



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YABANCI ORTAKLI İŞLETMELERDE BİLGİ TRANSFERİ

Muhammet Burak DELİBAŞ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Aykut GÖKSEL

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

OCAK 2023



YABANCI ORTAKLI İŞLETMELERDE BİLGİ TRANSFERİ

Muhammet Burak DELİBAŞ

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

OCAK 2023

TEZ ONAY SAYFASI

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı doktora programı öğrencisi Muhammet Burak DELİBAŞ tarafından hazırlanan Yabancı Ortaklı İşletmelerde Bilgi Transferi başlıklı tez çalışması, 18/01/2023 tarih ve 11.00 saatinde yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile DOKTORA TEZİ olarak **KABUL** edilmiştir.

Kabul Ret

Başkan: Prof. Dr. Enver AYDOĞAN
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

☒

☐

Üye: Prof. Dr. Belgin AYDINTAN
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

☒

☐

Üye: Prof. Dr. Mehmet ALTINÖZ
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

☒

☐

Üye: Prof. Dr. Aykut GÖKSEL
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

☒

☐

Üye: Doç. Dr. İrge ŞENER
Çankaya Üniversitesi

☒

☐

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Muhammet Burak DELİBAŞ

18.01.2023

YABANCI ORTAKLI İŞLETMELERDE BİLGİ TRANSFERİ

(Doktora Tezi)

Muhammet Burak DELİBAŞ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ocak 2023

ÖZET

Bilginin stratejik bağlamda başat üretim faktörü olarak kabul edildiği günümüzde; bilgi transferi, işletmeler için hayati önemi haiz bir konu olarak değerlendirilmektedir. Örgüt içi ve örgütler arası bağlamlarda farklı dinamiklerin söz konusu olduğu bilgi transferi, örgütlerin en önemli rekabet avantajı kaynağıdır. Transfer edilen bilginin yabancı bir kaynaktan elde ediliyor olması ise konuyu sadece işletmeler için değil ülke ekonomisi için de stratejik bir boyuta taşımaktadır. Zira transfer edilen bilginin, ülke ekonomisine de katma değer sağlama potansiyeli çoğu zaman söz konusu olabilmektedir. İşletmeler ve ülke ekonomisi için sahip olduğu öneme binaen bu çalışmada yabancı ortaktan ortağı bulunduğu işletmeye yönelik bilgi transferi konusu ele alınmıştır. Örgütlerde bilgi transferinin etkin bir şekilde gerçekleşmesi ise çeşitli faktörlere bağlı bulunmaktadır. Alanyazında bilgi transferine olan pozitif etkileri bağlamında birçok defa ele alınmış olan bilgi alış-veriş iklimi araştırmanın bağımsız değişkeni olarak belirlenmiştir. Bu ilişkinin daha açık ve saflaştırılmış bir biçimde ortaya çıkarılabilmesi amacıyla da bilgi transferinin gerçekleşmesine zemin oluşturduğu varsayılan güven ve bağlılık unsurlarının bu ilişkide bir etkilerinin olup-olmadığı çalışmanın ana sorunsalı olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde güven ve bağlılık unsurlarının aracılık etkisinin araştırılması çalışmanın ana araştırma konusunu teşkil etmektedir. Bu etkinin tespitinin ardından da araştırmanın derinleştirilmesi amacıyla aynı araştırma modeli bilgi alış-veriş ikliminin her bir alt boyutu (çatışma çözümü, işbirliği ve iletişim) ile tekrar kurulmuş ve ilgili hipotezler test edilmiştir. Buna ek olarak, bilgi transferinin gerçekleşme derecesinde demografik verilerden elde edilen gruplar arasında bir farkın söz konusu olup olmadığı da bir diğer araştırma sorusu olarak belirlenmiştir. Araştırmanın verileri Türkiye genelinde 2011-2021 yılları arasında kurulmuş olan ve en az bir Türk ve en az bir yabancı ortağı bulunan 407 işletmeden elde edilmiştir. Çalışmada aracılık etkilerinin tespiti amacıyla aracılık analizi, gruplar arası farklılıkların tespiti amacıyla da tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde bilgi alış-veriş iklimi ve tüm alt boyutlarının bilgi transferine etkilerinde güven ve bağlılığın ayrı ayrı aracılık etkilerinin söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bilgi transferinin gerçekleşme derecesinde ise demografik verilerden sadece yabancı ortağın sahiplik oranı bağlamında bir farklılık söz konusu olduğu, ileri araştırmalarla da yabancı ortağın sahiplik oranı arttıkça bilgi transfer düzeyinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bilim Kodu : 114710

Anahtar Kelimeler : Bilgi transferi, bilgi alış-veriş iklimi, ilişkisel sermaye, yabancı ortaklı işletme

Sayfa Adedi : 172

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Aykut GÖKSEL

KNOWLEDGE TRANSFER IN FIRMS WITH FOREIGN PARTNERS

(Ph. D. Thesis)

Muhammet Burak Delibas

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

THE INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

January 2023

ABSTRACT

Today, when knowledge is strategically accepted as the dominant production factor, knowledge transfer is considered as a vital issue for firms. Knowledge transfer is seen as the most important source of competitive advantage for firms. Obtaining the transferred knowledge from a foreign source is not only significant to the firms but also to the national economy because the potential of the transferred knowledge to provide an added value to the country's economy is seen to be quite high. Due to its importance, in this study, the issue of knowledge transfer from the foreign partner to the business is discussed. In addition, the effective knowledge transfer in organizations depends on various factors. The exchange climate, attributes which have been discussed many times in the literature in terms of their positive effects on knowledge transfer, have been determined as the independent variables of the research. In order to reveal this relationship in a more clear and purified way, the main problem of the study was determined whether the factors of trust and commitment, which are assumed to form the basis for the realization of knowledge transfer, have an effect on this relationship. In this context, the main research subject of the study is to investigate the mediation effect of trust and commitment in the effect of exchange climate attributes on knowledge transfer. After the determination of this effect, in order to deepen the research, the same research model was re-established with each sub-dimension of the exchange climate attributes (conflict resolution, cooperation and communication) and related hypotheses were tested. In addition, whether there is a difference between the groups obtained from demographic data in the degree of knowledge transfer was determined as another research question. The data of the research were obtained from 407 firms established between 2011-2021 in Turkey and with at least one Turkish and at least one foreign partner. In the study, mediation analysis was used to determine the mediation effects, and one-way analysis of variance was used to determine the differences between groups. As a result of the analyzes, it has been determined that there are mediating effects of trust and commitment in the effects of exchange climate attributes and all its sub-dimensions on knowledge transfer. It has been concluded that there is a difference in the degree of knowledge transfer only in terms of the ownership rate of the foreign partner from the demographic data, and with further research, the level of knowledge transfer increases as the ownership rate of the foreign partner increases.

Science Code : 114710
Key Words : Knowledge transfer, exchange climate attributes, relational capital, firms with foreign partners
Page Number : 172
Supervisor : Prof. Dr. Aykut GÖKSEL

TEŞEKKÜR

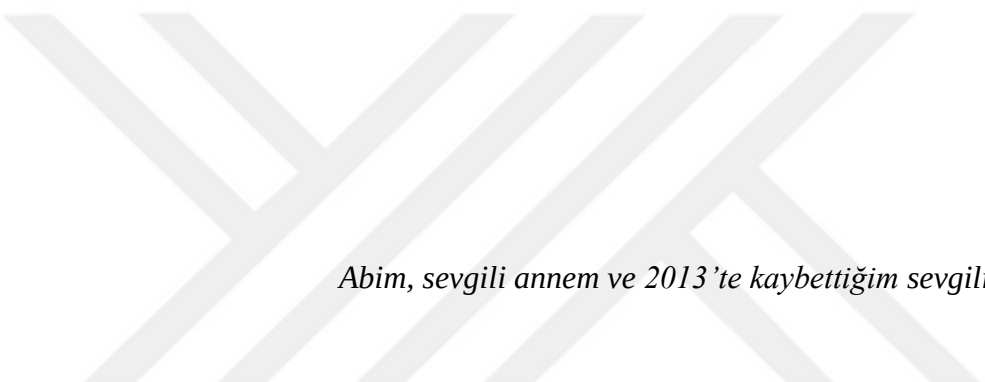
Öncelikle tez konusunun belirlenmesinden, tezin sonuçlandırılmasına kadarki tüm süreçte değerli görüşleri ile bana yol gösteren; tez çalışmasının da ötesinde, bir akademisyen olarak yetişmemde büyük katkıları olan danışman hocam Prof. Dr. Aykut GÖKSEL’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Doktora sürecimin başlangıcından itibaren akademik gelişimimde büyük katkıları olan Prof. Dr. Dursun BİNGÖL, Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN ve Prof. Dr. Belgin AYDINTAN’a; ayrıca tez çalışmamın her aşamasında hem değerli fikirleri ve yönlendirmeleri ile hem de anlayışlı yaklaşımları ile bu tezin ortaya çıkmasında büyük emekleri olan değerli hocalarım Prof. Dr. Enver AYDOĞAN ve Prof. Dr. Mehmet ALTINÖZ’e en derin saygı ve şükranlarımı sunarım.

Tezin ortaya çıkmasındaki tüm süreçlerde tecrübelerini benimle paylaşarak ve ellerinden gelen hiçbir desteği esirgemeyerek yükümü hafifleten, her zaman yanımda olduklarını hissettiren değerli hocam Doç. Dr. Adem BABACAN ve değerli hocam, dostum Doç. Dr. Erdi KOÇ’a en içten şükranlarımı sunarım.

Tezin yazım sürecinde desteklerini esirgemeyen değerli dostum Arş. Gör. Metin YÜCEKAYA, değerli hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KOÇAK, Dr. Öğr. Üyesi Melek HALİFEOĞLU ve Arş. Gör. Sezin AKSOY, Ticaret Bakanlığı Başmüfettişi Sayın Hasan TEPELİ, Bingöl İl Defterdar Yardımcısı Sayın Çetin ARTUNÇ, değerli arkadaşlarım Zelal GÜLTEKİN KUTLU ve Zavi GÜLTEKİN TUMA’ya çok teşekkür ederim.

Son olarak tez yazım sürecimin tüm stres ve sıkıntılarını benimle birlikte göğüsleyen, varlıkları ile beni her zaman mutlu eden ve bana çalışma gücü veren sevgili eşim Hümeysra ve kızlarım Gökçe Bera ile Aybike’ye sonsuz teşekkürler...



Abim, sevgili annem ve 2013'te kaybettiğim sevgili babama...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLARIN LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xv
KISALTMALAR	xvi
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA BİLGİ	7
2.1. Teorik Çerçeve	7
2.1.1. Kaynak Temelli Yaklaşım.....	8
2.1.2. Bilgi Temelli Görüş.....	11
2.2. Bilgi, Bilgi Hiyerarşisi ve Önemi.....	13
2.2.1. Veri.....	14
2.2.2. Enformasyon	15
2.2.3. Bilgi.....	16
2.2.4. Bilgi Hiyerarşisi	18
2.2.5. Tersine Çevrilmiş Bilgi Hiyerarşisi	20
2.3. Bilginin Boyutları, Türleri ve Tipleri	22
2.3.1. Epistemolojik Boyut.....	22
2.3.1.1. Açık bilgi	23
2.3.1.2. Örtük bilgi.....	24
2.3.2. Ontolojik Boyut.....	24
2.3.2.1. Bireysel bilgi.....	25

	Sayfa
2.3.2.2. Örgütsel (kolektif) bilgi	25
2.3.3. Bilgi Tipleri	26
2.3.3.1. Zihinsel (teorik) bilgi	26
2.3.3.2. Bünyesel (bünyede gömülü olan) bilgi	27
2.3.3.3. Kodlanmış bilgi.....	27
2.3.3.4. Gömülü bilgi	28
2.4. Bilgi Yaratımı ve Bilgi Dönüşüm Süreci	28
2.4.1. Bilgi Yaratımı.....	28
2.4.2. Nonaka'nın Bilgi Dönüşüm Süreci	31
2.4.2.1. Sosyalleşme.....	33
2.4.2.2. Dışsallaştırma.....	35
2.4.2.3. Birleştirme.....	36
2.4.2.4. İçselleştirme	37
2.5. Örgütsel Öğrenme	39
2.5.1. Örgütsel Öğrenme Süreci	41
2.5.1.1. Enformasyonun edinimi.....	42
2.5.1.2. Enformasyonun yayılması	45
2.5.1.3. Enformasyonu yorumlama.....	45
2.5.1.4. Örgütsel bellek	46
2.5.2. Örgütsel Öğrenme Modelleri	47
2.5.2.1. Tek döngülü öğrenme	48
2.5.2.2. Çift döngülü öğrenme	49
2.5.2.3. İkincil (Deutero) öğrenme.....	50
3. BİLGİ YÖNETİMİ VE BİLGİ TRANSFERİ.....	53
3.1. Bilgi Yönetimi	53
3.1.1. Amaçlarına Göre Bilgi Yönetimi Projelerinin Türleri	56

	Sayfa
3.1.1.1. Bilgi havuzları oluşturmak.....	56
3.1.1.2. Örgüt içerisinde bilgiye erişimi kolaylaştırmak.....	57
3.1.1.3. Bilgi ortamını geliştirmek	58
3.1.1.4. Bilgiyi bir varlık olarak yönetmek.....	58
3.1.2. Bilgi Yönetimi Projelerinin Etkililik Göstergeleri	59
3.1.3. Bilgi Yönetim Modelleri	59
3.1.3.1. Ward ve Aurum'un 7 aşamalı modeli.....	60
3.1.3.2. King'in bilgi yönetim süreç modeli	61
3.1.3.3. Davenport ve Prusak'ın 3 aşamalı modeli.....	62
3.1.3.3.1. Bilgi üretimi.....	63
3.1.3.3.2. Bilginin kodlanması ve organize edilmesi.....	67
3.1.3.3.3. Bilgi transferi	68
3.2. Bilgi Transferi ve Uygulamaları.....	69
3.2.1. Temel Bilgi Transfer Kanalları	70
3.2.2. Bilgi Transferinin Kolaylaştırıcı ve Engelleyicileri	73
3.2.2.1. Bilgi transferinin kolaylaştırıcıları.....	74
3.2.2.2. Bilgi transferinin engelleyicileri	75
3.2.3. Bilgi Transferine Etki Eden Faktörler.....	77
3.2.3.1. Bilgi alış-veriş iklimi	79
3.2.3.1.1. Çatışma çözümü.....	79
3.2.3.1.2. İşbirliği.....	80
3.2.3.1.3. İletişim	81
3.2.3.2. İlişkisel sermaye.....	83
3.2.3.2.1. Güven.....	84
3.2.3.2.2. Bağlılık.....	85

	Sayfa
3.2.4. Bilgi Transferi Türleri	86
3.2.4.1. Örgüt İçi Bilgi Transferi	86
3.2.4.2. Örgütler Arası Bilgi Transferi.....	87
3.2.5. Bilgi Transferine Zemin Oluşturan Bir Yapı Olarak Yabancı Ortaklı İşletmeler	88
4. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ	91
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	91
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	94
4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	95
4.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	101
4.5. Araştırma Bulguları.....	103
4.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler	104
4.5.2. İç Tutarlılık Güvenirliği	105
4.5.3. Normallik Analizi.....	107
4.5.4. Geçerlik Analizleri	109
4.5.4.1. Dil ve içerik (kapsam) geçerliği.....	109
4.5.4.2. Yapı geçerliği.....	112
4.5.4.2.1. Yakınsama geçerliği	112
4.5.4.2.2. Ayrışma geçerliği.....	113
4.5.4.2.3. Doğrulayıcı faktör analizi	114
4.5.5. Ölçeklere İlişkin Ortalama Değerler	120
4.5.6. Hipotez Testleri.....	122
4.5.6.1. Bilgi Alış-Veriş İkliminin Bilgi Transferine Etkisinde Güvenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi.....	122
4.5.6.2. Bilgi Alış-Veriş İkliminin Bilgi Transferine Etkisinde Bağlılığın Aracılık Etkisinin İncelenmesi.....	124

	Sayfa
4.5.6.3. Çatışma Çözümünün Bilgi Transferine Etkisinde Güvenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi.....	126
4.5.6.4. Çatışma Çözümünün Bilgi Transferine Etkisinde Bağlılığın Aracılık Etkisinin İncelenmesi.....	128
4.5.6.5. İşbirliğinin Bilgi Transferine Etkisinde Güvenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi.....	129
4.5.6.6. İşbirliğinin Bilgi Transferine Etkisinde Bağlılığın Aracılık Etkisinin İncelenmesi.....	131
4.5.6.7. İletişimin Bilgi Transferine Etkisinde Güvenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi.....	133
4.5.6.8. İletişimin Bilgi Transferine Etkisinde Bağlılığın Aracılık Etkisinin İncelenmesi.....	134
4.5.6.9. Gruplar Arası Farklılıkların Analizi.....	136
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	141
KAYNAKLAR	149
EKLER.....	163
ÖZGEÇMİŞ	171

TABLoların LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1. Örgütsel Öğrenme Tanımları	41
Tablo 3.1. Bilgi Perspektifleri ve Bilgi Yönetimi Uygulamaları	55
Tablo 3.2. Bilgi Transferinin Kolaylaştırıcıları	75
Tablo 3.3. Bilgi Transferinin Engelleyicileri	77
Tablo 4.1. Ölçek Maddeleri	102
Tablo 4.2. Demografik Verilere Ait Frekans Analizi	105
Tablo 4.3. Ölçeklerin Güvenirlik İstatistikleri	106
Tablo 4.4. Merkezi Dağılım Değerleri	108
Tablo 4.5. İçerik Geçerliği Oranları	111
Tablo 4.6. Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) ve Birleşme Güvenirliği (CR) Değerleri	112
Tablo 4.7. Ölçeklerin HTMT değerleri	114
Tablo 4.8. Uyum İndeksleri için İyi / Kabul Edilebilir Uyum Aralıklarının Gösterimi	115
Tablo 4.9. Modele Ait Uyum İndeksleri	116
Tablo 4.10. Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri	119
Tablo 4.11. Ölçeklerin Aldığı Puanlar	120
Tablo 4.12. Demografik Verilere Göre Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması.	121
Tablo 4.13. Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H ₁)	124
Tablo 4.14. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H ₁)	124
Tablo 4.15. Sobel Test Sonucunun Gösterimi (H ₁)	124
Tablo 4.16. Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H ₅)	125
Tablo 4.17. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H ₅)	126
Tablo 4.18. Sobel Test Sonucunun Gösterimi (H ₅)	126
Tablo 4.19. Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H ₈)	127

Tablo 4.20. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H_8)	127
Tablo 4.21. Sobel Test Sonucunun Gösterimi (H_8).....	128
Tablo 4.22. Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H_{11})	129
Tablo 4.23. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H_{11}).....	129
Tablo 4.24. Sobel Test Sonucunun Gösterimi (H_{11})	129
Tablo 4.25. Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H_{13})	130
Tablo 4.26. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H_{13}).....	131
Tablo 4.27. Test Sonucunun Gösterimi (H_{13}).....	131
Tablo 4.28. Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H_{16})	132
Tablo 4.29. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H_{16}).....	132
Tablo 4.30. Sobel Test Sonucunun Gösterimi (H_{16})	132
Tablo 4.31. Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H_{18})	133
Tablo 4.32. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H_{18}).....	134
Tablo 4.33. Sobel Test Sonucunun Gösterimi (H_{18})	134
Tablo 4.34. Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H_{21})	135
Tablo 4.35. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H_{21}).....	135
Tablo 4.36. Sobel Test Sonucunun Gösterimi (H_{21})	136
Tablo 4.37. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarının Gösterimi (Bilgi Transfer Düzeyleri)	136
Tablo 4.38. Yabancı Ortağın Sahiplik Oranına Göre Tukey HSD Test Sonuçları (Bilgi Transferi)	137
Tablo 4.39. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarının Gösterimi (Bilgi Alış-Veriş İklimi Düzeyleri)	139
Tablo 4.40. Dönemlere Göre Tukey HSD Test Sonuçları (Bilgi Alış-Veriş İklimi)	139
Tablo 4.41. Dönemlere Göre Bilgi Alış-Veriş İklimi Faktör Ortalamaları.....	140
Tablo 5.1. Hipotezler ve Sonuçları	144

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Stratejik Yönetim Yazının Evrimi	9
Şekil 2.2. Kaynak Temelli Yaklaşım ile Firmanın Sürdürebilir Rekabet Avantajı Sağlaması.....	11
Şekil 2.3. Davenport ve Prusak'ın Veri-Enformasyon-Bilgi Süreci.....	16
Şekil 2.4. Veri, Enformasyon ve Bilgi İlişkisi	18
Şekil 2.5. Geleneksel Bakış Açısına Göre Bilgi Hiyerarşisi.....	19
Şekil 2.6. Tersine Çevrilmiş Bilgi Hiyerarşisi	20
Şekil 2.7. Bilgi Türleri	26
Şekil 2.8. Nonaka'nın Bilgi Dönüşüm Modeli	32
Şekil 3.1. Bilgi Yönetim Süreci için Bir Model.....	62
Şekil 4.1. Ana Araştırma Modeli	98
Şekil 4.2. İkincil Araştırma Modeli I	99
Şekil 4.3. İkincil Araştırma Modeli II.....	100
Şekil 4.4. İkincil Araştırma Modeli III	100
Şekil 4.5. Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Veriler (Modifikasyon Sonrası).	117
Şekil 4.6. Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin T Değerleri (Modifikasyon Sonrası).....	118
Şekil 4.7. Basit Aracılık Modelinin Gösterimi	122
Şekil 4.8. Yabancı Ortağın Sahiplik Oranına Göre BT Faktör Ortalamaları	138

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi
APQC	Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
AVE	Average Variance Extracted / Açıklanan Ortalama Varyans
B	Bağlılık
BAİ	Bilgi Alış-Veriş İklimi
BPX	British Petroleum Exploration
BT	Bilgi Transferi
CC	Çatışma Çözümü
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CR	Composite Reliability / Bileşme Güvenirliği
DYY	Doğrudan Yabancı Yatırım
G	Güven
GE	General Electric
HP	Hewlett-Packard
HTMT	Heterotrait–monotrait ratio
IL	İletişim
IS	İşbirliği
İGO	İçerik Geçerliği Oranı
KMAT	Bilgi Yönetimi Değerlendirme Aracı
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
POS	Point-of-Sales
RMSEA	Tahminin Kök Hata Kareler Ortalaması

Kısaltmalar**Açıklamalar****SECI**

Socialization, Externalization, Combination, Internalization

SRMR

Standartlaştırılmış Kök Artık Kareler Ortalaması

TOBB

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği



1. GİRİŞ

Etkileri artık yaşamın her alanında hissedilen küreselleşme, her geçen gün artan bir ivmeyle ilerleyen teknoloji, artan iletişim ve ulaşım imkânları ve çok uluslu işletmelerin varlığı gibi birçok faktör günümüz iş dünyası için tarih boyunca yaşanan hiçbir dönemle kıyaslanamayacak ölçüde büyük bir rekabet ortamı yaratmıştır. Söz konusu rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmek, pazar paylarını koruyabilmek ve sürdürülebilir bir büyümeyi gerçekleştirebilmeleri çeşitli değişkenlere bağlı görünmektedir. Örgütlerin sözü edilen amaçlara ulaşabilmeleri içinse birçok karmaşık yapıyı ve süreci koordineli bir şekilde yönetmeleri elzemdir (Easterby-Smith, Lyles, ve Tsang 2008: 677-678; Joshi, Sarker ve Sarker, 2007: 322; Vaghefi, Lapointe ve Shahbaznezhad, 2018: 1).

