. ve Marriott, S., (2006), **Enterprise: Entrepreneurship and Innovation: Concepts, Contexts and Commercialization**, Elsevier Ltd., USA.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. ve Veiga, J. F. (2006), “Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration”, **Journal of Management** Vol. 32, pp. 646.

Lubatkin, Michael H., Şimşek, Zeki, Ling, Yan ve Veiga, John F., (2006), “Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration”, **Journal of Management** ,Vol. 32, Iss. 5, pp. 646–672.

Lyles MA. ve Schwenk CR., 1992, “Top management, strategy and organizational knowledge structures”, **Journal of Management Studies**, Vol. 29, pp. 155–174.

Lyons, R. K., Chatman J. A. ve Joyce C. K., (2007), “Innovation in Services: Corporate Culture and Investment Banking”, **California Management Review**, Vol. 50, Iss. 1, pp. 174–191.

March, J. G., (1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, **Organization Science**, Vol. 2, Iss. 1, pp. 71–87.

Marengo L., 1993, "Knowledge distribution and coordination in organizations: on some social aspects of the exploitation vs. exploration trade-off", **Revue Internationale de Systématique**, Vol. 7, pp. 553–571.

Marín-Idárraga, D. A., González, J. M. H. ve Medina, C. C., (2016), "The Antecedents of Exploitation- Exploration and Their Relationship with Innovation: A Study of Managers' Cognitive Maps", **Creativity and Innovation Management**, Vol. 25, Iss. 1, pp. 18–37.

Marquardt, M., (1996), "Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success", **McGraw-Hill, New York**.

Menguc, B. and Auh, S., (2008). The Asymmetric Moderating Role of Market Orientation on the Ambidexterity-Firm Performance Relationship for Prospectors and Defenders. **Industrial Marketing Management**. Vol. 37, Iss. 1, pp. 455–470.

Metaxiotis, K. ve Psarras, J., (2006), "Analysis the Value of Knowledge Management Leading to Innovation", **International Journal of Knowledge Management Studies**, Vol. 1 (1/2)

Meydan, C. ve Şeşen, H., (2011), "**Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları**", Ankara: Detay Yayıncılık.

Miles, R. E., Snow, C. C., (1978), "**Organizational Strategy, Structure, and Process**", New York: McGraw-Hill.

Miller, K. D., Zhao, M. ve Calantone, R. J., (2006), ‘‘Adding interpersonal learning and tacit knowledge to march's exploration-exploitation model’’, **Academy of Management Journal**, Vol. 49, Iss. 4, pp. 709–722.

Miller, W., (1999), ‘‘Building the Ultimate Resource’’, **Management Review**, pp. 425.

Morgan, R. E. ve Berthon, P. R., (2008), ‘‘Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms’’, **Journal of Management Studies**, Vol. 45, Iss. 8, pp. 1329–1353.

Mueller, V., Rosenbusch N. ve Bausch A., (2013), ‘‘Success Patterns of Exploratory and Exploitative Innovation: A Meta-Analysis of the Influence of Institutional Factors’’, **Journal of Management**, Vol. 39, Iss. 6, ss. 1606–1636.

Nasution, H. N., Mavondo F. T., Matanda M. J. ve Ndubisi N. O., (2010), ‘‘Entrepreneurship: Its Relationship with Market Orientation and Learning Orientation and as Antecedents to Innovation and Customer Value’’, **Industrial Marketing Management**, Vol. 40, pp. 336–345.

Nerkar, A. ve Roberts, P.W, (2004),’’ Technological and Product-Market Experience and the Success of New Product Introductions in the Pharmaceutical Industry’’, **Strategic Management Journal**, Vol. 25, pp. 779–99.

Nonaka, I., Toyama, R. ve Konno, N., (2000), ‘‘SECI, Ba and leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation’’, **Long Range Planning**, Vol. 33, pp. 5–34.

Nosella A., (2013), “Search Practices in The Early Phase of the Innovation Process and Ambidexterity: Testing a Sample of High-Tech Companies”, **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol. 26, Iss. 2, pp. 135–153.

O’Reilly III C.A. ve Tushman M.L., (2007), “Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator’s Dilemma”, **Research Paper Series, Stanford Graduate School of Business**, Vol. 28, pp. 1–61.

O’Reilly, C. A. ve Tushman, M. L., (2004), “The Ambidextrous Organization”, **Harvard Business Review**, Vol. 82, pp. 74–81.

O’Reilly, C. A. ve Tushman, M. L., (2008) “Ambidexterity as A Dynamic Capability: Resolving the Innovator’s Dilemma”, **Research in Organizational Behavior**, Vol. 28, pp. 185–206.