Yöneticilerin gittikçe karmaşık hale gelen iç ve dış süreçleri etkin ve rekabet üstünlüğü kazanabilecek şekilde yönetebilmeleri ancak sahip oldukları bilgiyi kullanabilmeleri ile mümkün olabilir. Günümüzde bilgiye sahip olmanın sağlamış olduğu fayda tartışmasız kabul edilmekte iken yöneticilerin de bu konuya olan ilgisi ve bilgi kaynaklarını etkin bir şekilde kullanma ihtiyacı artmaktadır. Zira bilgi, örgütler için vazgeçilmez stratejik bir varlık olarak kabul edilmektedir (Argote, 2013: 49). Stratejik bir varlık olarak bilginin etkin kullanımını amaçlayan bilgi yönetiminin temel çıkış noktası ise öncelikle bireylerin sahip olduğu bilgiyi kullanılabilir hâle getirmek, daha sonra da aktarımı hâlinde kolaylıkla kullanabileceği bir forma kavuşturmadır. Bu bağlamda bilgi yönetimi, bilgiyi paylaşarak kullanmak ve bu yolla da genişletmek üzerine kurulmuş bir disiplin olarak görülmektedir. Bilgi yönetimindeki en önemli faaliyet ise bilginin, örgüt içi ve örgütler arasındaki transferinin etkin bir şekilde sağlanmasıdır (Vaghefi ve diğerleri, 2018: 1). Nitekim, fikirler her ne kadar bireylerin zihinlerinde ortaya çıkıyorsa da, bu fikirlerin gelişimi ve daha sofistike bir form kazanması, ancak insanlar arası etkileşim ile mümkün olabilmektedir (Nonaka, 1994: 15).

Bilgi transferinin sahip olduğu öneme rağmen Szulanski, Ringov ve Jensen (2016: 304) örgütlerin genellikle bilgi transferinin yönetimi konusunda yeterli uzmanlığa sahip olmamalarından dolayı bünyelerinde var olan bilginin potansiyelinden yararlanma hususunda yetersiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu durumun ortaya

çıkardığı sonuçlar netleştikçe alanyazında konuya yönelik ilgi de her geçen gün artmış ve konu hakkında çeşitli bağlamlarda birçok çalışma yapılmıştır (Spender ve Grant, 1996: 7). Mevcut çalışmaların kapsamı büyük oranda transfer edilen bilginin niteliğine ve transferi gerçekleştiren birimlere göre sınırlandırılmaktadır. Alanyazın, transferi gerçekleştiren birimlere göre makroekonomik, örgütler arası, örgüt içi (örgütsel) ve bireysel analiz seviyelerine ayrılabilmekteyse de makroekonomik ve bireysel analiz birimlerinin çalışmalarda çoğunlukla örgütsel ya da örgütler arası analizlerin içerisinde değerlendirildiği tespit edilmiştir (Milagres ve Burcharth, 2019: 31-32). Bu bağlamda bilgi transferini gerçekleştiren birimlerin temel alındığı ayrıma göre örgüt içi (Argote, Guo, Park ve Hahl, 2022; Bejinaru, Roman ve Tonu, 2016; Ipe, 2003; Minbaeva, Mäkelä ve Rabbiosi, 2010; Shen, Li ve Yang, 2015; Watson ve Hewett, 2006) ve örgütler arası (Chen, Duan, Edwards ve Lehaney, 2006; Chong, Chong ve Gan, 2011; Easterby-Smith ve diğerleri, 2008; Fang, Yang ve Hsu, 2013; Martinkenaite, 2011; Mowery, Oxley ve Silverman, 1996; Paulraj, Lado ve Chen, 2008; Sapuarachchi, 2021; Van Burg, Berends ve van Raaij, 2014) bilgi transferleri konunun en temel tasnifi olarak kabul edilmektedir. Her iki kategoride de gönderici ve alıcı tarafların kimler olacağı ise transferin dinamiklerini belirleyen en önemli konulardan biridir. Çünkü gönderici ve alıcı tarafların kimlikleri ve nitelikleri; bilgi transferinin kolaylaştırıcıları, etkinlik göstergeleri ve elde edilen bilgilerin türünü etkileyebilmektedir.

Tezde ele alınan konunun örgüt içi bir bilgi transferi olarak mı, yoksa örgütler arası bir bilgi transferi olarak mı ele alınacağı hususu ise araştırma tasarımıdaki temel sorulardan biri olmuştur. Çalışma kapsamındaki yabancı ortakların, tüzel kişiliği haiz kurumsal yapılar değil de bireysel yatırımcılardan oluşması ve işletme ile olan ilişkilerinin yapısı bu sorunun cevabını verebilmek için temel teşkil eden iki ölçüt olarak değerlendirilmiştir. OECD (2008: 49) doğrudan yabancı yatırımcıları tanımlarken kamu işletmeleri ya da özel işletmeler gibi kurumsal yapıların yanında bireysel yatırımcıların da yabancı bir ülkede yaptıkları yatırımları bu kapsamda ele almaktadır. Yatırımcılar faaliyette bulundukları ya da vatandaşı oldukları ülkeler dışındaki iş fırsatlarını değerlendirmek için başka ülkelerde çeşitli yatırımlar yapma yoluna gidebilirler (Lu ve Beamish, 2001: 566). Ancak ilgili alanyazın incelendiğinde ortaklardan işletmeye yönelik bilgi transferinin ele alındığı çalışmaların önemli bir kısmında iki farklı işletme tarafından kurulan üçüncü bir işletme olarak ortak

girişimlerin ele alındığı tespit edilmiştir. Yine örgüt içi bilgi transferinin konu edildiği çalışmalarda ise işgörenler arası ve örgütsel birimler arası bilgi transferi çalışmalarının odağını oluşturmaktadır. Örgüt içi ya da örgütler arası bilgi transferi yoluyla ulaşılan bilgi, Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 uygulamalarının sıklıkla kullanıldığı günümüzde işletmelere rekabet avantajı kazandıracak maddi olmayan unsurların başında gösterilebilir.

Bilgi temelli görüşe göre, ortaklıkların kurulmasındaki temel gerekçelerin başında ortaklardan en az birinin diğer ortaklardan bilgi ve yetenek transferini amaçlamaları bulunmaktadır (He, Meadows, Angwin, Gomes ve Child, 2020: 606). Çünkü bu görüşe göre yoğun rekabet ortamlarında bilgi, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan önemli bir örgütsel varlık olarak kabul edilmektedir. Bu bilginin aktarılması ve taklit edilmesinin zorluğu ise kendisine örgütsel düzeyde stratejik bir önem atfedilmesinin önemli sebeplerinden biridir (Alavi ve Leidner, 1999: 2). Bunun yanında, bilgiye sahip olan tarafın, diğer paydaşların fırsatçı davranışlarından sakınmak için korumacı davranışlarda bulunarak bilgi paylaşımını sınırlamaları ya da bazı durumlarda tamamıyla reddetmeleri de söz konusu olabilmektedir. Zira yabancı ülkelerde yatırım yapmak coğrafi uzaklığın dışında idari, politik, ekonomik ve kültürel farklılıklar gibi çeşitli maliyet ve risk kaynaklarını da beraberinde getirmektedir (Azar ve Drogendijk, 2017: 92; Hutzschenreuter, Kleindienst and Lange, 2016: 167). Bu risk ve beklenti durumu birbirine zıt iki tutuma işaret etmekteyse de tarafların aralarındaki bağların güçlendirilmesi ve çatışmanın yönetilebilmesi durumunda bilgi paylaşımının etkin bir şekilde sürdürülebilmesi mümkün olabilmektedir (Kale, Singh ve Perlmutter, 2000: 217).

Bu noktada ortaklar arasındaki bireysel düzeyde karşılıklı güvene ve etkileşime dayalı ilişkisel sermayenin, bilgi alış-verişi temelindeki öğrenme ve teknik bilgi aktarımı için bir zemin oluşturduğu, bunun da ortakların fırsatçı davranışlarını engelleyerek kritik bilgilerin kötüye kullanımını önleyeceği ön görülmektedir (Kale ve diğerleri, 2000: 217-218). Yine önceki çalışmalar sosyal ilişkilerin ve bunların davranışsal özelliklerinin örgütsel bağlamda bilgi transferini kolaylaştırdığını göstermektedir (Park, Vertinsky ve Lee, 2012: 152).

Bilgi transferi, doğası gereği transferi gerçekleştirecek olan tarafların sahip olduğu motivasyonla yakından ilişkili görülmekte olup, sürdürülebilir rekabet avantajının da

buna bağılı olarak bir motivasyon yönetimi gerektirdiğı öne sürölmektedir (Osterloh & Frey, 2000: 538). Yapılan çalışmalarda ise bağılılık ve güven unsurları bu motivasyona temel oluşturan en önemli iki ilişkisel sermaye boyutu olarak öne çıkılmaktadır (Collins ve Hitt, 2006: 159; Kale ve diğlerleri, 2000: 220, 222; Park ve diğlerleri, 2012: 152, 162). Bu bağlamda da ortaklar arasındaki bilgi transferinin sağılanması için güçlü bir ilişkisel sermayeye ihtiyaç olduğı da yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Collins ve Hitt, 2006; Inkpen ve Tsang, 2005).

Bunun yanında, ilişkisel sermayenin alt boyutlarının bilgi transferine etkisini tekil olarak inceleyen çalışmalara rastlanmakla birlikte bu alt boyutların birlikte ele alındığı ve davranışsal özelliklerin bir diğler önemli alt başlığı olan bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferi üzerindeki etkisini ampirik olarak inceleyen çok az sayıda çalışma olduğı tespit edilmiştir (Robson ve diğlerleri, 2006: 591, 597). Bilgi transferine zemin oluşturan ilişkisel sermaye boyutlarına ek olarak ortaklıklardaki bilgi alış-veriş iklimi de bir diğler önemli davranışsal özelliktir. Bilgi alış-veriş iklimi, ortakların birbirleriyle ne ölçüde iyi çalıştığını yansıtan bir kavram olduğı için bunların arasındaki bilgi transferi de ortaklar arasındaki alış-veriş ikliminin gücüne bağılı görölmektedir (Park ve diğlerleri, 2012: 154).

Bilgi alış-veriş ikliminin alt boyutlarının ilki olan çatışma çözümü, ortaklar arasındaki farklı hedefler ya da eşitsizliklerden kaynaklanan anlaşmazlıkların yalıtıcı etkilerinin azaltılması için oldukça önemli bir faktör olarak değıerlendirilmektedir (Ding, 1997: 31-34). Bunun yanında ortaklar ve çalışanlar arasındaki yüksek derecede bir işbirliğı ve mütekabiliyet kültürü, tarafların gömülü becerileri transfer etmesine izin veren daha yakın etkileşimlere yol açmaktadır (Lam, 2000: 490, 502). Söz konusu bilginin aktarımı için uygun kanallara sahip olmak ise başarılı aktarımlar için kritik bir koşuldur ve bu da bilgi alış-veriş ikliminin son alt boyutu olan iletişimle alakalı bir husus olarak değıerlendirilmektedir (Murray ve Peyrefitte, 2007: 115-116).

Bu bağlamda davranışsal özelliklerden; ortaklar arası çatışma çözümü, işbirliğı ve iletişimi kapsayan bilgi alış-veriş iklimi, araştırma modelinin bağımsız değışkeni olarak ele alınırken; ilişkisel sermaye başlığı altında ele alınan güven ve bağılılık alt boyutları ise araştırmanın aracı değışkenleri olarak çalışmaya dâhil edilmişlerdir. Böylece araştırmada bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde ilişkisel sermaye alt boyutlarının her birinin aracılık etkileri ayrı ayrı incelenmiştir. Daha sonra

da bu etkinin bilgi alış-veriş ikliminin hangi alt boyutunda daha güçlü olduğu incelenerek bu ilişkinin daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır.

Bu kapsamda, yapılan çalışmanın yabancı ortaklı işletmelerdeki bilgi alışveriş iklimi, ilişkisel sermaye boyutları ve bilgi transferi arasındaki ilişkileri tanımlamak için entegre bir çerçeve sunarak alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kavramların bütüncül bir çerçeve içerisinde ele alınmasının yanında, alanyazında ele alınan kurumsal ortaklıklar bağlamındaki çalışmaların dışına çıkılarak ortağı gerçek kişi olan ortaklıkların da inceleme konusu yapılması, çalışmanın alanyazına yapacağı bir diğer katkı olarak değerlendirilmektedir. Son olarak ise araştırmadaki demografik verilerden yabancı ortağın ortaklık yüzdesi, ortaklık süresi ve faaliyette bulunulan sektörler bazında yabancı ortaklıktan sağlanan bilgi transfer düzeyinde bir değişkenlik olup olmadığı incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünü giriş kısmı oluşturmaktadır. Giriş bölümünde çalışmada ele alınan problemin ve konunun ne olduğu, temelleri, araştırmanın amacı ile önemi ve varsayımları ifade edilmiş; tezi oluşturan bölümler de kısaca takdim edilmiştir.

İkinci bölümde örgütsel bağlamda bilgi konusu incelenmiş olup konunun teorik çerçevesi, tarihsel gelişimi, bilgi hiyerarşisi ile bilginin boyutları, türleri ve tipleri ele alınmıştır. Ardından, bilgi yaratımı ve bilgi dönüşüm süreci ile örgütsel öğrenme konuları açıklanmıştır. Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan bilgi, enformasyon, veri ve bilgi yaratımı gibi temel kavramlar tanımlanmış ve 1999'da ortaya atılmasına rağmen Türkçe alanyazına henüz kazandırılmamış olan tersine çevrilmiş bilgi hiyerarşisi (*reversed knowledge hierarchy*) konusu da tartışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise bilgi yönetimi ve bilgi yönetiminin bir fonksiyonu olarak bilgi transferi konusu ele alınmıştır. Bilgi transferi başlığı altında çalışmaya kaynaklık eden örgüt içi bilgi transferi detaylı bir şekilde incelenmiştir. Yabancı ortaklı işletmelerdeki bilgi transferi konusu ise ayırt edici özelliklerini de içerecek şekilde, örgüt içi bilgi transferi başlığı altında ele alınmıştır.

Dördüncü bölüm araştırma tasarımı ve yöntemine ayrılmıştır. İlgili bölümde öncelikle araştırmanın amacı, önemi, evren ve örnekleme ile araştırma modeli ve hipotezler gibi araştırmaya temel teşkil eden konular ifade edilmiştir. Ardından araştırma bulguları başlığı altında frekans analizi, iç tutarlılık güvenirliği, normallik analizi, geçerlik analizleri ve son olarak da hipotez testlerinin sonuçları ve yorumları paylaşılmıştır.

Son bölüm olan beşinci bölümde ise araştırma problemi, yöntemi, elde edilen sonuçların yorumları, çalışmanın sınırlılıkları ve bulguların ileriye dönük uygulama önerileri paylaşılmıştır.



2. ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA BİLGİ

2.1. Teorik Çerçeve

Stratejik yönetim yazınında sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarını anlamaya yönelik ortaya konulan çeşitli teoriler ve yaklaşımlar söz konusudur (Barney, 1991: 99). Bilimsel tartışmaların doğası gereği bazı teorilerin geçerlilikleri zaman içerisinde sorgulanmış ve çeşitli eleştirilere tâbi tutulmuştur. Endüstriyel örgüt yaklaşımı, vekâlet teorisi, işlem maliyetleri teorisi gibi geçmiş dönemlerde yoğun olarak tartışılan yaklaşımlar zaman içerisinde popülaritelerini yitirmiş olmakla birlikte günümüzde de çeşitli çalışmalara konu olmaya devam edebilmektedirler. Bunun yanında kaynak temelli yaklaşım, davranışsal strateji yaklaşımı gibi daha güncel yaklaşımlar da birçok araştırmaya temel oluşturmaya devam etmektedirler.

Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarını anlamaya yönelik ortaya konulan görüşlerden biri olan bilgi temelli görüş, ortaya çıkışının üzerinden on yıllar geçmiş olmasına rağmen hâlâ tartışılmakta ve güncelliğini korumaktadır. Bilgi temelli görüş, stratejik yönetim yazınında 1990'lardan itibaren önemli bir yer tutmaktadır. Bu görüş daha temelde Penrose (1959) tarafından ortaya konulan kaynak temelli firma teorisine¹ dayandırılmaktadır (Alavi ve Leidner, 2001: 108).

Tezin bu kısmında öncelikle bu görüşün temelini oluşturan kaynak temelli yaklaşımın tarihi seyri, bu süreçte ortaya konulan önemli çalışmalar ve günümüzdeki durumu incelendikten sonra, bu yaklaşımın bilgi temelli yaklaşım ile olan ilişkisi ortaya konulmuştur. Kaynak temelli yaklaşımın ele alınmasının ardından da bilgi temelli görüşün temellerini oluşturan Kogut ve Zander (1992) ile Nonaka'nın (1994) çalışmalarından başlanarak bu konu hakkındaki önemli çalışmalara değinilmiş ve bilgi temelli görüş detaylı olarak ele alınmaya çalışılmıştır.

¹ Bu çalışmaların nasıl adlandırılacağı hususu tezin konusunun dışında olduğundan ayrıca değerlendirilmeyecektir. Ancak atıf yapılan yazarların tercihleri istisna olmak kaydı ile kaynak temelli çalışmaların daha geniş bir çerçeveyi yansıtmaları bakımından “yaklaşım” olarak, bilgi temelli çalışmaların ise kaynak temelli çalışmaların şemsiyesi altında değerlendirilmesi nedeniyle “görüş” olarak adlandırılması uygun bulunmuştur (Bağış, 2018: 3-4). Bu örnekte de Alavi ve Leidner, kaynak temelli çalışmaları teori olarak adlandırdıkları için bu ifade istisna olarak aynen aktarılmıştır.