O’Reilly, C. A. ve Tushman, M. L., (2011), “Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit”, **California Management Review**, Vol. 53, pp. 1–18.

O’Reilly, C. A., ve Tushman, M. L. (2013). “Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future”, **The Academy of Management Perspective**, Vol. 27, Iss. 4, pp. 324–338.

Odabaş, H., (2005). **Bilgi Yönetimi Sistemi**. Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri. Ed.: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural. Konya: Çizgi Kitabevi.

OECD - Oslo Manual (1996), Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Paris.

OECD - Oslo Manual (2005), Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Paris.

Oluic-Vukovic, V., (2001), "From Information to Knowledge: Some Reflections on the Origin of the Current Shifting towards Knowledge Processing and further Perspective", **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, Vol. 52, pp. 54–61.

Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E. ve Kocabacak, A., (2007), “İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 17, ss. 413- 425.

Özdemir A., (2006), **Bilgi Yönetimi ve Kurumsal Yaklaşım: Çorlu İlçesi Kamu ve Özel Arşivleri ile Bilgi Merkezleri Üzerine Bir Çalışma**, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), Marmara Üniversitesi, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul.

Penrose, E. T., (2009), **The Theory of the Growth of the Firm**, Oxford University Press, New York.

Pınar, İ., Kamaşak, R., ve Bulutlar, F., (2010), “Dış Çevre ve Bireysel Güç Odaklı Strateji Geliştirme Süreçlerinin Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi”, **Öneri Dergisi**, Cilt 9, Sayı 33, ss.11-16.

Plesıs, D. M., (2007), “The Role Of Knowledge Management In Innovation”, **Journal Of Knowledge Management**, Vol. 11, Iss. 4, pp. 20–29.

Popadiuk, S. ve Choo, C.W., (2006), “Innovation and Knowledge Creation: How are These Concepts Related?”, **International Journal of Information Management**, Vol. 26, Iss. 4, pp. 302–312.

Porter, M. E., (1990), “**The Competitive Advantage of Nations**”, New York: Free Press.

Porter, M. E., (1996), "What is Strategy?" **Harvard Business Review** (November–December), Vol. 74, Iss. 6, pp. 61–78.

Raisch S., Birkinshaw J., Probst G. ve Tushman M. L., (2009), “Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance”, **Organization Science**, Vol. 20, Iss. 4, pp. 685–695.

Raisch, S. ve Birkinshaw, J. (2008), “Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators”, **Journal of Management**, Vol. 34, Iss. 3, pp. 375–409.

Ramadani, V. ve Gerguri, S., (2011), “Theoretical Framework of Innovation and Competitiveness and Innovation Program in Macedonia” **European Journal of Social Science**, Vol. 23, pp. 268–276.

Reinartz, W., Krafft, M. ve Hoyer, W. D., (2004), “The Customer Relationship Management Process: its Measurement and Impact on Performance”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 41, pp. 293–305.

Reisinger, Y. ve Turner, L., (2009), “Structural Equation Modeling With Lisrel: Application in Tourism”, **Tourism Management**, Vol.20, pp.71–88.

Reyhanoğlu M. ve Akın Ö., (2015), “Örgüt Kültürü Tipleri İnovasyonda Eşit İki Yönlülüğü (Ambidexterity) Belirler mi?” **İnovasyon Ekosistemleri Aracılığı ile Değer Yaratmak: Disiplinler Arası Yaklaşım lar Kongresi Bildiri Kitabı**, pp. 136–148.

Reyhanoğlu M., Akın Ö. ve Balıkçioğlu B., (2013), “Does the Link Between Marketing Orientation and Innovation Lead to Success?”, **A Survey Based on SEM in Turkey, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, pp. 419–440.

Rodriguez, P.R. ve Hechanova, M.R.M., (2012), “A study of culture dimensions, organizational ambidexterity, and perceived innovation in teams”, **Journal of Management Innovation**, Vol. 9, Iss. 3, pp. 21–33.

Rosenkopf, L. ve Nerkar, A., (2001), “Beyond Local Search: Boundary-Spanning, Exploration, and Impact in the Optical Disc Industry”, **Strategic Management Journal**, Vol. 22, pp. 287–306.

Rosenkopf, L. ve Paul A., (2003), “Overcoming Local Search through Alliances and Mobility”, **Management Science**, Vol. 49, pp. 751–66.

Rothaermel, F. T. ve Deeds, D. L., (2004), “Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development”, **Strategic Management Journal** Vol. 25, Iss. 3, pp. 201–221.

Sanchez, R., Heene, A. ve Thomas, H., (1996), “**Dynamics of Competence-based Competition**”, New York: Wiley & Sons.

Schamberger, D. K., Cleven, N. L. ve Brettel, M., (2013), “Performance Effects of Exploratory and Exploitative Innovation Strategies and the Moderating Role of External Innovation Partners”, **Industry and Innovation**, Vol. 20, Iss. 4, pp. 336–356.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003), “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness of- Fit Measures”, **Methods of Psychological Research Online**, Vol. 8, Iss. 2, pp. 23.

Shao, A.T., (2002), **Marketing Research: An Aid to Decision Making**, Cincinnati, Ohio: South-Western/Thomson Learning.

Schumpeter, J.A., (1934), **The Theory of Economic Development**, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Schumpeter, J.A., (1942), **Capitalism, Socialism and Democracy**, Harper, New York.

Scott S. G. ve Bruce, R. A., (1994), “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, **Academy of Management Journal**, Vol. 37, Iss. 3, pp. 580.

Shefer, D. ve Frenkel A., (2005), “R&D, Firm Size and Innovation: an Empirical Analysis”, **Technovation**, Vol. 25, pp. 25–32.

Sheremata, W. A., 2000, ” Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure”, **Academy Management Review**, Vol. 25, pp. 389–408.

Sidhu, J. S., Volberda, H. W., ve Commandeur, H. R., (2004), “Exploring Exploration Orientation and Its Determinants: Some Empirical Evidence” **Journal of Management Studies**, Vol. 41, Iss. 6, pp. 913–932.

Siggelkow, N. ve Levinthal, D. A., (2003), “Temporarily divide to conquer: centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation”, **Organization Science**, Vol. 14, pp. 650–69.

Sitkin S.B., Sutcliffe K.M. ve Schroeder R.G., 1994, ‘Distinguishing control form learning in total quality management- A contingency perspective’, **Academy of Management Review**, Vol. 19, pp. 537–564.

Stettner, U. ve Lavie, D., (2013), “Ambidexterity Under Scrutiny: Exploration and Exploitation via Internal Organization, Alliances, and Acquisitions”, **Strategic Management Journal**, Vol.35 ,Iss. 13, pp. 1903–1929.

Stubner S., Blarr W. H., Brands C. ve Wulf T., (2012), “Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance”, **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, Vol. 25, Iss. 2, pp. 217 229.

Subramaniam, M. ve Youndt, M. A., (2005), “The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities”, **Academy of Management Journal**, Vol. 48, pp. 450–463.

Szeto E., “Innovation Capacity: Working Towards a Mechanism for Improving Innovation within an Inter-Organizational Network”, **The TQM Magazine**, Vol. 12, Iss. 2, pp. 149–157.

Szilagyi, A. D., ve Wallace, M. J., (1980), **Organizations Behaviours and Performance**, Illinois Scott, Foresman and Company.

Şimşek, Z., J. F. Veiga, M. Lubatkin, ve R. N. Dino, “Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration,” **Academy Management Journal**, Vol. 48, pp. 69–84, 2005.

Taylor, A. ve H. R. Greve., 2006,” Superman or the Fantastic Four? Knowledge combination and experience in innovative teams” **Academy of Management Journal**, Vol. 49, pp. 723–740.

TDK, (2016), “Türk Dil Kurumu”, <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/Ana.aspx>, Erişim Tarihi: 25.05.2016.

Teece, D.J. ve Pisano, G., (2004),” The Dynamic Capabilities of Firms”, In **Holsapple, C.W. (ed.), Handbook on Knowledge Management 2: Knowledge Directions. Springer Science & Business Media, Berlin**, pp. 195–213.

Teece, D.J., Pisano, G. ve Shuen, A., (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management” ,**Strategic Management Journal**, Vol. 18, pp. 509–533.

Teece, David J., (2006). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance, **Haas School of Business Working Paper**, Dec. 22.

- Thornhill, S., (2006), “Knowledge, Innovation and Firm Performance in High- and Low-Technology Regimes”, **Journal of Business Venturing**, Vol. 21, pp. 687– 703.
- Tidd, J., Bessant, J. ve Pavitt, K., (2005), **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, John Wiley & Sons, Ltd, England.
- Tiwana, A., (2002), **The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy and Knowledge Platforms**, 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Trott, P., (2005), **Innovation Management and New Product Development**, 3rd ed., Prentice Hall, New York.
- Tsoukas, H. ve Vladimirou, E., (2001), “What is Organisational Knowledge?”, **Journal of Management Studies**, Vol.38, Iss.7, pp. 973–993.
- Tushman, M. L. ve O’Reilly, C. A., (1996), “Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change”, **California Management Review**, Vol.38, Iss. 4, pp. 8–30.
- Tushman, M.L., Anderson, P.C. ve O’Reilly, C., (1997), Technology Cycles, Innovation Streams, and Ambidextrous Organizations: Organizational Renewal Through Innovation Streams and Strategic Change, in, Tushman, M.L., ve Anderson P., (eds.) **Managing Strategic Innovation and Change, A Collection of Readings**, Oxford University Press: New York: 3–23.