2.1.1. Kaynak Temelli Yaklaşım

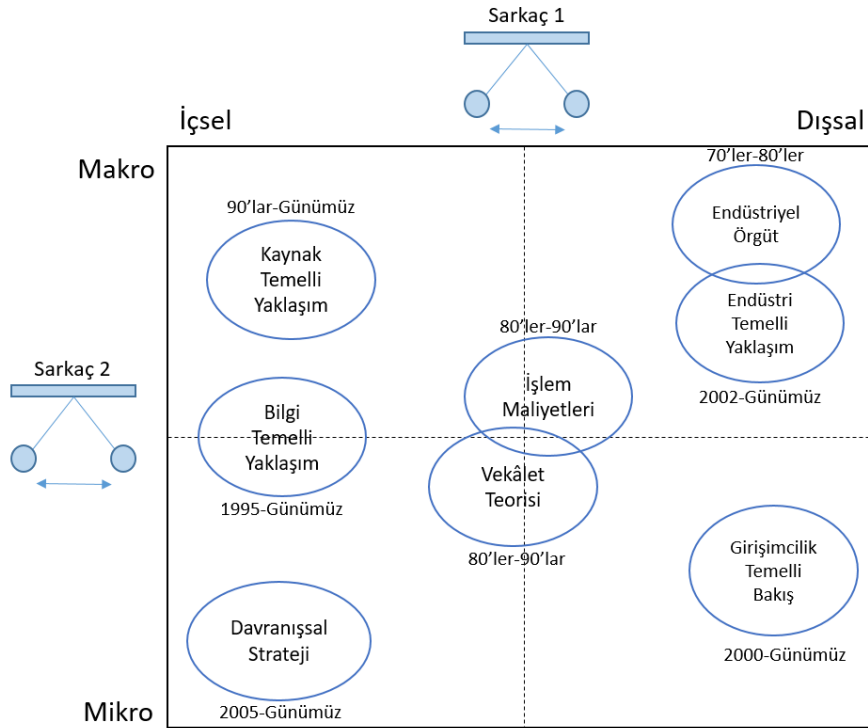
Kaynak temelli yaklaşımın popüler hale gelmesi, daha önce işletme stratejisi alanında hâkim görüş olan ve rekabet üstünlüğü sağlayan kaynakların endüstri yapısında aranması gerektiğini savunan endüstri temelli yaklaşımın durağan yapısına bir itiraz olarak David Ricardo, Joseph Schumpeter ve Edith Penrose'un görüşlerine atıfla eski kâr ve rekabet teorilerin yeniden tartışılmaya başlanması ile söz konusu olmuştur (Grant, 1991: 114). Bu öncü araştırmacılardan biri olan Penrose (2009: 60) firma kaynaklarını bir firmanın kendi kullanımı için satın aldığı, kiraladığı veya ürettiği fiziksel unsurları ve onları firmanın etkin bir parçası yapacak olan insan kaynağını içerecek şekilde tanımlamıştır. Aynı zamanda her firmaya benzersiz karakterini verenin, kaynaklarından sağlanan veya potansiyel olarak elde edilebilen üretken hizmetlerin homojenliği değil, heterojenliği (farklı işletmelerin farklı kaynaklara sahip olması) olduğunu ifade etmektedir ve firmaların heterojen kaynakları sayesinde benzersiz bir karakter kazandığı fikri, kaynak temelli görüşün esasını oluşturmaktadır (Hoskisson, Hitt, Wan ve Yiu 1999: 438).

Bununla birlikte kaynak temelli yaklaşımı sistematik olarak ilk kez ele alan çalışmanın Wernerfelt'in (1984) "*A Resource-based View of the Firm*" isimli makalesi olduğu kabul edilmektedir (Acar, 2008: 39). Bu çalışma Andrews tarafından 1971'de ortaya konulan ve günümüzde kullanılan SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizinin içsel yönünü ifade eden örgütlerin kaynak durumunu (güçlü ve zayıf yönleri) esas almaktadır. Bu çalışma ile ilk kez sistematik olarak ele alınan kaynak temelli yaklaşım, "firmaların neden farklı olduğu" ve "rekabet avantajını nasıl elde edip, sürdürdüğü" şeklindeki temel sorulara odaklanmaktadır (Hoskisson ve diğerleri, 1999: 437). Wernerfelt'in çalışması bunun yanında stratejik seçeneklere ve kârlılık ile kaynaklar arasındaki ilişkinin yanı sıra firmanın kaynak konumunu zaman içinde yönetmenin yollarına da odaklanmaktadır (Wernerfelt, 1984: 171).

Daha önce de ifade edildiği üzere, örgüt başarısının kaynağı olarak örgütün içsel karakteristiklerinin incelenmesi kaynak temelli yaklaşımla başlamamıştır. Kaynak temelli yaklaşımın ortaya çıkmasına da bazı erken dönem stratejik yönetim araştırmaları öncülük etmiştir. Bu araştırmalar ilk olarak Chester Barnard'ın (1938) "*The Functions of the Executives*", Philip Selznick'in (1957) "*Leadership in*

Administration: A Sociological Perspective” ve Edith Penrose’un (1959) “*The Theory of the Growth of the Firm*” gibi çalışmalarından hareketle Andrews ve arkadaşları ile Igor Ansoff tarafından örgütlerin başarılarını içsel ve benzersiz rekabetçi kaynaklarının bir fonksiyonu olarak değerlendirmeleri ile ortaya konulmuştur.

Ancak kaynak temelli yaklaşımın ortaya çıkışından önceki süreçte Endüstriyel Örgüt Yaklaşımı dikkatleri örgüt dışındaki endüstri yapısına ve sektördeki rekabetçi konuma kaydırmıştır. Çalışmalardaki odağın, örgütlerin içsel dinamikleri ile örgütlerin dış çevresini temsil eden endüstriyel dinamikler arasındaki bu tarihi salınımı ise Şekil 2.1.’de gösterildiği gibi (paylaşılan şekil Hoskisson ve arkadaşlarının çalışmalarında görselleştirdikleri şeklin Guerras-Martín ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş hâlidir) sarkaç metaforu ile açıklanmaya çalışılmıştır (Hoskisson ve diğerleri 1999: 418-419). Şekilde, X ekseni yaklaşımların odağının ne ölçüde örgütün içine, ne ölçüde çevresine odaklandığını görselleştirirken; Y ekseni ise yaklaşımların kullandıkları analiz biriminin mikro (grup ve/veya bireysel) ya da makro (örgüt ve/veya pazar) boyutta ele alındığını göstermektedir (Guerras-Martín, Madhok ve Montoro-Sánchez, 2014: 71-72).



Şekil 2.1. Stratejik Yönetim Yazının Evrimi

Kaynak: Guerras-Martín ve diğerleri, 2014: 71)

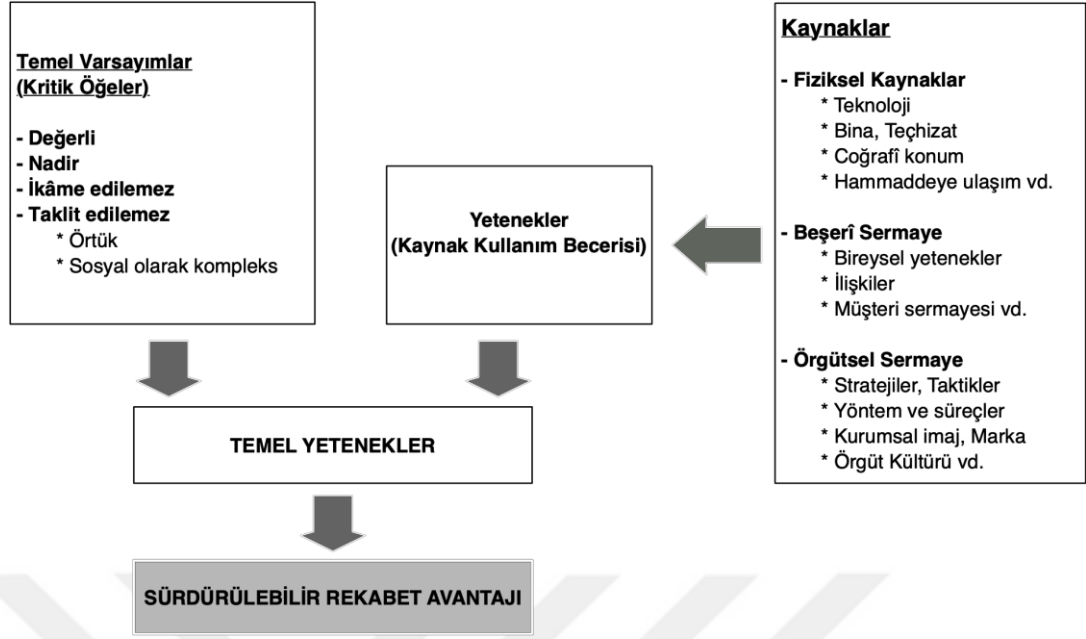
Kaynak temelli yaklaşım, örgütlerin çeşitli stratejileri uygulayabilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynakları maliyet etkin bir şekilde elde etmeleri gerektiğine ve bu kaynakların da uygulanacak stratejiye bağlı olarak kalite algısı, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) becerisi ya da yönetim becerisi gibi çok farklı kaynakları kapsayabileceğini öngörmektedir (Barney, 1986: 1232).

Kaynak temelli yaklaşımın tartışıldığı ilk çalışmalarda araştırmaların odak noktası girdilere erişimi önceleyen bir yapıdayken, gelişim sürecinde odağını bu girdileri birleştirme becerisine kaydırmıştır. Bu yaklaşıma göre bir işletmenin kârlılığının sürdürülebilmesi, sahip olunan ve rakip işletmeler tarafından tümüyle taklit edilmesi mümkün olmayan çeşitli kaynakları benzersiz bir şekilde bir araya getirebilmesi ile mümkün olmaktadır (Dobbin ve Baum, 2000: 7; Lippman ve Rumelt, 1982). Buna göre kaynak temelli yaklaşım işletmelerin içsel kaynaklarını, kullanım becerisi ile birleştirerek sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamasına odaklanan bir bakış açısını esas almaktadır.

Şekil 2.2.'de de gösterildiği üzere, işletmelerin hem sahip oldukları kaynakların nitelikleri hem de bunları kullanabilecek yeteneklere sahip olmaları sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilebilmeleri için bir araya getirilmesi gereken anahtar unsurlardır. Sahip olunan tüm kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama potansiyeli bulunmadığından, bu kaynakların belirli nitelikleri haiz olmaları gerekmektedir. Bu potansiyeli taşıyan kaynakların sahip olması gereken nitelikler ise değerli, nadir, ikâme edilemez ve kolaylıkla taklit edilemez olmaları şeklinde sıralanmıştır (Barney, 1991: 105-106).

Günümüzde ise kaynak temelli yaklaşım² artık dinamik kabiliyetler, bilgi temelli (Hoskisson ve diğerleri, 1999: 440-441), ilişki temelli ve dikkat temelli görüş gibi farklı görüşleri de kapsayan geniş bir yelpazeyi ifade etmektedir (Dobbin ve Baum, 2000: 7).

² Bu kavramsallaştırmanın farklı araştırmalarda “Kaynaklara Dayalı Teori”, “Kaynaklara Dayalı Yaklaşım” gibi daha genel bir kavrama işaret edip, “Kaynak Temelli” ve “Bilgi Temelli” görüşlerin bunun alt bileşenleri olarak değerlendirildikleri görülmüştür. Ancak Kaynak Temelli Yaklaşımdan bağımsız, müstakil bir “Kaynaklara Dayalı Yaklaşım” söz konusu olmadığından “Kaynak Temelli Yaklaşım” ifadesi burada hem öncül hem de çatı kavram olarak kullanılmıştır.



Şekil 2.2. Kaynak Temelli Yaklaşım ile Firmanın Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlaması

Kaynak: Reyhanoğlu ve Örs, 2005: 36

2.1.2. Bilgi Temelli Görüş

Bilgi temelli görüşün ortaya çıkışı, konuyu örgütsel bilgi ve yetenekler bağlamında ele alan Kogut ve Zander (1992) ile Nonaka'nın (1994) çalışmalarına dayandırılmaktadır. Ancak bilgi temelli görüşün temel kavramları, varsayımları ve teorik çerçevesinin ortaya konduğu ilk çalışma olarak Grant'ın (1996a) "*Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*" isimli çalışması gösterilmektedir (Bağış ve Öztürk, 2020: 352). Bu çalışmaya göre örgütsel yeteneğin esası, işletmelerin en önemli stratejik kaynağı olan ve örgüt üyeleri arasında yerleşik olarak bulunan uzmanlık bilgisinin entegrasyonu olmalıdır (Grant, 1996a: 375). Zira işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri kendine özgü (ve dolayısıyla nadir) ve kolayca aktarılamayan veya tekrarlanamayan kaynakları gerektirmektedir (Grant, 1991: 129-130). İşletmelerin sahip olduğu, bu özellikleri haiz en önemli kaynaklar ise beceriler, deneyimler ve teknik bilgiler gibi örtük bilgi içeren unsurlardır ve bu bilgiler işletmelerin stratejik açıdan en önemli kaynakları olarak kabul edilmektedir (Quinn, 1992: 60, 62).

Ancak bu kaynaklara sahip olmak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için gerekli olmakla birlikte tek başına yeterli görülmemektedir. Daha önce de belirtildiği üzere bu hususta esas olan, bu kaynaklara sahip olmak değil, bu kaynakların entegrasyonunun sağlanmasıdır. Zira uzmanlık bilgisi daha çok örgütlerin içerisindeki bireylerde bulunmaktadır ve bu bireylerin zaman içerisinde başka örgütler tarafından transfer edilmeleri söz konusu olabilmektedir. Her ne kadar patent ve telif hakları gibi firmaya ait olan ve bu tür bilgiler içeren unsurlar da bulunmaktaysa da ampirik kanıtlar, bu tür tescilli bilgilerin değerinin eskime ve taklit yoluyla hızla değer kaybettiğini göstermektedir (Levin ve diğerleri, 1987). Bu nedenle, teknoloji-yoğun endüstrilerde bile, sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı tescilli bilginin (patent ve telif hakları gibi) kendisi değil, yeni bilginin üretilmesine izin veren teknolojik yetenekler olarak görülmektedir (Grant, 1996a: 380).

Bilgi temelli görüş, somut kaynaklar tarafından sağlanan hizmetlerin, bunların nasıl bir araya getirildiğine ve uygulandığına bağlı olduğunu ve bunun da örgütün sahip olduğu bilgi birikiminin (know-how) bir işlevi olduğunu varsayar. Bu bilgi, örgüt kültürü ve kimliği, rutinler, politikalar, sistemler ve belgelerin yanı sıra işgörenler de dâhil olmak üzere çok sayıda işletme varlığına gömülüdür ve bunlar aracılığıyla taşınır (Alavi ve Leidner, 2001: 108; Grant, 1996a, 1996b; Nelson ve Winter, 1982; Spender, 1996a, 1996b).

Drucker (2004: 7) günümüzde ve gelecekte belirleyici tek üretim faktörünün (iktisadi kaynağın) emek, doğal kaynaklar (toprak) ya da sermaye değil, “bilgi” olduğunu belirtmektedir. Bu yüzden de “post-kapitalist toplumun” toplumsal sınıfları olarak kapitalistler ve proleterlerin yerini bilgi işçileri ve hizmet işçilerinin alacağını ileri sürer. Zira Drucker, günümüzün değer yaratan faaliyetlerinin inovasyon (yenilik) ve verimlilik olduğunu belirtmektedir. Bu iki kavram da bilginin iş üzerindeki uygulamalarından ibarettir. Bilgiyle doğrudan ilişkili olarak inovasyonun, öğrenme, uyum sağlama ve değişim yeteneklerinin örgütlerin hayatta kalması için temel yetkinlikler olduğu ve örgütler için yenilik yapmak ya da ölmek dışında bir seçeneğin olmadığı da yine bu hususta kabul gören görüşler arasındadır (Rowley, 1999: 416). Bu yüzden, bilgi toplumunun önde gelen sosyal gruplarının (eskiden kapitalistlerin sermayeyi üretken kullanıma sunan sosyal grup olmaları gibi) bilgiyi üretken

kullanıma nasıl tahsis edeceklerini bilen bilgi yöneticileri olduğu öne sürülmektedir (Drucker, 2004: 7).

Drucker'ın bu analizi, bilginin kullanımının sadece örgütsel bir dönüşümü değil, aynı zamanda sosyolojik bir dönüşümü de tetiklediğini göstermektedir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş iddialarının temeli ise bu analizle daha anlamlı bir zemine oturmaktadır. Tarım toplumunda toprak ve emek, sanayi toplumunda ise sermaye başat üretim faktörleriyken; bilgi toplumunun en önemli üretim faktörü ise bilgi olarak değerlendirilmektedir.

Toplum, ekonomi ve örgütler için sahip olduğu hayati önem, bilginin ve bilgiyle ilişkili kavramların daha hassas ve detaylı incelenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, tezin bu bölümünde bilgi ve bilgiyle ilişkili kavramlar incelenerek konuyla ilgili teorik tartışmalar ele alınmaktadır.

2.2. Bilgi, Bilgi Hiyerarşisi ve Önemi

Bilgi yönetimi ya da bilgi transferi alanlarında araştırma yaparken veriden enformasyona, enformasyondan da bilgiye ulaşan ve temel olarak Ackoff (1989) tarafından ele alınmasına karşın Tuomi'nin (1999a) “bilgi hiyerarşisi” olarak adlandırdığı sıralamayı takip etmek, bu kavramlar arasındaki sınırları iyi belirlemek ve bunları yapabilmek için de hiyerarşiyi oluşturan bu kavramların doğasını anlayabilmek önemli görülmektedir. Bazı çalışmalarda bu hiyerarşide anlayış (understanding) ve bilgeliğin de (wisdom) bilginin üst basamakları olarak yer aldığı görülebilmektedir (Ackoff, 1989: 3; Rowley, 2007: 164). Bu ayrım yapılamadığında ise yönetim bilişim sistemlerinin tasarımında oluşabilecek sorunlar nedeniyle çok tehlikeli ve maliyetli sonuçların ortaya çıkabileceği belirtilmektedir (Davenport ve Prusak, 1998: 1; Sveiby, 1997: 24-25; Tuomi, 1999).

Küresel bilgi yönetimi endüstrisi ile ilgili piyasa raporlarına göre bilgi yönetim endüstrisinin pazar büyüklüğünün 2026'da 1,1-1,3 trilyon dolar aralığında tahmin edildiği göz önünde bulundurulduğunda bu maliyetin örgütsel ve küresel bazda ne kadar büyük olacağı tahmin edilebilir. Nonaka da (1991: 59) bu hususlardaki birçok çalışmaya ve yapılan yatırımların büyüklüğüne rağmen birçok yöneticinin, bilginin ne olduğu ve işletmelerin bundan yararlanmak için neler yapması gerektiğini

anlayamadıkları için bilgiyi yönetemediklerini belirtmiştir. Hewlett-Packard'ın eski CEO'su Lew Platt'ın bu konuda ifade ettiği şu gerçek de Nonaka'nın bu sözünü desteklemektedir: “Eğer Hewlett-Packard, Hewlett-Packard'ın sahip olduğu bilgileri biliyor olsaydı (hiçbir bilgi kaybı yaşamadan edindiği tüm bilgileri kullanabilseydi) bugün 3 kat daha kârlı bir kurum olabilirdik.” Tersî duruma, yani yeni bilgi üretme konusunda başarılı yaklaşımlar geliştirebilme durumuna ise Honda ve Canon gibi Japon şirketlerini örnek gösteren Nonaka, bu işletmelerin müşteri taleplerine hızlı cevap verebilme, yeni pazarlar yaratabilme, hızla yeni ürünler geliştirebilme ve yeni gelişen teknolojilere hâkim olabilmelerini bu hususiyetlerine bağlamaktadır.

Bu çalışmada da teorik tartışmalara değinilmeden önce, bu kavramları tanımlamak ve aralarındaki sınırları belirleyebilmek adına alanyazındaki önemli çalışmalara referansla bu kavramların teker teker ele alınması gerekli görülmüştür.

2.2.1. Veri

Veri en genel şekliyle söz konusu öğelerin ya da olayların sıralı ve düzenli bir dizisi olarak tanımlanmıştır. Bunun yanında alanyazında henüz yorumlanmamış semboller (Van der Spek ve Spijkervet, 1997: 37), nesnelerin ve olayların özelliklerini temsil eden semboller (Ackoff, 1989: 3) ve ham gerçeklikler (Bhatt, 2001: 69) şeklinde tanımları da mevcuttur. Örgütsel bağlamda düşünüldüğünde ise işlemlerin yapılandırılmış (düzenlenmiş) kayıtları olarak tanımlanabilir. Davenport ve Prusak'ın (1998: 2) verdiği örnek bu konuda oldukça açıklayıcı görünmektedir: Örneğin bir müşteri benzin istasyonuna gelip aracına benzin aldığında, bu müşterinin ne kadar benzin aldığı ve bunun karşılığında ne kadar ödediği gibi verilerle bu işlem kısmen tanımlanabilir. Ancak bu veri, söz konusu müşterinin neden başka bir istasyona değil de bu istasyona geldiğine ya da ne kadar ihtimalle tekrar geleceğine dair hiçbir şey ifade etmemektedir. Dolayısı ile bu tür veriler tek başlarına bu istasyonun iyi ya da kötü çalıştığına, başarılı ya da başarısız yönetildiğine dair hiçbir şey söylemezler.

2.2.2. Enformasyon

Enformasyon ise ancak eldeki ögeleri (veri, olay ya da haberleri), bunların arasındaki ilişkileri gösteren ve onları düzenli konular olarak sunan bir bağlam içerisinde oturtulduğunda ortaya çıkabilecektir. Bu konu anlatılırken enformasyonun, çoğu zaman göndericiden alıcıya ulaşan bir ileti olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu bağlamda da enformasyondan, alıcının ilgili konuyu algılama biçimini değiştirerek, yargılarında ve davranışlarında değişikliğe neden olması beklenmekte; kelimenin kökü olan “inform” fiiliyle de aynı şekilde alıcının bir konudan haberdar edilmesi, yani bakış açısında veya görüşlerinde bir miktar fark yaratılmasının ifade edildiği görülmektedir. Bununla paralel olarak Davenport ve Prusak da (1998: 3) enformasyonu “fark yaratan veriler” olarak düşünmemiz gerektiğini ifade etmişlerdir. Aynı şekilde Ackoff (1989: 3) ise veri ile enformasyon arasındaki farkın yapısal değil işlevsel olduğunu belirtmiş; buna nüfus sayımlarını örnek olarak göstermiştir: Bu örneğe göre nüfus sayım görevlileri verileri toplayarak Nüfus Sayım Bürosu’na iletir, Büro da bu verileri işleyerek birçok tabloda sunulan enformasyona dönüştürür. Buradan elde edilen enformasyonun da tıpkı veriler gibi nesnelerin ve olayların özelliklerini belirttiği; sadece, bunu verilere göre daha derli toplu ve kullanışlı bir şekilde ifade ettiği görülmektedir. Ek olarak enformasyonun kim, ne, ne zaman, nerede ve kaç tane gibi soruların cevaplarını içeren açıklamaları içerdiğini belirtmiştir. Bunun yanında enformasyonun anlamlı verilerden ibaret olduğu (Van der Spek ve Spijkervet, 1997: 37) ve organize edilmiş veri setlerinden oluştuğu (Bhatt, 2001: 69) gibi tanımlamalar da yapılmıştır.

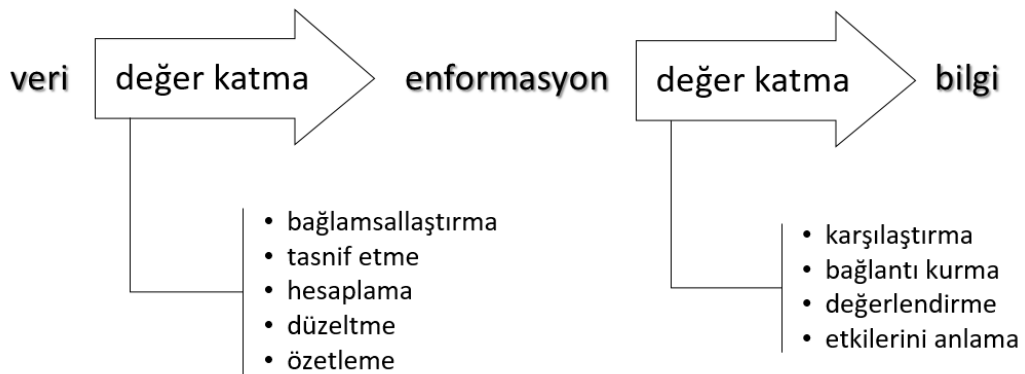
Enformasyon bir amaca göre düzenlenmektedir. Enformasyonun ortaya çıkması için veriyi işleyen kişinin ona bir anlam (ve dolayısı ile değer) eklemesi gerekmektedir. Bu değer katma işlemi ise çeşitli şekillerde olabilmektedir. Bunların içerisinde en önemlilerini ise Davenport ve Prusak (1998: 4) şöyle sıralamaktadır:

- **Bağlamsallaştırma:** Verilerin hangi amaçla toplandığını ortaya koymak
- **Tasnif etme:** Verileri analiz birimlerine ya da bileşenlerine göre sınıflandırmak
- **Hesaplama:** Verileri matematiksel ya da istatistiksel olarak analiz etmek
- **Düzeltilme:** Verileri hatalardan arındırmak
- **Özetleme (Yoğunlaştırma):** Verilere daha kısa ve öz bir form kazandırmak

2.2.3. Bilgi

Bilgi ise olayların ya da söz konusu öğelerin önemlerinin belirli bir bağlam ve / veya teoriye dayanan değerlendirmesidir (Bell, 1999: 64). Bir başka tanımda ise bilgi; enformasyonun tecrübe, içinde bulunulan bağlam, yorum ve düşünce ile birleşerek ortaya çıkardığı bir terkip olarak tanımlanmıştır (Davenport, De Long ve Beers, 1997: 1). Bollinger ve Smith (2001: 9) ise bilgiyi araştırma, gözlem veya deneyim yoluyla zaman içerisinde edinilen anlayış, farkındalık veya aşinalık olarak tanımlarlar. Bu ise bireyin kişisel deneyimlerine, becerilerine ve yeterliliklerine dayalı olarak enformasyonu yorumlaması yoluyla olmaktadır. Davenport ve Prusak (1998: 6) da Bollinger ve Smith’le paralel olarak enformasyonun veriden elde edildiği gibi, bilginin de enformasyondan elde edildiğini vurgulamış ve bu dönüşümün 4 kavram (İngilizce karşılıkları “C” ile başlayan Comparison, Consequences, Connections, Conversation) üzerinden gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bunlar:

- **Karşılaştırma** (söz konusu durumla ilgili sahip olduğumuz enformasyon, bildiğimiz diğer durumlarla nasıl karşılaştırılır?)
- **Sonuçlar** (enformasyonun kararlarımıza ve hareketlerimize etkisi nedir?)
- **Bağlantılar** (söz konusu bilgi kırıntısının diğerleri ile ilişkisi nasıldır?)
- **Görüşme** (diğer insanlar söz konusu enformasyon hakkında ne düşünüyor?)



Şekil 2.3. Davenport ve Prusak’ın Veri-Enformasyon-Bilgi Süreci

Kaynak: Lee, Foo ve Goh, 2006: 152.

Yine Ackoff (1989: 1) bilginin “nasıl? / nasıl yapılır?” sorusunun cevabı olan *talimatları*, anlayışın ise daha derine inerek “neden?” sorusunun cevabını içeren *açıklamaları* içerdiğini belirtmektedir.

Elbette bu noktada bilgiyi enformasyondan ayıran temel hususların neler olduğu; neyin bilgi, neyin enformasyon olduğu gibi iki türü birbirinden ayırmaya yönelik sorular söz konusu olabilmektedir. Bu temel ayrımı iki türün içerik, yapı, doğruluk ya da faydalarına bakarak anlamak ise mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda bireylerin zihinlerindeki enformasyon, bilgi olarak tanımlanmakta; bu haliyle de bilgi, kişiselleştirilmiş ve öznel enformasyonlar olarak tanımlanabilmektedir (Alavi ve Leidner, 1999: 5-6).

Boolinger ve Smith’in görüşleri ile uyumlu olan bir başka görüşe göre ise eldeki bir unsurun veri, enformasyon ya da bilgi olarak değerlendirilmesi göreceli bir durumdur ve bunu belirleyen şey ise mevcut bilgi tabanıdır (Bhatt, 2001: 69-70). Bunu açıklamak için bir hastanın, rahatsızlığına neden olan hastalığı öğrenmek için yaptığı doktor ziyareti örnek verilmiştir: Bu örnekte hasta, doktora rahatsızlığı ile alakalı birçok enformasyon sunmaktadır. Bu enformasyonların bir kısmı doktorun hastaya teşhis koyabilmesi açısından sahip olduğu bilgi tabanında karşılık bulduğu için anlamlı hale gelirken bir kısmı ise anlamlandırılmadığı için veri olarak kalmaktadır. Bu noktada şayet elde edilen enformasyon doktorun bilgi tabanında özümseyerek faydalı bir model (pattern) ile eşleştirilebilirse hastaya teşhis konularak tedaviye başlanabilir. Ancak elde edilen enformasyonlardan faydalı bir model oluşturulamazsa (teşhis için yeterli enformasyon elde edilemezse); doktor ek tetkikler isteyebilir ya da daha ileri bir uzmanlık dalına sevk işlemi gerçekleştirebilir. Bu noktada ek tetkiklerle elde edilen yeni enformasyonlar doktorun önceki hipotezleri ile uyumlu ya da uyumsuz olabilir. Ayrıca daha önceki analizde elde edilen veriler, ek tetkiklerden elde edilen enformasyonla yeni bir anlam kazanarak enformasyon halini de alabilir. Hastanın durumu daha üst bir uzman tarafından değerlendirildiğinde ise ilk aşamada anlamlandırılmayan bazı “veriler” uzmanın sahip olduğu bilgi tabanı ile uyumlu bir modele tekabül ettiğinde bu “veriler” artık tıbbi teşhisin yararlı modeli (bilgi) için anlamlı “enformasyonlar” halini alabilir. Bu yüzden de veri, enformasyon ve bilginin göreceli kavramsallaştırmalar olduğu ve sahip olunan bilgi tabanına göre aynı unsurun farklı şekillerde değerlendirilebileceği öne sürülmektedir (Bhatt, 2001: 70).

Bütün bu hiyerarşik süreç incelendiğinde verilerin kayıtlar ve işlemlerden, enformasyonun iletilerden elde edilmesi gibi; bilginin de bilgi sahibi olan insan ve gruplardan, bazen de örgütsel rutinlerden elde edildiği vurgulanmış, bunun da kitap ya da dokümanlar gibi yapılandırılmış araçlar ve usta-çırak ilişkisinden görüşmelere kadar bir dizi birebir temas yoluyla iletilebileceği ifade edilmiştir. Bu da, bilginin yaratılmasıyla ilgili faaliyetlerin insanlar tarafından ve insanlar arasında gerçekleşebileceğini göstermektedir. İnsan aklının belirli bir durum hakkında sahip olduğu enformasyonu, bildiği diğer durumlarla karşılaştırabileceği, karar ve eylemlerle alakalı öngöründe bulunabileceği, bilgi kırıntılarını diğer bilgi kırıntıları ile ilişkilendirerek çıkarımlarını diğer insanlarla paylaşabileceği belirtilmiş; bunun da bilginin veri ve enformasyondan farklı olarak yargıları işin içine kattığı ifade edilmiştir (Davenport ve Prusak, 1998: 10).

2.2.4. Bilgi Hiyerarşisi

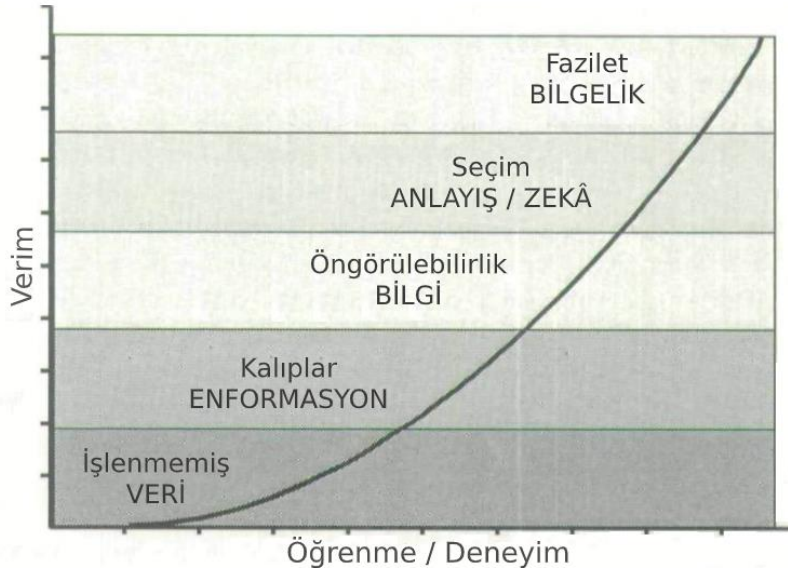
Veri, enformasyon ve bilgi kavramlarına bu şekilde bakıldığında veriden bilgiye uzanan hiyerarşik yapıda insan müdahalesinin ve yargılarının her basamakta daha da arttığı gözden kaçırılmamalıdır. Aynı şekilde veri, enformasyon ve bilgi kavramları, eldeki gerçekliğin insan müdahalesi ve işlem görme derecesine göre tasnif edilmiş türevleri olarak da tanımlanmıştır (Tsoukas ve Vladimirou, 2001: 976).



Şekil 2.4. Veri, Enformasyon ve Bilgi İlişkisi

Kaynak: Chaffey ve Wood, 2005: 224.

Bu bağlamda verinin işlem görmüş olma derecesi asgari düzeyde iken, bilgide ise bu müdahale azami ölçüde gözlemlenmektedir. Çünkü bilgi, tanımından da anlaşılacağı üzere, insanların değerlendirmelerini ve yargılarını da içermektedir. Ayrıca Tsoukas ve Vladimirou da (2001: 976) bilgiyi enformasyondan ayıran şeyin bilginin değerleri ve inançları içermesi ile eylemle de yakından ilişkili olması olarak görmüşlerdir.



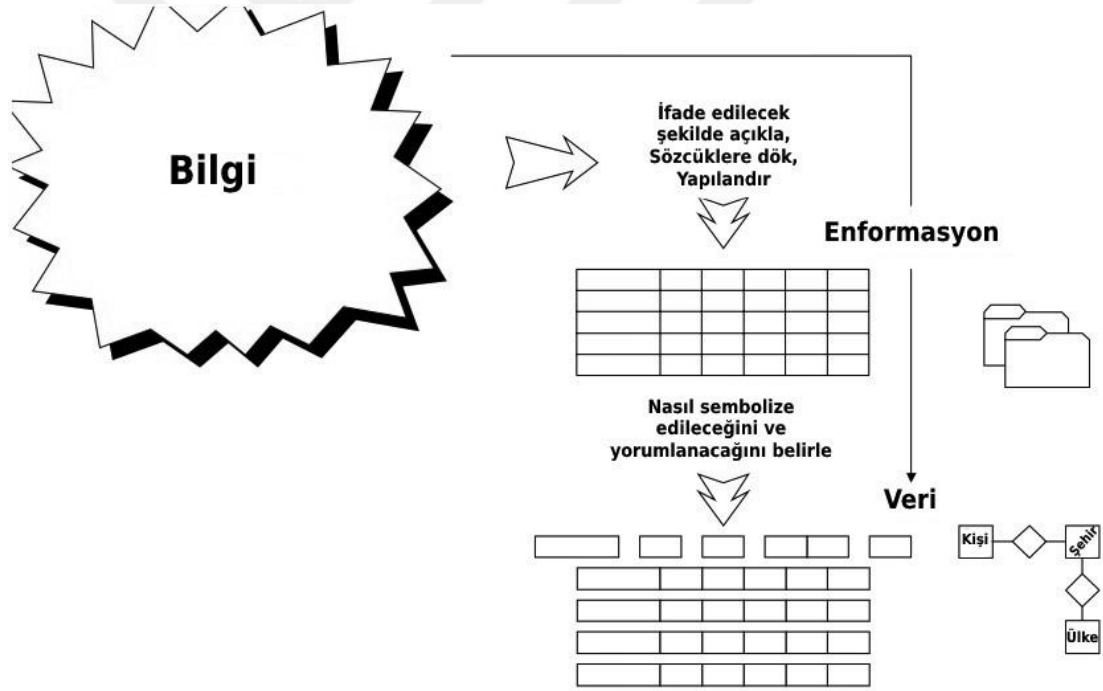
Şekil 2.5. Geleneksel Bakış Açısına Göre Bilgi Hiyerarşisi

Kaynak: Tuomi, 1999a: 106.

Tuomi (1999a: 106) Şekil 2.5.'te bu hiyerarşiyi görselleştirerek; verilerin öğrenme / deneyim seviyesinin en düşük olduğu alanda, farklı etkilerden izole ve basit unsurlar olduğunu göstermekte; öğrenme / deneyim seviyesi arttıkça bu unsurların bir bağlam içerisinde değerlendirilmesi ile enformasyonun, bunun yorumlanarak anlamlandırılması ile de bilginin ortaya çıktığını ifade etmektedir. Burada bilginin ortaya çıkması, tıpkı harflerin sıralanarak kelimelerin yapı taşı işlevi görmesi ve nihayetinde bu kelimelerden anlamlı cümleler oluşturmaya benzetilerek her basamakta verilerin daha rafine bir hâl aldığı ifade edilmiştir. Tuomi bilginin daha üst türleri olarak anlayış (zekâ) ve bilgeliği de hiyerarşiye dâhil etmiştir.

2.2.5. Tersine Çevrilmiş Bilgi Hiyerarşisi

Alanyazında sıklıkla kullanılan ve genel kabul gören bilgi hiyerarşisi yaklaşımından hareketle, bilgi yönetim sistemlerine bakış açısını da değiştirebilecek nitelikte eleştirel katkılar söz konusu olmaktadır. Bunların en önemlilerinden biri Tuomi'nin, (1999a) verinin ancak gerekli enformasyona sahip olduğumuzda ortaya çıkabildiğini, enformasyonun ise ancak bilgiye sahip olduğumuzda ortaya çıkabileceğini ifade ettiği ve bu teorisini tersine çevrilmiş bilgi hiyerarşisi (*reversed knowledge hierarchy*) olarak adlandırdığı makalesiyle ortaya konmuştur. Bu teorisinin merkezinde, insanların kendi bilgi birikimini kullanarak veriyi yaratması söz konusu olmadıkça “basit gerçekliklerin izole edilmiş parçacıklarının” var olamayacağı düşüncesi yatmaktadır.



Şekil 2.6. Tersine Çevrilmiş Bilgi Hiyerarşisi

Kaynak: Tuomi, 1999b: 5.

Daha önce de ifade edildiği üzere, genel kabul gören anlayışa göre veriden enformasyona ondan da bilgiye ulaştığımız hiyerarşik yapıda, her basamakta insan müdahalesinin ve yargılarının arttığı varsayımının yerine; verinin ortaya çıkması için mevcut bilgilere ihtiyaç duyulduğu ve basit gerçekliklerin ancak bu şekilde parçalarına

ayrılabilirliği (verinin ortaya çıkarılabileceği) varsayımı ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle de “ham veri” diye tabir edilen şeyin var olamayacağı, çünkü en temel veri parçacığının bile tanımlanması ve toplanması için ortaya konulan düşünce veya bilgi süreçlerinden etkileneceği ifade edilmektedir (Alavi ve Leidner, 2001: 109).