Uhlaner L., Van Stel A., Meijaard J. ve Folkeringa M., (2007), **The Relationship Between Knowledge Management, Innovation and Firm Performance: Evidence From Dutch Smes**, Scientific Analysis of Entrepreneurship and Smes, Zoetermeer.

Ural, A. ve Kılıç, O., (2006), “**Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**”, (SPSS 10.00 – 12.0 For Windows), (2. Basım), Detay Yayıncılık, Ankara.

Utterback J. M., (1996), **Mastering the Dynamics of Innovation**, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Uzkurt, Cevahir (2008), “Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü”, **Beta Yayınları**, İstanbul.

Uzkurt, Cevahir (2010), “İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?”, **Ankara Sanayi Odası Yayın Organı**, Temmuz / Ağustos, Ankara.

Vail, E. F., (1999), Mapping Organizational Knowledge, **Knowledge Management Review**, 8 (May/June).

Valencia, J. C. Valle, R. S. ve Jiménez, D. J., (2010), “Organizational Culture as Determinant of Product Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 13, Iss. 4, pp. 466–480.

Van Den Bosch, F.A. J., Volberda H.W. ve De Boer M., (1999), “Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities”, **Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences**, Vol. 10, Iss. 5, pp. 551–568.

Venkatraman, N., Lee, C.H., ve Iyer, B., (2007), **Strategic ambidexterity and Sales Growth: A longitudinal Test in the Software Sector. (Working paper)**. Boston University.

Verona, G. ve D., Ravasi (2003), “Unbundling Dynamic Capabilities: an Exploratory Study of Continuous Product Innovation”, **Industrial and Corporate Change**, Vol. 12, Iss. 3, pp. 577–606.

Vila N. ve Kuster I., (2007), "The Importance of Innovation in International Textile Firms", **European Journal of Marketing**, Vol. 41 Iss. 1/2 pp. 17 – 36.

Volberda, H.W., (1996), “Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments”, **Organization Science**, Vol.7, pp. 359–374.

Voss, G., ve Voss, Z. G., (2013), “ Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains”, **Organization Science**, Vol.24, Iss. 5, pp.1459–1477.

Wadhwa, A. Ve S. Kotha. 2006, ” Knowledge Creation Through External Venturing: Evidence from the Telecommunications Equipment Manufacturing Industry”, **Academy of Management Journal**, Vol. 49, pp. 819–835.

- Wadhwa, A. ve S., Kotha. 2006, ' ' Knowledge Creation Through External Venturing: Evidence from the Telecommunications Equipment Manufacturing Industry' ', **Academy of Management Journal**, Vol. 49, pp. 819–835.
- Wan, D., Ong, C. H. ve Lee F., (2005), "Determinants of Firm Innovation in Singapore", **Technovation**, Vol. 24, pp. 261–268.
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. K., (2004), "The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 7, Iss 4, pp. 303 – 313.
- Wang, C.L. ve Rafiq, M. (2014), "Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-Tech Firms", **British Journal of Management**, Vol. 25, pp. 58–76.
- Weerawardena, J., (2003), "Exploring the Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy", **European Journal of Marketing**, Vol. 37, Iss. 3/4, pp. 407–430.
- Wei, Z., Zhao, J. ve Zhang, C., (2014), "Organizational Ambidexterity, Market Orientation, and Firm Performance", **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol. 33, pp. 134– 153.
- West, M. A. ve Farr, J. L., (1990), **Innovation at Work**, in Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies, Wiley, pp. 1–20.

Wiig, K. M., (1997), “Knowledge Management: Where Did it Come From and Where Will it Go?”, **Expert Systems with Applications**, Vol.13, Iss. 1.

Winter S.G., (2003), “Understanding dynamic capabilities”, **Strategic Management Journal**, Vol.24, pp . 991–995.

Winter, S.G. ve Szulanski, G., (2001), “Replication as Strategy”, **Organization Science**, Vol.12, pp. 730–743.

Xu, J. Houssin, R. Caillaud, E. ve Gardoni, M., (2010), "Macro process of knowledge management for continuous innovation", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 14 Iss 4, pp. 573 – 591.

Yalcinkaya, G., Roger, J. C. ve David, A. G., (2007), “An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance”, **Journal of International Marketing**, Vol. 15, Iss. 4, pp. 63–93.

Yalçinkaya, Y. (2010), “Bilginin Farkındalık ve Farklılığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnovasyon”, **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, Cilt. 24, Sayı. 3, ss. 373- 403.

Yamaç, K., (2001), “Nedir Bu İnovasyon?”, **Üniversite ve Toplum**, Cilt. 1 Sayı. 3, ss. 6–7.

Yu, C. (2004), “Structural Equation Model. Web: <http://www.creativewisdom.com/teaching/WBI/SEM.shtml>. Erişim Tarihi 21.01.2017.

Yu, R., He, J. ve Liu, Z., (2014), “The Co-evolution of Organizational Culture Transformation and Ambidextrous Capability: A Strategic Orientation Perspective”, **Journal of Advanced Management Science** Vol. 2, Iss. 2.

Zollo, M. ve Winter, S. G., (2002), “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities”, **Organization Science**, Vol. 13, pp. 339–351.





EKLER

Ek 1: Anket Formu

Ekim 2016

Sayın Yönetici,

“Bilgi Yönetimi ve İnovasyon Perspektifinde Stratejik Çift Yeteneklilik: Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde Bir Araştırma” konulu doktora tezimi hazırlamaktayım. Ankara’daki Teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelere uygulanmak üzere bu anket çalışmasını düzenlemiş bulunmaktayım. Hazırlamış olduğum anket beş bölümden oluşmaktadır ve cevaplanması on beş dakikanızı alacaktır. Anketin işletmenizde **yönetici** olan kişiler tarafından doldurulması çalışma açısından önem arz etmektedir. Formda isminizi belirtmeniz **istenmemektedir**, elde edilecek bilgiler **kesinlikle gizli tutulacak** ve **bilimsel amaçlar** dışında **kullanılmayacaktır**. İstedığınız takdirde çalışmanın sonuçları sizinle paylaşılacaktır. Katkılarınıza ve ilginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Arş. Gör. Şükran SİRKINTIOĞLU YILDIRIM

Prof. Dr. Özlem ATAY

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi

İşletme Bölümü

E-Posta: Anket ile ilgili sorunuz için sukransirkinti@gmail.com

* A. Ön Bilgiler: Lütfen olarak işaretleyiniz

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
2. Yaşınız: (Lütfen belirtiniz)
3. Eğitim Düzeyiniz: İlk-Orta Öğretim Lise Yüksekokul
 Üniversite (Lisans) Yüksek Lisans-
Doktora
(Lisans Üstü)
4. İşyerinde bulunduğunuz pozisyonu belirtiniz:
.....
5. İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörü belirtiniz:.....
6. İşletmede toplam çalışan sayısını belirtiniz.
Yönetici.....Araştırmacı.....Teknisyen.....Destek
Personeli.....Diğer.....
7. İşletmenizin kuruluş yılını belirtiniz.....
8. Bulduğunuz teknoparkta işletme/birimin faaliyete başlama yılı?

*** B. Çift Yetenekliliğe İlişkin Bilgiler**

Firmanızın **son üç yıldaki** yönelimini düşünerek aşağıdaki ifadelere 5’li ölçek üzerinden en uygununu seçip işaretleyiniz. Lütfen **her satıra tek bir cevap** veriniz ve **her satırı** cevaplayınız.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
1	2	3	4	5	
1. Alışılmışın dışında düşünerek yeni teknolojik fikirlere bakar.	1	2	3	4	5
2. Başarısını yeni teknolojileri keşfetme yeteneği üzerine dayandırır.	1	2	3	4	5
3. Firma için inovatif olan ürün ve hizmetler yaratır.	1	2	3	4	5
4. Müşteri ihtiyaçlarını tatmin edecek yaratıcı yollar arar.	1	2	3	4	5
5. Yeni pazar bölümlerine saldırgan bir şekilde girişimde bulunur.	1	2	3	4	5
6. Aktif olarak yeni müşteri grupları hedefler.	1	2	3	4	5
7. Kaliteyi ve daha düşük maliyeti geliştirmeyi üstlenir.	1	2	3	4	5
8.Sürekli olarak firmanın kendi ürün ve hizmetlerinin güvenilirliğini arttırır.	1	2	3	4	5
9.Firmanın faaliyetlerindeki otomasyon düzeyini arttırır.	1	2	3	4	5
10.Sürekli olarak mevcut müşterilerinin tatmin düzeyini ölçmek için anket düzenler.	1	2	3	4	5
11.Mevcut müşteri tatminini sağlamak için müşteriye ne önerilerde bulunacağına dair düzenlemeler yapar.	1	2	3	4	5
12.Mevcut müşteriye daha yoğun bir şekilde odaklanır.	1	2	3	4	5