Bu yaklaşımda verilerin ortaya çıkabilmesi; semantik ya da anlam yapısının önceden ortaya koyulması ve enformasyonu temsil edecek şekilde ifade edilebilmesine bağlanmıştır. Örneğin enformasyon, semantik olarak iyi tanımlanmış bir bilgisayar veri tabanında depolandığında bunun gerçekleştiği ifade edilmiştir. Bu örnekte bilgiyi bağlamından koparmalı ve onu önceden tanımlanmış semantiğe göre “yalıtlmış” ve bağımsız veri tabanı girişlerine göre yapılandırmamız gerekir (Tuomi, 1999a: 107). Şekil 2.6.’de tasvir edildiği şekliyle, bilgiyi oluşturan anlam yapısı ancak bilişsel bir çaba ile ifade edilebilir. Bu anlam, eğer dilsel ve kavramsal bir bağlamda ifade edilebilecek hâle gelebilirse sözel ve metinsel hâle gelebilir. Tam bu noktada bilgi artık bir enformasyon hâline gelmiş olarak değerlendirilmektedir. Bu süreç daha sonraki bölümlerde ifade edildiği şekli ile bir dışsallaştırma eylemidir. Yazar da aynı adlı çalışmasında bu süreç sonucunda bilginin bir ürün olarak dışsallaştırıldığını ve kişilerarası hâle geldiğini ifade etmiştir (Tuomi, 1999b: 6). Zira ifade edilen bu işlemle örtük bir bilgi, çeşitli bilişsel süreçlerden geçirilerek kodifiye edilebilir bir form kazanmaktadır. Ancak burada da bilgi yönetim sistemlerinin kullanımında veriyi giren ile o veriyi kullanacak olan kişilerin sistemde veri formuyla kayıtlı olan enformasyonu aynı bağlamda anlamlandırmaları ile ilgili bir sorun söz konusu olabilmektedir. Bu tür bir transferin başarısı ise veriyi kullanacak olan kişinin örtük bilgi birikimine ve her iki kişinin örtüşen bir anlam dünyasına sahip olmasına bağlanmıştır. Veriyi kullanacak olan kişinin, söz konusu verilerin rastgele girilmiş, anlamsız bir yığın değil de yorumlanmayı bekleyen bir mesaj olduğunu düşünmesi ise bu transferin birincil gerekliliği olarak ifade edilmiştir. Bu da ilerleyen bölümlerde detaylı bir şekilde incelenecek olan ve bilgi transferinde çok mühim bir yer tutan *güvene* dayalı bir ilişki olarak değerlendirilmiştir (Tuomi, 1998: 74).

2.3. Bilginin Boyutları, Türleri ve Tipleri

Alanyazında, bilgi konusunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmak maksadıyla yapılmış ve bilgiyi farklı bağlamlarda ele alan birçok tasnif mevcuttur. Ancak bu tasniflerin her biri, ele alınan konunun bağlamı ve kapsamıyla olan ilişkisi nispetinde yol gösterici olabilmektedir. Bu tasniflerin hangi amaçla ve hangi temele dayandırılarak yapıldığı belirtilmeden, art arda sıralanması ise gereksiz bir kafa karışıklığına neden olmaktadır. Bu karışıklığı ortadan kaldırmak adına bu bölümde Lam'ın (2000) firma bilgisini ontolojik ve epistemolojik boyutlarıyla ele aldığı bilgi tasnifi kullanılmıştır. Bu tasnif ilk olarak Collins (1993) tarafından bilginin psikolojik ve davranışsal yönlerini açıklamak üzere ortaya konmuş, ardından da Blackler (1995: 1023-1026) tarafından örgütlerdeki farklı bilgi tiplerini tanımlamak için kullanılmıştır. Yine Nonaka ve Takeuchi de (1995: 57) bilgi yaratımını görselleştirerek anlattıkları ünlü bilgi yaratma sarmalının, epistemolojik (açık ve örtük bilgi) ve ontolojik boyutların (bireysel, grup, örgütsel ve örgütler arası düzeyler) içerisinde yer aldığını ifade etmişlerdir.

Çalışmada ele alınan boyutlardan epistemolojik boyut Polanyi'nin (2005) [ilk baskısı 1962'de yapılan] *“Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy”* isimli çalışmasındaki açık ve örtük bilgi ayrımına atıfla, bilginin ifade edilme biçimleriyle ilgili iken; ontolojik boyut ise bireysel ve kolektif düzeylerde bulunabilen bilginin yeri ile ilgili bir tasnif olarak değerlendirilmektedir. Bu iki boyut ise nihai olarak dört farklı örgütsel bilgi biçimine yol açmıştır. Bunlar; zihinsel (teorik) bilgi, bünyesel (bünyede gömülü olan) bilgi, kodlanmış bilgi ve gömülü bilgidir (Lam, 2000: 489-490).

2.3.1. Epistemolojik Boyut

İnsanların sahip oldukları bilgiler farklı formlarda bulunabilmektedir. Bu bağlamda açık ve örtük (zımnî) bilgi ayrımı en temel bilgi tasnifi olarak kabul edilmektedir (King, 2009: 3). Bu tasnifi ilk olarak yapan Polanyi (2009: 4-25) “ifade edebileceğimizden daha fazlasını biliriz” sözü ile bilgiyi kolaylıkla ifade edebildiğimiz (açık) ve ifade edemediğimiz (örtük) bilgiler olarak ikiye ayırmıştır. Buna da, tanıdığımız bir yüzü binlerce insan arasından seçebilecek kadar iyi bilmemize rağmen

bu yüzün tasviri istendiğinde bunu ifade etmekte yetersiz kalınmasını örnek olarak vermiştir.

Yine bisiklet sürme örneği de bu konunun derinlemesine düşünülmesine kapı aralayabilecek önemli bir örnektir (Polanyi, 2005: 51, 91, 93): Bisiklet sürmesini bilen her insan bisiklete bindiğinde nasıl dengede duracağını bilir ve gidon manipülasyonları ile ilerlerken bisikleti dik konumda tutmayı başarabilir. Ancak bunu tam olarak nasıl yaptıklarını, hangi fizik kurallarını kullandıklarını bilmezler. Burada temel soru “nasıl” sorusudur: “sürmeyi bilmek” ancak “nasıl sürdüğünü bilmemek”... Diğer taraftan, insanlara hangi fizik kurallarına dayanarak bisikletin dengede duracağı teorik olarak açıklansa bile; bu, onların bisiklet sürmesini sağlamayacaktır. Çünkü bu tür teorik bilgiler ancak konunun sanatsal (eylemle ilgili) boyutu bilindiğinde işe yararlar.

Bilgiye örgütsel olarak bakıldığında da bilginin örgütlerde sadece belge ya da veri havuzlarında bulunmadığı, çoğu zaman da örgütsel rutinler, süreçler, uygulamalar ve normlarda gömülü olduğu kabul edilmektedir (Davenport ve Prusak, 1998: 5). Bu bağlamda bilgi temel olarak açık ve örtük bilgi olmak üzere iki ana başlık altında incelenmiştir. Sonraki bölümlerde inceleneceği üzere Nonaka ve Takeuchi de (1995: 59) bilgi üretim modellerini epistemolojik boyutta açık ve örtük bilgi şeklinde kavramsallaştırılan iki tür bilginin dinamik etkileşimine dayandırmaktadırlar.

2.3.1.1. Açık bilgi

Açık bilgi, biçimsel ve sistematik bir dille aktarılabilen bilgi olarak tanımlanmaktadır. Bu yüzden de kolaylıkla iletilebilen ve paylaşılabilen bir bilgi türü olarak değerlendirilmektedir (Nonaka, 1991: 165). Açık bilgiler kolaylıkla kodifiye edilebilir nitelikte olduklarından rapor, dosya, talimatname gibi yazılı formlar aracılığı ile başkaları tarafından da edinilmesi, paylaşarak dağıtımına sokulması kolay bilgilerdir (Göksel ve diğerleri, 2013: 21). Bu tür bilgileri yazılı ya da sözlü olarak kolaylıkla ifade edilebilir ve aktarılabılır bilgiler olarak düşünmek mümkündür. Buna örnek olarak da satın aldığımız bir ürünün nasıl kurulacağı, çalıştırılacağı ve kullanılacağı anlatıldığı kullanım kılavuzlarının içerdikleri bilgiler verilebilir. Burada kurulum, kullanım ve fayda elde etmek için gerekli olan süreçler yazılı ve açık bir biçimde kolaylıkla ifade edilmiş ve aktarılmıştır.

2.3.1.2. Örtük bilgi

Örtük bilgi ise kişisel ve bağlama özgü bir bilgi türü olduğu için biçimselleştirilmesi ve aktarılması zor olan bilgi olarak tanımlanmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 59). Nonaka ve Takeuchi'ye göre örtük bilgi bir takım bilişsel ve teknik unsurları bünyesinde barındırmaktadır. Bu bilişsel unsurlara örnek olarak insanların çevreyi algılayıp tanımlamalarına yardımcı olan bilişsel şemalar, paradigmlar, inançlar ve bakış açıları gibi zihinsel modeller verilebilir. Ayrıca Nonaka'nın (1991: 165) ifade ettiği şekliyle kısmen de biçimsel olmayan ve tespiti zor becerileri ifade eden “know-how” terimini de içeren teknik becerilerden oluşmaktadır. Bunun yanında insanlar tarafından kanıksanmış şeyler oldukları için ifade edilmesi de güç olan bilgileri içermektedir.

Polanyi (2009: 4) insanların sahip olduğu bilginin çoğunun örtük olduğunu öne sürmektedir. Bunlar ise özellikle pratik deneyim yoluyla edinilen operasyonel beceriler ve bilgi birikimi (know-how) için geçerlidir. Bu tür bilgiler eyleme yöneliktir ve biçimselleşmeyi veya iletişim kurmayı zorlaştıran kişisel bir niteliğe sahiptir. Bilen öznelerden bağımsız olarak formüle edilebilen, soyutlanabilen ve zaman ve mekân boyunca aktarılabilen açık bilginin aksine, örtük bilginin aktarımı, insanların yakın etkileşimini ve ortak anlayış ve güvenin oluşmasını gerektirir (Lam, 2000: 490).

2.3.2. Ontolojik Boyut

Bilgi, temel olarak bireyler tarafından yaratılır ve örgütler, bireyler olmaksızın bilgi yaratamazlar. Bu yüzden örgütler yaratıcı bireylere bilgi yaratabilmeleri için uygun ortamı sağlamalıdır. Bu sebeple de örgütsel bilgi yaratımı bireyler tarafından yaratılan bilgiyi kolektif olarak genişleten ve bu bilgiyi organizasyonun bilgi ağının bir parçası olarak kristalize eden bir süreç olarak anlaşılmalıdır (Nonaka, 1994: 17).

2.3.2.1. Bireysel bilgi

Örgütlerdeki bilgi sistemleri birkaç bilgi seviyesinden oluşmaktadır. Bunlar temel olarak birey, grup, departman ve kurumsal seviyelerdir. Bunların en önemlisi ise bilginin yaratımında, zenginleştirilmesinde ve transferinde başat faktör olarak görülen bireysel seviyedir. Bireysel bilgi, örgütün sahip olduğu bilgilerin bireylerin beyinlerinde ve bedensel becerilerinde bulunan kısmıdır (Lam, 2000: 491). Bireyler, işlerini anlamlandırmalarına ve yapmalarına olanak tanıyan benzersiz bilgilere sahiptir. Diğer seviyelerde bulunan bilgiler de yine temel olarak deneyimlerini paylaşan, genellikle bir grup veya kurumsal dil oluşturan bireylerden kaynaklanmaktadır (Roos ve Von Krogh, 1992: 424). Bu yüzden örgütsel bilginin temel kaynağı da yine bireysel bilgidir.

2.3.2.2. Örgütsel (kolektif) bilgi

Örgütsel manada bilgi, yeni enformasyon ve deneyimleri değerlendirmek ve örgüt bünyesine katmak için bir çerçeve sağlayan mevcut deneyimlerin, değerlerin, diğer bağlamsal enformasyonların ve uzman görüşlerinin bir karışımı olarak tanımlanmıştır (Davenport ve Prusak, 1998: 5). Örgütsel bilgi, yazılı olmasının yanında aynı zamanda örgüt içindeki eyleme rehberlik eden planlar, deneyimler, ortak dil, alışkanlıklar, uygulamalar ve kurumsal yapılar olarak da ortaya çıkabilmektedir (Tuomi, 1999b: 6).

Örgütsel bilgi, ortaya çıktığı örgüte özgüdür ve bu da ona benzer diğer örgütlerden farklı ve ayırt edici bir yetenek kazandırmaktadır. Çünkü örgütsel bilgilerin diğer örgütler tarafından taklit edilmesi güç teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki benzersiz bir etkileşimin sonucunda oluştuğu; bu etkileşimin ise örgütün kendisine has kültürü ve tarihi tarafından şekillendirildiği ileri sürülmektedir (Bhatt, 2001: 70). Örgütsel bilgi, aynı zamanda kolektif bir yapıdadır. Bu ise her çalışanın kasayı açan kodun bir hanesini bilmesine benzetilmektedir. Bu yüzden de bu tür bilgiler yalnızca örgütün diğer üyelerinin sahip olduğu bilgilerle birleştirildiğinde değerlidir (Kay, 2003: 73). Bu yaklaşımda örgütsel bilginin hem örgütü oluşturan bireylerin sahip olduğu bilgilerden teşekkül ettiği hem de hepsinden farklı ve tamamının toplamından daha büyük ve anlamlı bir bütün olduğu ifade edilmiştir. Ancak bir başka görüşe göre

bu yaklaşım hem örgütsel bilginin karakteristik özelliklerini ortaya koymada hem de örgütsel bilgi ile bireysel bilgi arasındaki ilişkiyi açıklamada yetersiz kalmaktadır (Tsoukas ve Vladimirou, 2001: 975).

2.3.3. Bilgi Tipleri

Bilgi, epistemolojik ve ontolojik boyutlarıyla ele alındığında dört tip özel bilgiden söz etmek mümkün olmaktadır. Bunlar zihinsel (teorik) bilgi [embrained] (bireysel-açık), bünyesel (bünyede gömülü olan) [embodied] bilgi (bireysel-örtük), kodlanmış [encoded] bilgi (kolektif-açık) ve gömülü [embedded] bilgi (kolektif-örtük) tipleri olarak adlandırılmaktadır (Bkz. Şekil 2.7.). Bu tasnif ve adlandırmalar bilginin konumlandığı yere göre (zihinlerde, bedenlerde, rutinlerde, diyaloglarda veya sembollerde) yapılmış olup (Blackler, 1995: 1022) bilginin öz niteliğini ifade etmemektedir.

		Ontolojik Boyut	
		Bireysel	Kolektif
Epistemolojik Boyut	Açık	Zihinsel (teorik) bilgi	Kodlanmış bilgi
	Örtük	Bünyesel (bünyede gömülü olan) bilgi	Gömülü bilgi

Şekil 2.7. Bilgi Türleri

Kaynak: Lam, 2000: 491.

2.3.3.1. Zihinsel (teorik) bilgi

Bu bilgi tipi bireysel ve açık bilgileri kapsamaktadır. Zihinsel bilgi, bireylerin kavramsal becerilerine ve bilişsel yeteneklerine bağlı olmasının yanında şekilsel, soyut veya teorik bilgi olarak görülmektedir. Bilimsel ve teorik bilgiler bu kategoride değerlendirilmektedir (Lam, 2000: 492). Özellikle örgütsel öğrenme sürecinde bu bilgi

tipinin önemli bir yeri bulunmaktadır. En bilinen örgütsel öğrenme teorilerinden Argyris'in çift döngülü öğrenme teorisi bu tip bilgilerin kullanımını esas alırken, yine Senge (1994) de örgütsel öğrenme yaklaşımını ortaya koyarken bu bilgi tipinin kapsamına giren kişisel anlayışları, modelleri, sistem düşüncesini ve paylaşılan vizyonu öne çıkarmaktadır (Blackler, 1995: 1023-1024).

2.3.3.2. Bünyesel (bünyede gömülü olan) bilgi

Bünyesel bilgi, bireysel ve örtük bilgileri ifade etmek için kullanılmaktadır. Türkçe alanyazında “somutlaşmış bilgi” şeklinde çevrilerinin kullanıldığı görülmüşse de (“embodied” terimi bilginin öz niteliğini değil, konumlandığı yeri ifade etmek için kullanıldığından) bilginin örtük yapısının anlaşılmasını engelleyeceği düşünüldükten bu çeviri tercih edilmemiştir. Bu bilgi tipi Polanyi'nin (2005, 2009) üzerinde durduğu beceriye dayalı ve bireysel bilgi tipidir. Bu bağlamda eylem odaklı bir bilgidir. Soyut ve teorik yapıdaki zihinsel bilginin aksine yapmaya odaklı pratik deneyime dayanmaktadır. Bu tip bilgiler bağlama özgü olduğu için, üretimi uygulamadan bağımsız olarak düşünülemez (Lam, 2000: 492).

2.3.3.3. Kodlanmış bilgi

Kodlanmış bilgi, kolektif ve açık bilgileri ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu bilgi tipi enformasyon olarak da ifade edilebilmekte (Blackler, 1995: 1025) ve işaretler/semboller yoluyla iletilmesi mümkün olan örgütsel bilgileri içermektedir. Yazılı bir şekilde depolanabilen kılavuzlar, planlar, prosedürler ve yazılı kurallar gibi bilgiler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bu bilgiler formel örgüt yapılarının merkezî ve standardize olmalarını mümkün kılacak şekilde örgüt bilgilerinin kodlanarak yayılmasını sağlamaktadır. Ancak buna karşın örgüt içerisindeki bireylerin örtük becerilerini ve yargılarını yansıtamaması nedeniyle kaçınılmaz olarak basit ve seçici yapıdadırlar (Lam, 2000: 492-493).

2.3.3.4. Gömülü bilgi

Gömülü bilgi, örgütsel rutinlerde, süreçlerde ve paylaşılan normlarda bulunan örtük bilginin kolektif biçimidir. Bu bilgiler örgüt  yeleri arasındaki etkili iletişimi mümkün kılan, bir organizasyon içinde paylaşılan inançlara ve anlayışa dayanan bilgilerdir. Gömülü bilgiler ilişkiye özgü ve ba lamsaldır, aynı zamanda örgüt içinde dağınık olarak bulunurlar (Lam, 2000: 493). Gömülü bilgi, sistem terimleriyle, örneğin teknolojiler, roller, resmi prosedürler ve ortaya çıkan rutinler arasındaki ilişkilerde analiz edilebilir.

2.4. Bilgi Yaratımı ve Bilgi Dönüşüm Süreci

Bu başlık altında örgütlerin ihtiyaç duydukları bilginin yaratımını gerçekleştirmek için uyguladıkları bilgi dönüşüm süreci ele alınmıştır. Bu yapılırken bilgi yaratımı (knowledge creation) ve bilgi dönüşümü (knowledge conversion) kavramlarını geniş bir şekilde ele alan ve bu kavramlarla birlikte açık ve örtük bilgi tasnifinin alanyazında yoğun şekilde tartışılmasını sağlayan Nonaka'nın çalışmaları esas alınmıştır. Bu bağlamda ortaya konulan SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) bilgi dönüşüm modeli de örgütlerde yeni bilgi yaratımının ne şekilde gerçekleştiğini açıklamak üzere detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.4.1. Bilgi Yaratımı

Pazarların hızla değişmesi, sürekli yeni teknolojilerin ortaya çıkması, daha önce dünya iktisat tarihinde görülmemiş bir rekabetin varlığı ve ürün yaşam sürelerinin inanılmayacak derecede kısalması gibi zorluklarla yüz yüze olan şirketlerin bunu aşmaları şüphesiz oldukça zordur. Bu zorlukları aşabilen sınırlı sayıdaki işletmelere bakıldığında ise bunların ortak özelliklerinin müşterilere hızlı yanıt verme, yeni pazarlar yaratma, hızla yeni ürünler geliştirme ve gelişen teknolojilere hâkim olma yetenekleri olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin bu hususlardaki başarılarının en temel sırrı ise yeni bilgi yaratılmasına yönelik benzersiz yaklaşımları olarak değerlendirilmiştir (Nonaka, 1991: 164).

Yeni bilginin işletmelere katkısı birçok işletmede maliyetler, verimlilik ve yatırım getirisi gibi ekonomik ölçekler vasıtası ile değerlendirilmektedir. Ancak Nonaka'nın (1991) kavramsallaştırdığı bilgi yaratan şirketlerde bu değerlendirme bu tür sayısal verilerle olduğu kadar; yeni bilginin şirketin vizyonuna katkısı, üst yönetimin stratejik hedeflerini ne kadar karşıladığı ve şirketin kurumsal bilgi ağını kurmasına katkısı gibi niteliksel verilerle de alakalı görülmektedir.

Nonaka (1991: 164) Japon işletmeleri ile batılı işletmelerin bilgiye yaklaşımını kıyaslarken, yeni bilgi yaratmanın sadece objektif bilgiyi işlemekle alakalı bir mesele olmadığını belirtmektedir. Bunun aksine, bilgi yaratımının çalışanların zımnı ve çoğu zaman oldukça öznel iç görülerine, sezgilerine ve önsezilerine dokunmaya ve bu iç görüleri şirketin bir bütün olarak test etmesi ve kullanması için kullanılabilir hale getirmeye bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sürecin esasını ise çalışanların işletmeye ve işletmenin misyonuna olan bağlılığı ve kurumla kendi aralarında kurmuş oldukları özdeşlik oluşturmaktadır. Bu bağlılığı ve özdeşliği işler hale getirmek ve örtük bilgiyi yeni teknoloji ve ürünlerde kullanabilmek için ise pazar payı ve verimlilik gibi objektif rakamlar kadar işletmenin misyonuna dair sembolleri de (sloganlar, analogiler vb.) önemseyen yöneticilerin gerekli olduğunun altı çizilmiştir.

Bunun yanında yeni bilgi yaratımının/yeniliğin bir diğer gerekliliğinin ise ortak bir vizyona göre dünyayı yeniden şekillendirme ideali olduğu belirtilmektedir. Nonaka (1991: 164) bunu “yeni bilgi yaratmak fikirlerle olduğu kadar mefkûrelerle de alakalıdır” veciz ifadesi ile özetlemektedir. Bu bağlamda birçok yenilikçi lider arasında örneğin Steve Jobs ya da Elon Musk gibi isimlerin neden şirketlerinin yenilikçi yüzleri ile özdeşleştiği ya da insanların zihninde her iki lider için de neden sıradan zengin şirket sahibinden çok, tutkulu birer idealist portresinin belirlediği bu bağlamda düşünmeye değer görünmektedir.

Bu yenilikçi bakış açısı ise ancak örgütün ve içinde barındırdığı herkesin kesintisiz bir kendini yenileme sürecinin parçası olmasıyla mümkündür. Bu bağlamda “bilgi yaratan şirket” için yeni bilgi yaratımı herhangi bir birimin özel bir faaliyeti olarak değerlendirilmemiş, bilakis işletme içindeki herkesin bir bilgi işçisi ya da girişimci olarak tahayyül edildiği, yeni bilgi yaratımının bir faaliyetten çok, bir var oluş şekli olarak algılandığı bir tablo resmedilmiştir. Bunun sağlanması için de şirket vizyonunun açık uçlu ve farklı (hatta çelişen) yorumlara açık bir yapıda olması

gerektiğini belirtmektedir. Bu görüş temel olarak bir şirket vizyonunun açık, net ve tutarlı olması gerektiği varsayımı ile çelişkili gibi görünse de; Nonaka bir vizyonun çok açık ve net olduğunda bize yol gösteren bir ifadeden çok bir talimatnameye benzeyeceğini ifade etmiştir. Talimatların ise etkili bilgi yaratımının dayandığı kişisel bağlılığı teşvik etmeyeceğini öne sürmektedir. İlk bakışta olumsuz gibi görünse de sınırları daha belirsiz bir vizyon, çalışanlara ve çalışma gruplarına kendi hedeflerini belirleme özgürlüğü ve özerkliği verir. Bu bağlamda Nonaka'ya göre (1991: 171) üst yönetimin yapabileceği en iyi şey, engelleri ortadan kaldırmak ve kendi kendini organize eden gruplar/takımlar için zemin hazırlamaktır.

Bu iki önerme birlikte düşünüldüğünde kurumun misyon ve vizyonu ile bilgi yaratımı arasında önemli bir bağ kurulduğu görülmektedir. Buna göre kurum misyonu ve vizyonu ile bunların işgörenler ve yöneticiler tarafından benimsenme derecesi yeni bilgi yaratımı için bir ön koşul olarak ifade edilmektedir.

Bu ön koşulların sağladığı ortamda ise yeni bilgiye giden yolun ilk ve en önemli noktası birey olarak görülmektedir. Zira Nonaka (1991: 164) “yeni bilgi daima bireyle başlar” diyerek yeni bilgi yaratımının başlangıç noktasının her zaman birey olduğunu belirtmiş, bununla birlikte bilgi yaratan şirketin odak noktasının ise kişisel bilgiyi diğer çalışanlar için ulaşılabilir kılmak olduğunun altını çizmiştir. Çünkü bilgi yaratan şirketin bireyden sonraki en önemli odak noktaları olarak takımlar gösterilmiştir. Takımlar bireylerin aynı bağlam içerisinde sürekli etkileşim içerisinde bulunabilecekleri ve fikirlerini paylaşabilecekleri çok önemli bir ortam olarak değerlendirilmektedirler.

Ancak bilgi yaratımı konusu ne kadar önemliyse buna giden yolda uygulanan yöntemlerin örgütlere uygunluğu da o ölçüde önemlidir. Örneğin, aynı makalede Japonya merkezli Kao şirketinin bilgi yaratmada kullandığı önemli bir uygulama olarak; kişisel veriler dışındaki tüm şirket verilerin, pozisyonu ne olursa olsun her çalışana açık, tek bir entegre veri tabanında saklanması verilmiştir. Böylece yeni bilgi yaratımı hiçbir departman veya uzman grubunun münhasır sorumluluğuna bırakılmamış, işletme her kademedede bilgi yaratımını ön plana almıştır. Tam da bu noktada ilk akla gelen husus, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli kaynağı olarak görülen bilginin, her çalışanın erişimine açık olmasının ortaya çıkarabileceği riskler olmaktadır. Aynı örnek üzerinden devam edildiğinde bu

uygulamayı başarıyla hayata geçiren Kao firmasının aynı zamanda çok düşük bir işgören devir hızına da sahip olduğu görülmektedir (*The Kao Sustainability Data Book - Kirei Lifestyle Plan Progress Report 2020*, 2020: 173). Kao firması, işgören devir hızını yıllar boyunca yüzde 1'in altında tutarak birçok açıdan çok önemli bir avantaj elde etmiştir. Ancak bunu sağlayamayan bir örgütün, sahip olduğu bilgilerin tamamını tüm çalışanları ile paylaşması, elde edilecek faydadan çok daha fazlasının kaybı ile sonuçlanacaktır. Bu bağlamda bilgi yaratımı için uygulanacak yöntemlerin, örgütün diğer özellikleri ile uyumlu olması hayati öneme sahiptir.

2.4.2. Nonaka'nın Bilgi Dönüşüm Süreci

Bilgi yaratma modelleri arasında en bilinen model Nonaka'nın SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) bilgi dönüşüm modelidir. Bu model örtük ve açık bilginin etkileşimine ve dönüşümüne dayanan bir model olarak ortaya konulmuştur. Bu modele göre örtük bilgi ve açık bilginin birbirlerini tamamlayan birer birim olduklarından hareket edilmiş ve yaratıcı faaliyetlerde birbirleriyle etkileşime girdikleri ve birbirlerine dönüştükleri ifade edilmiştir. Burada en önemli varsayım bilginin açık ve örtük bilgi arasındaki sosyal etkileşim yoluyla oluştuğu ve genişlediğidir. Bu etkileşim, yazarlar tarafından "bilgi dönüşümü" şeklinde kavramsallaştırılmış ve bunun bireyler arasındaki sosyal bir süreç olduğu vurgulanmıştır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 61). Yazarlar bu modelin tüm bilgi yaratımının motoru niteliğinde olduğunu belirtmektedirler.

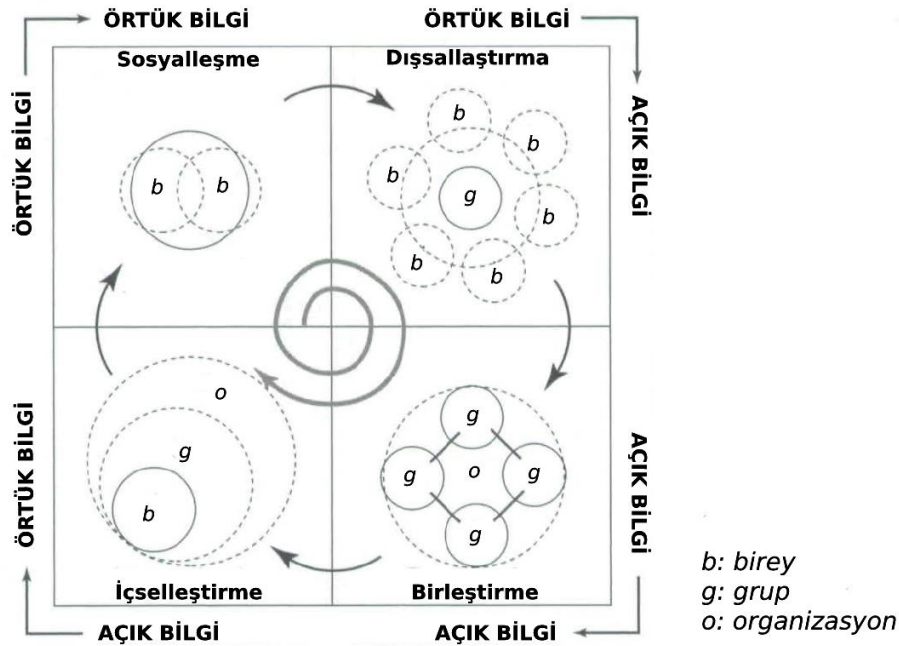
Ancak bu dönüşüme yöneltilen ciddi teorik eleştiriler de mevcuttur. Örneğin Tsoukas ve Vladimirou (2001: 975) bütün bilgi türlerinin kendilerine özgü örtülü varsayımları olduğu gerekçesiyle örtülü bilginin Nonaka ve Takeuchi'nin iddia ettiği gibi açık bilgiye dönüştürülemeyeceğini iddia etmişlerdir. Hatta bu yaklaşımın Nonaka ve Takeuchi'nin de eserlerinin başlangıç noktasını teşkil eden Polanyi'nin orijinal yaklaşımına ters olduğunu öne sürmüşlerdir.

Daha önceki yıllarda da bu yaklaşıma temel oluşturan eleştirel savlar öne sürülmüştür: Örneğin Nonaka ve Takeuchi'nin iddiasının aksine, Polanyi ve Moss'un daha önceki çalışmalarına atıfla örtük bilginin yeterli odaklanma ile dilsel olarak ifade edilebileceği

belirtilmiş; bunun yanında açık ve örtük bilginin ayrılmaz bir şekilde birbirleriyle ilişkili oldukları ifade edilmiştir (Tsoukas, 1996: 14).

Yine Cook ve Brown (1999: 384) açık ve örtük bilginin tamamen farklı iki bilgi türü olduklarını, birinin ifa ettiği görevi diğerinin yapamayacağını ve herhangi birinin bir diğerine dönüştürülemeyeceğini öne sürmüşlerdir. Daha önceki başlıklarda ifade edilen Polanyi'nin bisiklet sürme örneğine dayanarak bisiklet sürme ile ilgili gereklilikleri içeren açık bilginin bisiklet sürmeyi bilmeyen birine verilmesi halinde dahi bisiklet sürmeyi başaramayacağı, bu konudaki örtük bilginin ediniminin, ancak bisikletin üzerinde belli bir zaman geçirerek mümkün olacağı ifade edilmiştir. Aynı çalışmada bu bilgi türlerinin ancak birbirinin ediniminde yardımcı rollerinin olduğu, tek başlarına doğrudan bir diğerinin edinimine olanak sağlamadıkları da belirtilmiştir.

Bilgi dönüşümünün dört aşamasından üçünün (sosyalleşme, birleştirme ve içselleştirme) örgüt kuramları bağlamında çeşitli açılardan ele alındığı fakat dışsallaştırmanın bir şekilde gözden kaçırıldığı belirtilmiştir. Bu bağlamda sosyalleşmenin grup süreçleri ve örgüt kültürü teorileriyle, birleştirmenin bilgi işleme süreçleriyle ve içselleştirmenin de örgütsel öğrenme ile ilgili konular oldukları ifade edilmiştir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 62).



Şekil 2.8. Nonaka'nın Bilgi Dönüşüm Modeli

Kaynak: Nonaka ve Konno, 1998: 43.

2.4.2.1. Sosyalleşme

Bilgi dönüşüm modelinin ilk basamağı örtük bilginin örtülü niteliğini koruyarak aktarımını ve örtük bilginin yeniden yaratımını ifade eden *sosyalleşme*dir. Bu aktarımda bilgi sözel ya da yazılı ifadelerle değil, doğrudan deneyim yoluyla aktarılmakta ve edinilmektedir. Örneğin usta-çırak ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda çırağın bilgiyi edinmesi ancak gözlem, taklit ve uygulama yoluyla mümkün olmaktadır. Bu durum ilk bakışta daha iptidai bir yol gibi görünse de çoğu zaman bilgi aktarımında zorunlu bir metot olarak kullanılmaktadır. Zira katıksız bir enformasyon aktarımının, bununla ilişkili duygulardan ve paylaşılan deneyimlerin gömülü olduğu belirli bağlamlardan soyutlandığında bir anlam ifade etmeyeceği aşikârdır (Nonaka, 1994: 19).

Ancak tek başına düşünüldüğünde sosyalleşme oldukça sınırlı bir bilgi yaratma metodu olarak değerlendirilmektedir. Örneğin usta-çırak ilişkisinde bir bilgi aktarımı sağlansa da sürecin sonunda ne usta ne de çırak aktarılan bilgiye dair sistematik bir kavrayış geliştirebilirler. Bilgi, bu süreçte açık hale gelemediği için örgütün tamamına yayılamaz ve kullanılamaz (Nonaka, 1991: 165). Fakat aynı sebepten dolayı (bilginin açık hale gelememesi) bu durum örgütün bu yetkinliğinin başka örgütler tarafından taklit edilememesi gibi bir artı değer de katabilmektedir.

Sosyalleşme bahsinde, Nonaka ve Takeuchi'nin (1995: 63) “*The Knowledge Creating Company*” isimli eserlerindeki üç önemli örnek, konunun anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Bunlardan ilki Honda’nın, geliştirme projelerinde karşılaşılan zorlu problemlerin ayrıntılı olarak tartışılmasını sağladığı “beyin fırtınası kampları” örneğidir. Bu toplantıların iş yerinin dışında, çalışanların birlikte vakit geçirebilecekleri ve iş dışında da sosyalleşebilmelerine imkân tanıyan otellerde yapılması önemli bir detaydır. Bu kamplar boyunca çalışanların birlikte yiyip içmeleri, spor aktivitelerine katılmaları ve eğlenmeleri gibi birbirlerini daha iyi tanıyacakları aktivitelere katılmaları sağlanır. Oluşturulan bu ortam esasında Nonaka ve Konno'nun (1998: 43) ilerleyen yıllardaki çalışmalarında Japon felsefesinden esinlenerek yönetim yazınında kazandırdıkları “ortak mekân” anlamına gelen “*ba*” kavramını da tasvir etmektedir. Bu toplantılara sadece proje ekibinin değil, projeyle ilgilenen her çalışanın katılmasına izin verilir. Bu ortam sayesinde çalışanların birbirlerini daha iyi tanımasını

ve aralarında zihinsel ve duygusal bağlar oluşması amaçlanmaktadır. Tartışmalarda iddia sahiplerinin pozisyonlarının ya da yeterliliklerinin bir önemi bulunmamaktadır. Tartışmalarda yasak olan tek unsur yapıcı olmayan eleştirilerdir. Bu kamplar sadece yaratıcı diyaloglar için bir ortam yaratmıyor, aynı zamanda da katılımcılar arasında ortak deneyimler oluşturarak karşılıklı güvenin tesis edilmesini de sağlıyor. Bu tip kamplar, Japonya’da sadece Honda’nın uygulamaları ile sınırlı değildir. Bir diğer önemli husus da bu kampların sadece yeni ürün/hizmetlerin geliştirilmesi amacıyla değil, yönetim sistemleri geliştirilmesi ve şirket stratejilerinin belirlenmesi gibi üst düzey kararların alınması için de düzenleniyor olmalarıdır.

İkinci örnek ise Matsushita Electric Industrial Company’nin bir ürün geliştirme süreci ile alakalıdır. Bu vaka şirketlerin örtük teknik becerileri nasıl edinebileceğine güzel bir örnek teşkil etmektedir. Şirket otomatik bir ekmek yapma makinesi geliştirmeye çalışırken makinenin istenen sonuçları vermediği tespit edilmiş ve sebepleri araştırılmaya başlanmıştır. Bunun için usta bir ekmek ustası ile makinenin hamur yoğurma süreçleri karşılaştırılsa da net bir sonuç elde edilememiştir. Bunun üzerine yazılım geliştirme yöneticisi Ikuko Tanaka ve bazı mühendisler gönüllü olarak bölgenin en iyi ekmeklerini üreten Osaka International Hotel’de fırın ustasının yanında çırak pozisyonunda çalışmaya başlıyorlar. Belli bir süre çalışmanın ardından fırın ustasının sahip olduğu örtük bilginin gözlem, taklit ve uygulama sonucunda öğrenilmesi ile proje başarılı bir şekilde sonuçlandırılmıştır.

Üçüncü örnek ise NEC’in ilk kişisel bilgisayarını geliştirme süreci ile alakalıdır. NEC’in müşterileri ile olan deneyim paylaşımı ve sürekli irtibatı NEC’in en çok satan kişisel bilgisayar PC-8000’in geliştirilmesi ile sonuçlanmıştır. Zira NEC, müşterileriyle ürün geliştirme öncesi ve pazara giriş sonrasındaki ilişkisini sonsuz bir örtük bilgi paylaşımı süreci haline getirebilmiştir.

Bu üç örneğe dikkat edildiğinde her birinin farklı paydaşlarla olan bir örtük bilgi paylaşımı ve bilgi yaratım faaliyeti olduğu dikkat çekmektedir. Honda örneğinde çalışanlar arasında transfer edilerek genişletilen örtük bilgi tabanı, Matsushita örneğinde ürün geliştirme mühendisleri ile bir profesyonel arasında gerçekleşmiştir. Yine NEC örneğine bakıldığında da müşterilerden alınan geri dönüşler ve deneyim paylaşımı müşterilerden şirkete doğru bir yeni bilgi akışını ve bilgi yaratımını mümkün kılmıştır.

2.4.2.2. Dışsallaştırma

Bilgi dönüşüm sürecinde ikinci yöntem olan *dışsallaştırma* ise örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi, yani kavramsallaştırılmasını ifade etmektedir. Bu bilgi yaratma sürecinde örtük bilgi çeşitli analogiler, metaforlar ya da modeller yoluyla açık bilgiye dönüşmektedir. Elbette zengin bilişsel dünyanın dile getirilmesinde bazı anlam kayıpları ve boşlukların oluşması doğaldır. Ancak bu noktada Nonaka ve Takeuchi'nin (1995: 64) de belirttikleri gibi bu boşluklar bireyler arasındaki derinlemesine düşünme faaliyeti ve etkileşimin gelişmesine de yardımcı olmaktadır. Bu da bir bakıma düşüncenin zenginleşmesini, yeniden yaratımını mümkün kılabilmektedir.

Kavram inşasında sıklıkla kullanılan iki yöntem de tündengelim ve tümevarım yöntemlerinin birlikte kullanımı olmuştur. Bu hususta da Nonaka ve Takeuchi (1995: 64-65) Mazda'nın "*Heyecan verici ve konforlu bir sürüş sağlayan otantik bir spor otomobil*" şeklinde tanımladığı RX-7 modelinin ortaya çıkışını örnek göstermişlerdir. Yazarlar bu konseptin³ Mazda'nın "*yeni değerler yaratın ve keyifli sürüş zevkleri sunun*" şeklindeki kurumsal sloganından çıkarıldığını (tündengelim) öne sürmüşlerdir. Bunun yanında ABD'deki geliştirme ekibinin *konsept gezileri* diye adlandırılan sürüş deneyimleriyle müşteri ve otomobil uzmanlarının görüşlerinin alındığı *konsept kliniklerinden* derlenen bilgilerin kullanılması ise tümevarım yaklaşımına örnek olarak gösterilmiştir.

Dışsallaştırma sürecinin önemli bir diğer bileşeni de, daha önce de belirtildiği gibi, analogi ve metafor kullanımıdır. Bu konuda da yazarlar Honda'nın geliştirme ekibinin, *City* modelini geliştirme süreçlerinde "*Otomobil Evrimi*" metaforundan hareket ettiklerini örnek göstermişlerdir. Burada, geliştirme ekibinin otomobili bir organizma gibi görüp sonunda neye dönüşeceğini tahayyül ederek yola çıktıkları ifade edilmektedir. Dikkat edilirse "sonunda neye dönüşeceği" sorusu mümkün olduğunca az klişe içermektedir. Yani bir otomobil tasarlarken fizikî ve mühendislik kısıtları bir yana, tasarım anlamında oldukça özgür bir başlangıç noktası seçilmiştir. Bu süreç de

³ Metinde *concept*'in karşılığı olarak *kavram* kelimesi kullanılmıştır. Ancak buradaki örnekte *concept* ifadesinin, kavram kelimesini de kapsayan ancak daha geniş bir kullanım alanına sahip bir kelime ile ifadesi gerektiğinden, ifadenin Türkçeleşmiş şekli olan *konsept* kelimesinin kullanımı tercih edilmiştir.

insan için azami, makine için asgari bir alan öngören uzun(yüksek) ve kısa otomobil kavramının karşılığı olan *Honda City* modeliyle neticelenmiştir.