*** C. İnovasyon Faaliyetleri ile İlgili Bilgiler**

Aşağıdaki sorularda her satırda belirtilen özelliklerin firmanızın durumunu ne ölçüde yansıttığını değerlendirerek 5'li ölçek üzerinden en uygununu seçip cevaplayınız. Lütfen **her satıra tek bir cevap** veriniz ve **her satırı** cevaplayınız.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
1	2	3	4	5	
1. İşletmemiz pazara yeni ürünler sürer.	1	2	3	4	5
2. İşletmemiz ürün çeşitlerinin sayısını artırır.	1	2	3	4	5
3. İşletmemiz patent/endüstriyel tasarım/faydalı model almak için yeni ürün geliştirme faaliyetleri yapar.	1	2	3	4	5
4. Yeni ürün geliştirme faaliyetleri sonucunda işletmemiz yeni pazarlar geliştirir.	1	2	3	4	5
5. İşletmemiz pazar talepleri doğrultusunda müşteriye özel ürünler geliştirir ve üretir.	1	2	3	4	5
6. İşletmemiz dışarıdan yeni süreç teknolojisi satın alır.	1	2	3	4	5
7. İşletmemiz süreç teknolojisi patentleri alır.	1	2	3	4	5
8. İşletmemiz ileri CAD/CAM (Bilgisayar destekli tasarım ve üretim) donanımları kullanır.	1	2	3	4	5
9. İşletmemizde üretimin kalitesi imalat süreci sırasında sağlanır.	1	2	3	4	5
10. İşletmemiz üretimde kullanmak üzere gelişmiş teknoloji kaliteli makine ve yazılım ithal eder.	1	2	3	4	5
11. İşletmemiz üretimde kullanmak üzere gelişmiş programlanabilir teçhizat ithal eder.	1	2	3	4	5
12. İşletmemiz çalışanları için yenilikçi ödüllendirme sistemleri kullanır.	1	2	3	4	5
13. İşletmemiz yenilikçi iş tasarımları kullanır.	1	2	3	4	5
14. İşletmemiz yeni ürün geliştirmeyi hedefleyen yenilikçi yönetim teknikleri kullanır.	1	2	3	4	5
15. İşletmemiz operasyonel verimlilik elde etmek için yeniden yapılanma faaliyetleri yürütür.	1	2	3	4	5
16. İşletmemiz iş süreçlerinin yeniden tasarlanması faaliyetlerini yürütür.	1	2	3	4	5
17. İşletmemiz pazarda yenilikçi fiyatlandırma yöntemleri yürütür.	1	2	3	4	5

18. İşletmemiz pazarda yenilikçi dağıtım yöntemleri yürütür.	1	2	3	4	5
19. İşletmemiz pazarda yenilikçi tanıtım yöntemleri kullanır.	1	2	3	4	5
20. İşletmemiz potansiyel talep pazarlarını sürekli genişletir.	1	2	3	4	5
21. İşletmemiz pazarlarda ileri müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemleri kullanır.	1	2	3	4	5



*** D. Bilgi Yönetimi ile İlgili Bilgiler**

Aşağıdaki sorularda her satırda belirtilen özelliklerin firmanızın durumunu ne ölçüde yansıttığını değerlendirerek 5'li ölçek üzerinden en uygununu seçip cevaplayınız. Lütfen **her satıra tek bir cevap** veriniz ve **her satırı** cevaplayınız.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum					
1	2	3	4	5					
1. İşletmemizin çalışanları işletmedeki işbirliği seviyesinden memnundurlar.	1	2	3	4	5				
2. İşletmemizin çalışanları destekleyicidir.	1	2	3	4	5				
3. İşletmemizin çalışanları işlerinde yardımseverdir.	1	2	3	4	5				
4. İşletmemizde bölümler arasında işbirliği istekliliği vardır.	1	2	3	4	5				
5. İşletmemizde başarısızlıkta sorumluluk alma istekliliği vardır.	1	2	3	4	5				
6. İşletmemizin çalışanları genel olarak güvenilir kişilerdir.	1	2	3	4	5				
7. İşletmemizin çalışanları karşılıklı olarak birbirlerinin niyet ve davranışlarına karşılıklı olarak itimat ederler.	1	2	3	4	5				
8. İşletmemiz çalışanları birbirlerinin yeteneğine karşılıklı olarak itimat ederler.	1	2	3	4	5				
9. İşletmemizin çalışanları birbirlerinin örgütsel hedefler doğrultusunda çalışacaklarına karşılıklı olarak itimat ederler.	1	2	3	4	5				
10. İşletmemiz çalışanları kararlarında kişisel çıkarlarından ziyade işletme çıkarlarını ön planda tuttuklarına karşılıklı olarak itimat ederler.	1	2	3	4	5				
11. İşletmemiz çalışanları arasında karşılıklı güvene dayanan ilişkiler vardır.	1	2	3	4	5				
12. İşletmemiz görevimizde daha başarılı olmak için çeşitli eğitim programları düzenler.	1	2	3	4	5				
13. İşletmemiz iş rotasyonu gibi resmi eğitim dışında bireysel gelişimimiz için gayri resmi eğitim fırsatı sağlar.	1	2	3	4	5				
14. İşletmemiz çalışanlarını seminer, sempozyum.. vb. katılmaları için teşvik eder.	1	2	3	4	5				
15. İşletmemiz etkinlik ve toplantı gibi çeşitli programlar sunmaktadır.	1	2	3	4	5				
16. İşletmemiz çalışanları iş başı eğitimi ve kişisel gelişim eğitimleri içeriğinden memnundurlar.	1	2	3	4	5				
17. İşletmemiz çalışanları yöneticileri olmadan harekete geçebilirler.	1	2	3	4	5				
18. İşletmemiz çalışanları işlerinde kendi başlarına karar vermeleri	1	2	3	4	5				

için teşvik edilir.					
19.İşletmemiz çalışanları başka birisine başvurma ihtiyacı duymaz.	1	2	3	4	5
20.İşletmemiz çalışanları yöneticilerinden onay almaksızın işlerini yapabilirler.	1	2	3	4	5
21.İşletmemiz çalışanları onay beklemeden karar verebilirler.	1	2	3	4	5
22.İşletmemizde bazı resmi süreçlerle belirtilmeyen birçok faaliyet vardır.	1	2	3	4	5
23. İşletmemizde görüşmeler resmi veya planlamış şekilde yapılır.	1	2	3	4	5
24. İşletmemizde kurallar ve süreçler genel olarak yazılıdır.	1	2	3	4	5
25. İşletmemiz çalışanları bazı durumlarda resmi kuralları göz ardı edip gayri resmi uzlaşma ile sorunları çözerler.	1	2	3	4	5
26. İşletmemizde çalışanlar işlerini kendi kurallarına göre yaparlar.	1	2	3	4	5
27. İşletmemiz çalışanları sadece kendi işlerinin değil diğerlerinin de işlerini anlarlar.	1	2	3	4	5
28. İşletmemiz çalışanları diğer çalışanların işleri için öneri yapabilirler.	1	2	3	4	5
29. İşletmemiz çalışanları sadece kendi bölümlerinde çalışanlar ile değil diğer bölümlerde çalışanlarla da iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5
30. İşletmemiz çalışanları kendi işlerinin uzmanıdır.	1	2	3	4	5
31. İşletmemiz çalışanları çevresel değişimlerden etkilenmeden kendi görevlerini etkili bir şekilde yerine getirirler.	1	2	3	4	5
32. İşletmemiz zaman ve mekan kısıtlaması olmaksızın işlerin işbirliği ile yapılması için Bilişim Teknolojisi (BT) altyapısı sağlar.	1	2	3	4	5
33. İşletmemiz çalışanları arasında iletişim için BT altyapısı sağlar.	1	2	3	4	5
34. İşletmemiz gerekli enformasyonu bulmak ve erişmek için BT desteği sağlar.	1	2	3	4	5
35. İşletmemiz simulasyon ve tahmin yapabilmek için BT desteği sağlar.	1	2	3	4	5
36. İşletmemiz sistematik veri depolaması için BT desteği sağlar.	1	2	3	4	5
37. İşletmemiz satış ve üretim merkezlerinden bilgi toplamanın önemini bilir.	1	2	3	4	5
38. İşletmemiz tedarikçileri ve müşterileri ile deneyimlerini paylaşmanın önemini bilir.	1	2	3	4	5
39. İşletmemiz rakipleri ile diyalog içerisinde olmaya önem verir.	1	2	3	4	5
40. İşletmemiz yeni stratejiler ve pazar fırsatları bulmayı önemser.	1	2	3	4	5