Bir başka örnek de Canon'un kişisel fotokopi makinesinin geliştirilmesinde kullandığı teneke bira kutusu analogisidir. Bu ürünün tasarımında ve yaygınlaştırılmasında en önemli sorun tek kullanımlık ve düşük maliyetli kartuş üretimi idi. Geleneksel fotokopi makinelerinin bakım sıklığını ve maliyetlerini ciddi oranda düşürecek olan bu yenilik için kartuşun en çok sorun çıkaran parçası olan taburun dayanıklı ve düşük maliyetli üretimi şarttı. Geliştirme ekibi bu konu üzerinde çalışırken, ekip lideri olan Hiroshi Tanaka'nın teneke bira kutularından esinlenerek günümüzde de kullanılan tambur silindirin üretimini hayal etmesi sorunun çözülmesinde hayati bir rol oynamıştı.

Nonaka ve Takeuchi (1995: 66) bilgi dönüşümündeki dört yöntem arasında, dışsallaştırmanın bilgi yaratımında anahtar bir rolünün olduğunu ifade etmişlerdir. Çünkü bu yöntem bilgi yaratımı için hayati önemi haiz örtük bilgilerden, yeni ve açık kavramlar yaratmaktadır. Örtük bilginin etkili bir şekilde açık bilgiye dönüştürülmesinin ise metafor, analogi ve modellemenin ardışık olarak kullanımıyla mümkün olduğunu belirtmişlerdir.

2.4.2.3. Birleştirme

Bilgi dönüşüm sürecinin üçüncü aşaması ise bireylerin sahip olduğu farklı açık bilgi stoklarının sosyal süreçler yoluyla birleştirilmesini ve zenginleştirilmesini içeren *birleştirme* yöntemidir. Bu yöntemde aktarılan bilgiler açık olarak aktarıldığı için çeşitli vasıtaları içeren birçok farklı şekilde aktarım mümkün olabilmektedir. Bireyler, sahip oldukları açık bilgileri; belgeler, toplantılar, telefon görüşmeleri veya özellikle günümüzde yoğun olarak kullanılan çevrimiçi ağlar ve uygulamalar yoluyla paylaşabilir ve birleştirirler. Açık bilgilerin sıralanması, birbirine eklenmesi, birleştirilmesi ve sınıflandırılması yoluyla mevcut bilgilerin yeniden yapılandırılması, yeni bilgi yaratımına yol açabilmektedir (Nonaka, 1994: 19).

Bu yöntem ise, süt ürünleri ve işlenmiş gıda sektöründe faaliyetlerini sürdüren Kraft General Foods isimli şirketin artık çok yaygın olarak kullanılan POS (point-of-sales) sistemini yıllar önce basit satış istatistikleri tutmanın ötesine taşıyarak yeni satış

yöntemleri geliştirmede kullandıkları vaka ile örneklendirilmiştir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 68). şirket bu sistemden elde ettiği verileri kullanarak “mikro mağazacılık” adını verdiği bilgi-yoğun bir pazarlama sistemi geliştirmiştir. Bu sistem, özel bir yöntemle mağazaları ve müşterileri altı kategoride sınıflandıran bireysel veri analizi yöntemi yoluyla kimin nerede ve nasıl alışveriş yaptığını tam olarak belirleyebiliyordu.

Birleştirme yöntemi; örgütlerin üst yönetim düzeylerinde ürün konseptleri gibi orta ölçekli konseptler, kurumsal vizyon gibi üst düzey konseptlerle birleştirildiğinde ve bunlara entegre edildiğinde gerçekteşmiş olur (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 68). Buna örnek olarak da Asahi Bira İşletmesi’nin yeni bir ürün konsepti yoluyla şirket imajını yeniden inşa etme süreci verilmiştir: 1986’da yeni bir kurumsal imaj ortaya koyan firmanın, bu imajını tanınır kılan en önemli unsur ise aynı dönemde geliştirdikleri ve bu kurumsal imajla uyumlu olan yeni ürün konseptleri olmuştur. Bu ürün konsepti Asahi Bira İşletmesi’nin kurumsal vizyonunu çok daha tanınır ve yaygın olarak bilinir yapmıştır.

Daha önce de bahsi geçen Canon'un kişisel fotokopi makinesi projesi de bu konuda önemli bir örnek teşkil etmektedir. şirketin "Kamera işini aşarak mükemmel bir şirket yaratmak" şeklinde ifade edilen kurumsal politikası, orta sınıf ürün konsepti olan "kolay bakım" konsepti ile geliştirilen Mini Fotokopi Makinesinin geliştirilmesini sağladı.

2.4.2.4. İçselleştirme

Bilgi dönüşüm sürecinin dördüncü aşaması ise açık bilginin örtük bilgiye dönüştürüldüğü içselleştirme yöntemidir. Sosyalleşme, dışsallaştırma ve birleştirme yöntemlerinde edinilen tecrübeler; zihinsel modeller veya teknik bilgi biçiminde içselleştirildiğinde örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları için hayati öneme sahip değerli varlıklar haline gelirler. Bununla birlikte, örgütsel bilgi yaratımının gerçekteşmesi için, bireysel düzeyde biriken örtük bilginin örgütün diğer üyeleriyle sosyalleştirilmesi ve böylece yeni bir bilgi yaratma sarmalının başlanması gerekir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 69).

Açık bilginin örtük bilgiye dönüşmesinde sahip olunan bilginin dile getirilmesi ya da yazılı olarak ifade edilmesi önemli görülmektedir. Nonaka ve Takeuchi (1995: 69), dokümantasyonun bireylerin tecrübelerini içselleştirmelerini sağlayarak örtük bilgi birikimlerini genişletmelerine yardımcı olduğunu da aynı çalışmada ifade etmişlerdir. Belgelendirmenin bir diğer önemli faydası olarak açık bilginin diğer insanlara aktarımını kolaylaştırması, bu şekilde de diğer insanların bu tecrübeyi dolaylı olarak edinmeleridir. Bu durum yazarlar tarafından “yeniden deneyimleme” olarak ifade edilmiştir.

Yeniden deneyimleme sürecine örnek olabilecek en uygun vakalardan biri olarak ise General Electric firmasının 1982’de kurduğu müşteri çözüm merkezine gelen müşteri şikâyetlerini yeni ürün geliştirme ekiplerinin kullanabileceği bir veri tabanında toplayarak, onların da bu şikâyet ve sorunları yeniden deneyimlemesini sağlaması verilmiştir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 69). GE bu yolla 1,5 milyon potansiyel sorun ve bunların çözümünü veri tabanına kaydetmiş; bunun yanında yeni ürün geliştirme takımını da belli aralıklarla çözüm merkezine gönderilerek orada müşteri ile muhatap olan görevliler ile sohbet etmeleri ve bu yolla da bir yeniden deneyimleme süreci yaşamaları sağlanmıştır.

Ancak içselleştirmenin tek yolu yeniden deneyimleme değildir. Çeşitli başarı hikâyelerinin örgüt içerisinde anlatılması ya da örgüt üyelerinin bu tür hikâyeleri çeşitli kaynaklardan okumaları da, belli şartlar altında, dinleyici/okuyucuların geçmiş deneyimleri içselleştirerek örtük zihinsel modellere dönüştürebilmelerini sağlayabilmektedir. Bu zihinsel modellerin örgüt üyeleri tarafından paylaşılması ve örgüt içerisinde yaygınlaşması ise bunun örgüt kültürünün bir parçası olması ile sonuçlanmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 70). Bunun sağlanması için bazen örgütün destekleriyle bazen de dışarıdan yapılan girişimlerle şirketler ve liderleri hakkında birçok kitap yazılmıştır. Bu kitapların basılmasında şirket dışı paydaşlara yönelik bazı hedefler gözetilse de en az bunlar kadar şirket çalışanlarının bağlılığı, geçmiş tecrübeleri içselleştirmeleri ve nihayet bir örgüt kültürünün inşası da hedeflenmektedir.

2.5. Örgütsel Öğrenme

Bilginin örgütler açısından önemi daha önceki bölümlerde detaylı bir şekilde ele alınmıştı. Temelde bilginin edinimi ve örgüt için yararlı bir şekilde kullanımını ifade eden öğrenme ise potansiyel olarak örgütler için çok değerli olan bilginin bu potansiyelini harekete geçirmekle ilgili bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel öğrenme teorisi, örgütlerin bireysel bilgiyi örgütsel düzeye çıkarmalarına odaklanmaktadır. Örgütler sistematik öğrenme yaklaşımlarını benimsemeden de öğrenebilmektedirler (Huber, 1991: 89) ancak bu durum, örgütsel süreçlerin yüksek etkinliğe ulaşmaları ile sonuçlanmamaktadır. Zira sistematik olmayan ve yetersiz öğrenme süreçleri örgütleri çoğu zaman olumsuz sonuçlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu nedenle örgütler sistematik öğrenme yeteneği kazanmak için sistematik yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar (Basten ve Haamann, 2018: 1). Ayrıca örgütsel öğrenme, örgütlerin performansını artırarak rekabet avantajı elde etme hususunda da yine merkezî bir role sahiptir (Real, Roldán ve Leal, 2014: 187, 201). Çünkü sistematik bir öğrenme alt yapısına sahip olan örgütlerin, hızla değişen şartlara rakiplerine kıyasla daha hızlı uyum sağlayacakları öngörülmektedir (Garvin, Edmondson ve Gino, 2008: 109).

Simon (1991: 125) öğrenmenin temelinde insan zihninin olduğunu belirtmektedir. Örgütlerin ise ya üyelerinin yeni şeyler öğrenmeleri ya da örgütün daha önce sahip olmadığı bilgileri haiz işgörenlerin bünyeye katılmaları yoluyla öğrenebileceklerini belirtmektedir. Ancak örgütlerin öğrenebilmeleri, elde ettikleri bu bilgileri davranışa rehberlik eden rutinlere kodlayabilmeleri ile mümkün olabilmekte ve buradaki rutinler ise örgütlerin faaliyetlerine kılavuzluk eden kuralları, prosedürleri, gelenekleri, stratejileri ve teknolojileri içermektedir (Levitt ve March, 1988: 320). Geçmişten elde edilen dersler bunu deneyimlememiş örgüt üyelerine rutinler yoluyla aktarılabilir. Bu rutinler ise sosyalleşme, eğitim, taklit, profesyonelleşme, örgütler arası işgören geçişleri, birleşmeler ve satın almalar yoluyla iletilebilmektedir.

Örgütsel öğrenme, bilgi ve anlayışın daha üst düzeylere çıkarılması yoluyla örgütün eylemlerini iyileştirme süreci olarak tanımlanmıştır (Fiol ve Lyles, 1985: 803). Bunun yanında örgütsel öğrenme konusuna yaklaşım farklılaştıkça örgütsel öğrenmenin farklı yönlerine vurgu yapan çeşitli birçok tanım da ortaya çıkmıştır. Bu tanımlar Bontis,

Crossan ve Hulland (2002: 439) tarafından bir araya getirilmiş ve Tablo 2.1.'de gösterilmiştir. Ayrıca örgütsel öğrenme tek başına örgüt üyelerinin öğrendiklerinin toplamından çok daha fazlasını ifade etmesinin yanında sadece formel süreçleri de içermemektedir (Kozlowski, Chao ve Jensen, 2010: 366-367). Zira örgütlerde meydana gelen öğrenme ve inovasyonun önemli bir kısmının, örgütün uygulama toplulukları (communities-of-practice) arasındaki enformel etkileşimlerin bir sonucu olarak ortaya çıktığı ifade edilmiştir (Brown ve Duguid, 1991: 40). Bu enformel toplulukların kapsamı ise sonraki süreçte müşterileri, tedarikçileri, aynı işi yapan diğer profesyonelleri ve örgütün misyonunu paylaşmayan ancak yine de bu kuruluşun öğrenimine katkıda bulunabilecek diğer unsurları da içerecek şekilde genişletilmiştir (Kozlowski ve diğeleri, 2010: 367).

Yazar(lar)	Tanım
Argyris ve Schön (1978)	Hataların tespiti ve düzeltilmesi sürecidir
Cavaleri ve Fearon (1996)	Örgüt üyelerinin tecrübelerinden elde edilen paylaşılan anlamların belli bir amaca yönelik olarak yaratılmasıdır
Crossan, Lane, White ve Djurfeldt (1995)	Performansla doğrudan ilişkili olmayan bilişsel ve davranışsal bir değişim sürecidir
Daft ve Weick (1994)	Örgütün eylemleri ve çevresinin karşılıklı etkileşimi hakkındaki bilgilerdir
Day (1994)	Açık fikirli sorgulama, bilgiye dayalı yorumlar ve erişilebilir hafıza süreçlerinden oluşan bir yapıdır
Fiol ve Lyles (1985)	Bilgi ve anlayışın daha üst düzeylere çıkarılması yoluyla örgütün eylemlerini iyileştirme sürecidir
Garvin (1993)	Öğrenen bir örgüt, bilgiyi yaratma, edinme ve transfer etmede ve davranışlarını yeni bilgi ve anlayışları yansıtacak şekilde değiştirmede yetenekli bir örgüttür
Huber (1991)	Enformasyonu işleme yoluyla, potansiyel davranışlarının kapsamının değişip değişmediğini öğrenme sürecidir
Kim (1993)	Örgütün etkili eylemde bulunma kapasitesini artırmasıdır
Lee, Courtney ve O'Keefe (1992)	Bireylerin eylemlerinin örgütün çevre ile etkileşimine yol açtığı döngüsel bir süreç olarak görülmektedir
Levinthal ve March (1993)	Örgütlerin yeni bilgi geliştirme ve mevcut yetkinlikleri kullanma gibi iki farklı hedefi dengeleme sorunuyla ilgilenen bir süreçtir

Yazar(lar)	Tanım
Levitt ve March (1988)	Geçmişten elde edilen çıkarımları davranışa rehberlik eden rutinlere kodlama sürecidir
Marquardt (1996)	Başarılı olmak amacıyla bilgiyi daha iyi toplamak, yönetmek ve kullanmak için sürekli olarak kendini dönüştürme sürecidir
Meyer-Dohm (1992)	Örgütün temel amacına ulaşmak amacıyla, elde edilen tecrübelerin sürekli olarak test edilmesi ve örgütün kullandığı ortak bilgiye dönüştürülme sürecidir
Miller (1996)	Örgütsel bilgiyi artıran ve eylemlerden önce ya da sonra gerçekleşebilen bir süreçtir
Mills ve Friesen (1992)	Kaliteyi iyileştirme, müşteri / tedarikçi ilişkilerini geliştirme veya iş stratejisini daha etkin bir şekilde yürütme ve nihai kârlılığı sürdürme hedefleriyle iç inovasyonu sürdürme çalışmalarıdır
Nadler, Gerstein ve Shaw (1992)	Tecrübelerin sonuçlarının anlaşılmaya çalışılması, incelenmesi ve örgütün genelinde yayılmasıdır
Senge (1990)	Öğrenen örgütler, insanların arzu ettikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli olarak artırdıkları, yeni ve kapsamlı düşünce kalıplarının beslendiği ve insanların sürekli olarak birlikte öğrenmeyi öğrendiği örgütlerdir
Slater ve Narver (1995)	Davranışı etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi veya anlayışların geliştirilmesidir
Schwandt ve Marquardt (2000)	Örgüt içindeki insanlar, bu insanların eylemleri, semboller ve süreçler arasındaki karmaşık bir ilişkiler bütünüdür
Stata (1989)	İnovasyonun gerçekleştiği temel süreçtir

Tablo 2.1. Örgütsel Öğrenme Tanımları

Kaynak: Bontis ve diğerleri, 2002: 439.

2.5.1. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme süreci temelde, örgütün faaliyetleri ile alakalı bilginin edinimi ve ihtiyaç duyulduğunda kullanılmasını kapsamaktadır. Ancak farklı çalışmalarda detay düzeyi ya da kapsamı farklılaşan tasniflerin yapıldığı görülmektedir. Örneğin Huber (1991: 88) örgütsel öğrenme ile alakalı dört yapıdan bahsetmektedir:

- Çeşitli kaynaklardan bilgi toplanmasını ifade eden *bilgi*⁴ edinimi,
- Farklı kaynaklardan gelen enformasyonların paylaşıldığı ve böylece yeni enformasyon veya anlayışa yol açan *enformasyonun yayılması*,
- Dağıtılan enformasyonun müşterek olarak anlaşılan bir veya daha fazla yoruma kavuşturulmasını ifade eden *enformasyonun yorumlanması*,
- Bilginin daha sonra kullanılmak üzere depolanmasını ifade eden *örgütsel bellek* yapılarıdır.

Bazı çalışmalarda ise örgütsel öğrenme süreci sadece enformasyon edinimi, yayılması ve yorumlanması olarak üç başlık altında incelenmiş ve örgütsel bellek başlığı farklı başlıkların bir aracı olarak değerlendirilmiştir (Sinkula, 1994: 38; Slater ve Narver, 1995: 64-65). Ayrıca bunun dışında Huber'in çalışmasını esas alarak daha detaylı bir tasnif yapan Dixon'a (1992) ait daha geniş bir tasnif de mevcuttur. Ancak burada konunun tezle bağlantısını yitirmemek adına konuyu ana hatları ile ele alan ve genel kabul gören tasnif olarak Huber'in (1991) tasnifi kullanılmıştır.

2.5.1.1. Enformasyonun edinimi

Örgütler enformasyonu hem dış kaynaklardan edinebilir hem de örgüt içerisinde üreterek elde edebilirler (Dixon, 1992: 33). Bunu yaparken de müşteri anketleri ya da Ar-Ge çalışmaları gibi formel prosedürleri takip edebildikleri gibi çeşitli gazete ya da diğer haber kaynaklarını takip etmek şeklindeki enformel yolları da kullanabilirler (Huber, 1991: 91). Bu bağlamda Huber (1991: 91) örgütlerin bilgi ve enformasyon edinimi için kullandığı beş adet süreçten bahsetmiştir:

Doğuştan öğrenme (congenital learning): Hayatta hiçbir şey yoktan ya da sıfırdan başlamadığı gibi örgütler de kuruluşlarından itibaren çeşitli kodları bünyelerinde barındırarak ortaya çıkarlar. İnsanların ebeveynlerinden edindikleri genetik kodlarla dünyaya gelip hayatlarının devamında da belirli bir kültür ortamında hayatlarına devam etmeleri gibi örgütler de kurucusu olan kişi ve kurumların geçmiş tecrübelerini bünyelerinde barındırırlar. Örgütü kuran kişi ya da kurumlar yeni kurulan örgütün

⁴ Huber bu çalışmada knowledge ve information kavramlarını birbirinin yerine geçebilecek şekilde kullandığını ifade etmiştir (Huber, 1991: 89), buradaki ifadede de yazarın tercihinin riayet edilmiştir.

ortaya çıktığı çevre ve örgütün kuruluş amacını gerçekleştirmek için kullanılabilecek süreçler hakkında bilgi sahibi oldukları gibi bu bilgileri yeni kurulan örgütün üyelerine de sunmaktadırlar (Huber, 1991: 91).

Bunun yanında örgütler geçerli olan rasyonelleştirilmiş örgütsel çalışma konseptleri tarafından tanımlanan ve toplumda kurumsallaşan uygulamaları ve prosedürleri uygulama eğilimindedirler. İzomorfizmin gereği olarak örgütler bir meşruiyet ve hayatta kalma aracı olarak birbirlerine benzeme eğilimindedirler (Meyer ve Rowan, 1977: 340). Bu da yeni kurulan örgütlerin, benzer örgütlerin mirasını da kurumsallaşma yoluyla elde etmesiyle sonuçlanır.

Böyle bakıldığında hem Meyer ve Rowan'ın işaret ettiği kurumsallaşmış bilgi hem de örgütün kurucularının örgüte kuruluşla birlikte aktardıkları bilgi doğuştan gelen bir tür kalıtsal bilgidir (Huber, 1991: 91).