41. İşletmemiz uzmanlık ve becerilerin diğer çalışanların anlamasına izin veren bir çalışma ortamının yaratılmasının önemini bilir.	1	2	3	4	5
42. İşletmemiz kendine yaratıcı olacağını düşündüğü diğer kesimler ile diyalogun önemini bilir.	1	2	3	4	5
43. İşletmemiz genelden özele ve özelden genele doğru düşünmenin önemini bilir.	1	2	3	4	5
44. İşletmemiz fikir yaratmak için diyaloglarda benzetmeleri kullanımının önemini bilir.	1	2	3	4	5
45. İşletmemiz değişik fikirlerin karşılıklı paylaşılmasının önemini bilir.	1	2	3	4	5
46. İşletmemiz kişisel kanaatlerin önemini bilir.	1	2	3	4	5
47. İşletmemiz strateji planlamada yazılı kaynakların, simülasyon ve tahmin metotlarının kullanılmasının önemini bilir.	1	2	3	4	5
48. İşletmemiz ürünlerine ve hizmetlerine ait doküman ve el kitabı oluşturmanın önemini bilir.	1	2	3	4	5
49. İşletmemiz ürünlerine ve hizmetlerine ait veritabanı oluşturmanın önemini bilir.	1	2	3	4	5
50. İşletmemiz yönetim raporları ve teknik bilgi toplayarak yeni kaynak oluşturmanın önemini bilir.	1	2	3	4	5
51. İşletmemiz yeni oluşturulan fikirlerin yayılmasının önemini bilir.	1	2	3	4	5
52. İşletmemiz fonksiyonel ekiplerin bağlantı faaliyetleri gücünün önemini bilir.	1	2	3	4	5
53. İşletmemiz bir sorunu çözmek için bir ekip oluşturup çalışma sonuçlarını tüm işletme ile paylaşmanın önemini bilir.	1	2	3	4	5
54. İşletmemiz yeni fikirlerin ve değerlerin araştırılmasının ve paylaşılmasının önemini bilir.	1	2	3	4	5
55. İşletmemiz yönetim vizyonun anlaşılmasının ve paylaşılmasının önemini bilir.	1	2	3	4	5

*** E. İşletme Performansına Ait Bilgiler**

Firmanızı rakiplerinize kıyasla **son üç yıl** içinde firma performansını aşağıdaki ifadelere göre derecelendiriniz.

Çok kötü	Kötü	Ortada	İyi	Çok iyi				
1	2	3	4	5				
1.Genel performans hedeflerine ulaşma.				1	2	3	4	5
2. Hedeflenen pazar payını elde etme.				1	2	3	4	5
3. Hedeflenen büyümeyi gerçekleştirme.				1	2	3	4	5
4. Hedeflenen karlılık düzeyini yakalama.				1	2	3	4	5



ÖZET

İşletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinin şartı değişime ve yeniliklere ayak uydurabilmesidir. İşletmeler değişime ayak uydururken aynı zamanda yenilikleri takip ederek sürdürülebilir başarıyı elde etmenin yollarını aramaktadır. Bu amaçla işletmeler mevcut yetkinliklerini kullanarak gelişmekte aynı zamanda yeni yetkinlikler kazanarak rakiplerine göre avantajlı konuma geçebilmektedir. Tezde çift yeteneklilik, keşfetme ve mevcudu geliştirme stratejilerinin etkileşimi olarak ele alınmıştır. Tezin amacı, işletmelerin rakiplerine göre avantajlı konuma geçebilmelerine olanak sağlayacak bilgi yönetimi ve inovasyon kullanma tercihlerinin, stratejik çift yetenekliliğe ve işletme performansına nasıl bir etki sağladığının araştırılmasıdır.

Araştırma evreni olarak Ankara'daki Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyette olan işletmeler seçilmiştir. Örneklem yöntemi kullanılmamış olup tam sayım yapılmıştır. Anketler Ekim ve Aralık 2016 tarihleri arasında işletmelerin üst düzey yöneticilerine yaptırılmıştır. 360 anket araştırma kapsamında analizlere dâhil edilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler SPSS ve Amos Programları kullanılarak analiz edilmiştir. Oluşturulan yapısal eşitlik modellemesi sonucunda işletmelerin bilgi yönetimi ve inovasyon tercihlerinin çift yetenekliliği ve işletme performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç işletmelerin rekabet avantajı kazanabilmesi açısından oldukça önemlidir.

**Anahtar Kelimeler: Bilgi Yönetimi, İnovasyon, Çift Yeteneklilik,
Performans, Yapısal Eşitlik Modellemesi**

ABSTRACT

In order to adjust to changing environmental circumstances, to survive and gain competitive advantage against their competitors, firms should keep up with the change and innovations. While keeping up with the changes, firms look for the ways to obtain sustainable success. For this reason, firms progress by using their current competencies and, at the same time, they can come to an advantageous position with respect to their competitors by gaining new competencies. In this thesis, ambidexterity is covered as the interaction between exploration and exploitation strategies. The aim of the thesis is to investigate the effect of information management and innovation usage preferences, which enables firms to get an advantageous position with respect to their competitors, on strategic ambidexterity and organizational performance.

The population for this study contains firms, which have been operating in Technology Development Zones in Ankara. No sampling methods were used, because census method was adopted. In October and December 2016, top managers of these firms were surveyed and the 360 responses were analyzed by using IBM SPSS and Amos. As a result of the structural equation modeling, it was understood that firms' information management and innovation usage preferences have a positive impact on ambidexterity and organizational performance. This outcome is important for firms to gain competitive advantage.

**Key Words: Knowledge Management, Innovation, Ambidexterity,
Performance, Structural Equation Modeling**