Deneme yoluyla öğrenme (experiential learning): Örgütlerin öğrenmeyi gerçekleştirdikleri bir diğer yol da doğrudan deneyerek öğrenmedir. Örgütler bunu bilinçli ve kasıtlı bir şekilde yapabilmekle birlikte bundan çok daha fazlasını kasıtsız ve sistematik olmayan yollarla yaparlar. Huber (1991: 91-96) deneme yoluyla öğrenmenin beş farklı türünden bahsetmektedir. Bunlardan ilki geri beslemeye (*feedback*) dayalı örgütsel deneyleri içeren deneyimsel öğrenmedir (*organizational experiments*). İkinci tür ise üye etkileşimi ve katılımını önceleyen ve bu şekilde problem ve ihtiyaç tespiti yaparak öğrenmeyi gerçekleştiren örgütsel öz değerlendirme (*organizational self-appraisal*). Huber (1991: 93) tek döngülü ve çift döngülü öğrenme yaklaşımlarını da bu kapsamda değerlendirmiştir. Üçüncü yaklaşım ise deney örgütleri (*experimenting organizations*) olarak adlandırılan, değişimi ve deneme yapmayı sürekli hale getirerek hızla değişen ortamlara uyum sağlamayı hedefleyen yaklaşımdır. Dördüncü yaklaşım ise daha çok arşiv verilerinin incelenmesi ile tespit edilen ve bir öğrenme kastı olmadığı için öğrenme sürecinin gözlemlenmesi zor olan kasıtsız ve sistematik olmayan öğrenmedir (*unintentional/unsystematic learning*). Son yaklaşım ise deneyimin hayatta kalma olasılığını ve performansı artırdığını ifade eden öğrenme eğrileri (*experience-based learning curves*)⁵

⁵ Öğrenme eğrileri yaklaşımı ilk olarak Brittain (1989) tarafından örgütlerin hayatta kalmaları ile deneyim düzeyleri arasındaki ilişkiyi ifade etmek için kavramsallaştırılmıştır. Bu çalışma, kendisinin öncülü olan çalışmalarda ortaya konulan, deneyimle performans arasındaki pozitif ilişkiye dayanarak, örgütlerin deneyim elde ettikçe piyasadan çekilme olasılıklarının azaldığı sonucuna ulaşmaktadır.

yaklaşımıdır. Buna örnek olarak ise üretim işletmelerindeki deneyimin artmasıyla birlikte üretim maliyetleri ve birim başına üretim sürelerinin azalması verilebilmektedir.

Dolaylı öğrenme (vicarious learning): Örgütlerin, diğer örgütlerin stratejileri, yönetsel süreçleri ve özellikle teknolojileri hakkında bilgi sahibi olmaları ile gerçekleşen bir bilgi/enformasyon edinme yoludur. Bu tip bilgileri elde etmek örgütler çok çeşitli kanallar kullanabilmektedirler. Danışmanlar, profesyonel toplantılar, ticari fuarlar, yayınlar, satıcılar ve tedarikçiler bu bilgi edinme kaynaklarından olabilmektedirler. Bunun yanında rekabetin yoğun olmadığı alanlarda profesyonel ağlar da diğer örgütlerden bilgi edinmek için etkili bir yol olarak görülmektedir.

Ancak hızlı değişimlerin yaşandığı ve rekabetçi ortamlarda taklit yoluyla öğrenmenin etkili bir yol olmadığı düşünülmektedir. Zira Bourgeois ve Eisenhardt (1988: 833) hızlı değişimin yaşandığı ortamlarda taklit etmeye çalışmanın hem geç kalınmasına hem de hâlihazırda işgal edilmiş bulunan bir alanda mücadele etmek zorunda kalınmasına neden olacağını belirtmişlerdir. Gecikmelerin ve hataların maliyetli olduğu bu gibi ortamlarda ise yüksek kaliteli, hızlı ve yenilikçi kararların taklidin önüne geçtiğini de ifade etmişlerdir.

Aşılama (grafting): Örgütlerin, daha önce sahip olmadıkları bilgi ve enformasyona sahip bireyleri örgüt bünyesine katmaları şeklinde olabilmektedir. Bunun yanında şirket satın almaları ya da ortaklıklarda da benzer süreçler yaşanabilmektedir. Karmaşık bilgi veya enformasyon biçimlerini elde etmek için aşılamanın deneyim yoluyla elde etmekten daha hızlı ve taklit yoluyla elde etmekten daha sorunsuz olduğu belirtilmektedir (Huber, 1991: 97). Her geçen gün artan birleşme ve satın alma literatürü ise bu yolun çok popüler ve işler bir yol olduğunu göstermektedir.

Araştırma ve farkına varma (searching and noticing): Bu başlıktaki araştırma ve farkına varma farklı süreçlerdir. Farkına varma örgütün dış çevresi, iç koşulları veya performansı hakkında kasıtsız olarak bilgi edinilmesidir. Yani öğrenme kastı ve isteği olmaksızın fark edilerek edinilen bilgi ver enformasyonları kapsamaktadır. Buna karşın araştırma ise kasıtlı bir bilgi edinme yoludur ve üç farklı şekilde gerçekleşmektedir: Bunlardan *tarama* örgütün dış çevresinin geniş kapsamlı bir şekilde algılanmasını ifade etmektedir. İkinci yöntem olan *odaklanmış araştırma* ise örgüt üyeleri veya birimlerinin, şüphelenilen sorunlara veya fırsatlara yanıt olarak

kuruluşun iç veya dış çevresinin dar bir bölümünde aktif olarak araştırma yapıtlıklarında kullanılan yöntem veriden addır. Son yöntem olan *performans izleme* ise örgütün önceden belirlenmiş olan hedeflerini veya paydaşların gereksinimlerini yerine getirmedeki etkinliğinin hem odaklanmış hem de geniş kapsamlı olarak algılanması anlamına gelmektedir.

2.5.1.2. Enformasyonun yayılması

Enformasyonun yayılması, elde edilen enformasyon ya da bilgilerin örgüt içerisinde ihtiyaç duyulan örgüt üyeleri ya da birimlere ulaştırılmasını ifade etmektedir. Enformasyonun yayılması bu anlamda örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinin bir koşulu olmakla birlikte etki alanının da belirleyicisi durumundadır (Huber, 1991: 100).

Bilgisayarımıza kaydettiğimiz binlerce fotoğrafı göz önünde bulunduralım: Bu fotoğrafların her birine sahip olduğumuzu hatırlamamız mümkün değildir, hatta bazılarını gördüğümüzde dahi hatırlamakta güçlük çekebiliriz. Hatırlayıp, ihtiyaç duyduğumuz bir fotoğrafı bulmak içinse uzun bir arama yapmamız gerekebilir. Örgütlerin sahip oldukları çok çeşitli bilgi ve enformasyonlar da bu fotoğraflar gibi örgüt bünyesinde saklanmış olabilirler ancak bazen bunlara sahip olduğunun bile farkına varılmayabilir. Bu noktada yine Hewlett-Packard'ın eski CEO'su Lew Platt'ın "Eğer HP, HP'nin sahip olduğu bilgileri biliyor olsaydı bugün 3 kat daha kârlı bir kurum olabilirdik" sözü konuyu anlamaya yardımcı olacak niteliktedir. İlgili yerlere aktarılamıyorsa bir enformasyona sahip olmanın da bir anlamı olmayabilir.

Ancak bireylerin ve örgütsel birimlerin öğrenme olasılığını artırmak için bilgi ve enformasyonların örgüt içerisinde geniş çapta dağıtılması ve bunun için de giderek daha çeşitli kaynakların yaratılması gerekmektedir. Bunun, geri alma çabalarının başarılı olma olasılığını yükselttiği ve böylece de enformasyon yayılmasının daha geniş tabanlı örgütsel öğrenmeye yol açtığı belirtilmiştir (Huber, 1991: 100-101).

2.5.1.3. Enformasyonu yorumlama

Elde edilen enformasyon, örgütün ilgili birim ve üyelerine iletdikten sonraki süreçte yorumlamaya tabi tutulmaktadır. Bu aşamada artık ham olarak elde edilen

enformasyon işlenerek bir üretim faaliyeti (yorumlama/anlamlandırma) neticesinde örgütün ihtiyaç duyduğu ya da gelecekte ihtiyaç duyacağı bir değer haline getirilmektedir. Örgütsel anlamda yorumlama, olayları (enformasyonları) tercüme etme ve üst yönetim üyeleri arasında ortak bir anlayış ve kavramsal şemalar geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Daft ve Weick, 1984: 286).

Ancak Huber (1991: 102) sürecin bu aşamasını değerlendirirken Daft ve Weick'in yorumlama faaliyetini "ortak bir anlayış geliştirilmesi" ile neticelendirmelerini tartışmaya açmıştır. Huber bu eleştirisinde örgütün tüm birimlerinin, bir bilgi ögesi hakkında ortak bir yorum geliştirmesinin mi yoksa tüm birimlerin bilgiyi farklı yorumlamasının mı daha fazla örgütsel öğrenmeyle sonuçlandığını sorguladıktan sonra, çeşitliliğin daha yüksek düzeyde bir örgütsel öğrenme ile sonuçlanacağını öne sürerek Daft ve Weick'in tanımını zımnen kabul etmediğini ortaya koymuştur. Ancak bunu yaparken alıntılardığı kısımda ("the process of translating events and developing shared understandings and conceptual schemes") ortak anlayış geliştiren üyelerin kimler olduğunu ifade etmemiş, bunu örgütün geneline uygulanan bir husus olarak yorumlamıştır. Hâl böyle olunca da üst yönetim için ifade edilen bir husus sanki örgütün geneli için ifade edilmiş gibi yorumlandığından, yapılan eleştirinin de tekrar gözden geçirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Hareket noktası sorunlu olsa da Huber'in bu noktada yapmış olduğu yorum önemli görülmektedir: Elde edilen enformasyonun örgüt içerisindeki birimlerce farklı şekillerde yorumlanmasının örgütün potansiyel davranışlarının aralığını değiştirdiği (zenginleştirdiği) ve bunun ise öğrenmenin tanımıyla uyumlu olduğu belirtilmiştir.

2.5.1.4. Örgütsel bellek

Örgütsel öğrenme sürecinde enformasyon yorumlarının paylaşılmasıyla, örgütsel yorumlama sistemi bireysel düzeyi aşarak örgütsel bir boyut kazanır. Örgüt bu yolla kilit üyeler örgütten ayrılrsa dahi geçmişe ilişkin bilgileri koruyabilme fırsatı yakalayabilir. Bunun yanında örgütün geçmişte elde ettiği enformasyon yorumları sistemlere ya da örgütsel yapı ve ekoloji gibi unsurlara da gömülebilmektedir. Bu bağlamda örgütsel bellek hem bireysel hem de örgütsel düzeyde bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Bu çıkarımlardan hareketle, örgütsel bellek geçmişte elde

edilerek depolanmış olan enformasyonunun mevcut kararlarda kullanılmasını ifade etmektedir (Walsh ve Ungson, 1991: 61).

Yazarlar örgüt içerisinde bellek yapısını oluşturan beş depolama merkezi ve örgüt dışında ise bir kaynağın var olduğunu öne sürmektedirler. Bunların ilki; bilgi, varsayımlar, inançlar ve zihinsel haritalar gibi olup bitenler hakkında öz belleklerine sahip *bireyler*dir. İkincisi örgüt üyelerine hem kasıtlı hem de kasıtsız olarak iletilen problemler hakkında öğrenilmiş bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olan; bunun yanında da örgütün mitlerine, hikâyelerine, diline ve sembollerine gömülü bulunan *kültür*dür. Üçüncü depolama merkezi yazarların *dönüşüm* olarak adlandırdıkları, örgüt içerisinde elde edilen her türden çıktının elde edildiği örgütsel süreçlerdir. Dördüncüsü örgütsel görevleri ve kontrolü farklılaştıran örgütsel rolleri ve ayrıca örgütün kendisinin tasarımını da ifade eden *yapılar*dır. Son depolama merkezi ise çalışma ortamının gerçek fiziksel yapısını ifade eden *ekoloj*idir. Örgütsel belleğin beş merkezine ek olarak, örgütsel bilgilerin bir kısmının ise eski örgüt üyeleri, devlet kurumlarının raporları ve rakiplerin kayıtlarında harici olarak depolandığı belirtilmektedir (Dixon, 1992: 43-44; Walsh ve Ungson, 1991: 63-66).

Örgütsel bellek örgütsel öğrenmede kritik bir role sahiptir. Öğrenilenlerin hafızada saklanması ve daha sonra hafızadan çıkarılarak kullanıma sunulabilmesi yani öğrenmenin hem kanıtlanabilirliği hem de kullanılabilirliği örgütsel belleğin etkinliğine bağlı görülmektedir. Bunun yanında enformasyonun edinimi, yayılması ve yorumlanması da mevcut örgütsel bellekten etkilendiği için örgütsel öğrenmenin oluşumuna, genişliğine ve derinliğine katkıda bulunan temel süreçler örgütsel belleğe bağlı görülmektedir (Huber, 1991 106-107).

2.5.2. Örgütsel Öğrenme Modelleri

Argyris (1991: 4) piyasada başarılı olabilmekle öğrenme arasındaki ilişkinin her geçen gün arttığını ancak insanların çoğunun nasıl öğreneceklerini bilmediklerini ifade etmiştir. Aradan geçen zamana rağmen, yapay zekânın birçok alanda kullanıldığı günümüzde dahi bu durumun değişmediği söylenebilir. Argyris ve Schön (1978) örgütsel süreçler ya da çıktılardaki sorunların saptanması ve düzeltilmesinin örgütsel öğrenme sürecinin bir parçası olduğunu ifade ederek, bu sorun düzeltme faaliyetlerinin

kapsamına bağılı olarak örgütsel öğrenme sürecini tek döngülü ve çift döngülü öğrenme olarak iki başlık altında incelemiştirlerdir.

2.5.2.1. Tek döngülü öğrenme

Eğer hata tespit edilip düzeltildiğinde, örgütün mevcut politikalarını sürdürmesine veya hedeflerine ulaşmasına engel olmuyorsa, bu hata algılama ve düzeltme süreci tek döngülü öğrenme olarak adlandırılmaktadır. Tek döngülü öğrenme, çıktıların (eylemlerin sonuçlarının) örgütsel normlar tarafından belirlenen aralıkta kalmasını da içermektedir. Ancak örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi Argyris ve Schön'ün (1978: 19) öğrenme araçları (learning agents) olarak isimlendirdikleri işgörenlerin, elde ettikleri sonuçları örgütsel hafızaya yerleştirmeleri ile mümkün olabilmektedir. Bu kodlama olmazsa bireysel öğrenme gerçekleşmiş ancak örgütsel öğrenme gerçekleşmemiş olacaktır. Dolayısıyla bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için bir gerek şart olsa da yeter şart olarak değerlendirilmemektedir (Senge, 1994: 139).

Tek döngülü öğrenmeye örnek olarak ise kalite kontrol aşamasında kusurlu bir ürünün tespitinin akabinde durumun, üretim biriminde görev yapan mühendislerle iletilmesi ve onların da kusurun niteliğine göre ürünün özelliklerinde ya da üretim yöntemlerinde değişikliğe gitmeleri verilmiştir (Argyris ve Schön, 1996: 20-21). Bu ve benzer örneklerden de anlaşılacağı üzere bu tip bir öğrenme tarzında, planlanan ya da beklenen sonuçların alınamaması sonucundaki geri beslemeyi takiben bir düzeltme çalışmasıyla birlikte, planlanan sonuçların tekrar elde edilmeye başlanması hedeflenmektedir. Örnekte de görüldüğü üzere hedeflenen ürün kalitesi burada bir norm olarak işlevini devam ettirmekte, düzeltme çalışması bu norma nispetle yapılmaya çalışılmaktadır. Böylece, beklenen sonuçların alınmasına engel olan hususlar tespit edilerek, bundan sonraki sapmaların önüne geçecek bir düzenleme yapılmış olmakla birlikte örgütün bilgi birikimine de yeni şeyler eklenmiş olacaktır.

Fiol ve Lyles de (1985: 808, 810) kendilerinin ortaya koydukları ve genellikle geçmiş davranışların tekrar edilmesi ve örgüt rutininin dışına çıkmayan “*düşük düzeyli öğrenme*” kavramının tek döngülü öğrenmeyi ifade ettiğini belirtmişlerdir.

2.5.2.2. Çift döngülü öğrenme

Çift döngülü öğrenme ise hatanın tespiti ve düzeltilmesinin; örgütün alt yapısını oluşturan normların, politikaların ve hedeflerin değiştirilmesini de içeren yollarla yapıldığı durumlarda meydana gelmektedir (Argyris ve Schön, 1978: 2-3). Tek döngülü öğrenme, beklenen performansa yönelik olarak belirli sabit normlar çerçevesinde örgütsel stratejiler ve varsayımları değiştirerek hata düzeltmenin mümkün olduğu durumlarda yeterli görülmektedir. Ancak hataların düzeltilmesi bazen örgütsel normların da gözden geçirilmesini gerektirebilmektedir. Bu noktada hatanın saptanmasını yalnızca etkin performans için stratejilere ve varsayımlara değil, bunun bir adım daha ilerisine, yani etkin performansı da tanımlayan normlara bağlayan bir *çift geri besleme döngüsü* söz konusu olmaktadır (Argyris ve Schön, 1978: 20-23). Buradaki çift döngü, eylemin gözlemlenen etkilerini stratejiler ve stratejiler tarafından sunulan değerlerle birleştiren iki geri bildirim döngüsüne atıfta bulunmaktadır. Bu hâliyle de stratejiler ve varsayımlar, değerlerdeki değişimle eşzamanlı olarak veya bunun bir sonucu olarak değişebilmektedir (Argyris ve Schön, 1996: 21).

Bu tür bir öğrenme modeline ise pazardaki bazı zorunluluklar nedeniyle yeni teknolojiler geliştirmek durumunda olan ve bunun için de şirket bünyesinde yeni bir Ar-Ge birimi ihdas eden bir kimya firması örnek olarak verilmiştir. Örnekte bahsi geçen bu yeni birimin, şirketin âşinâ olduğu operasyon modeline uymayan teknolojiler ürettiği ve bu teknolojilerin bazılarında yararlanmak için ise şirketin daha önce yaptığı ara malzeme üretiminden, hâkim olmadığı tüketici ürünlerinin üretimine ve dağıtımına geçmek zorunda kaldığı ifade edilmiştir. Bu durumda şirket üyelerinin pazarlama, yönetim ve reklamcılık konularında yeni yaklaşımlar benimsemesi ve yeni ürün yaşam döngüsüne uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu değişimin getirdiği yeni şartlar ise kurumsal işlerin yönetiminde öngörülebilirlik gerektiren başka kurumsal normlarla çatışmaktadır. Yani şirket büyüme stratejisini hayata geçirebilmek için öngörülebilirlikten vazgeçmek durumundadır. Bu durumda yöneticiler, çelişen gereksinimleri çözen bir araştırma sonucunda örgütsel normların ve büyük olasılıkla bu normlarla ilişkili stratejilerin ve varsayımların da yeniden yapılandırılması için çaba sarf etmek durumundadırlar (Argyris ve Schön, 1996: 22-23). Bu örnekte de görüldüğü üzere yeni şartlar bazen yeni normlar ve bunlara bağlı yeni strateji ve

varsayımları da beraberinde getirmekte; bunların örgüt bünyesinde gömülü hâle gelmesi ile de çift döngülü öğrenme gerçekleşmiş olmaktadır.

Yine Fiol ve Lyles (1985: 810) örgütün merkezi normlarının, referans çerçevelerinin ve varsayımlarının değiştiği ve tüm örgütü etkileyen “*yüksek düzeyli öğrenme*” kavramının ise çift döngülü öğrenmeyi ifade ettiğini belirtmişlerdir.

2.5.2.3. İkincil (Deutero) öğrenme

Argyris ve Schön (1978: 26) örgütsel öğrenmenin, özellikle de çift döngülü öğrenmenin gereksinimlerinin tek seferlik değil, sürekli olduğunun her türden örgüt için anlaşıldığını ve yaratıcılık, inovasyon, değişim yönetimi gibi yaygınlık kazanan fikirlerin ise bu farkındalığı net bir biçimde yansıttığını ifade etmektedirler. Buna örnek olarak da araştırma ve geliştirme birimleri tarafından üretilen yeni teknolojilerden yararlanmak isteyen kurumların düzenli aralıklarla kendini yeniden yapılandırmayı öğrenmesi gerekliliğini; yani, örgütün tek ve çift döngülü öğrenmeyi nasıl gerçekleştireceğini öğrenmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bu bağlamda ikincil öğrenme esasında öğrenmeyi öğrenmek olarak da değerlendirilebilmektedir. Örgütler ikincil öğrenme çalışmaları yapmaya başladığında örgüt üyeleri geçmiş deneyimlerin spesifik yönleriyle birlikte artık gerçekleşen örgütsel öğrenme ya da öğrenmenin başarısızlıkla sonuçlandığı durumları da sorgulamaya başlayacaklardır. Bu yolla da öğrenmeyi kolaylaştıran ya da engelleyen nelerin yapıldığını/yapılmadığını keşfederler, öğrenme için yeni stratejiler üretir ve ürettiklerini değerlendirip genelleştirebilirler.

Argyris (1991: 4-5) iyi eğitim almış, yetenekli birçok profesyonelin tek döngülü öğrenmede çok iyi olmalarına karşın, çift döngülü öğrenmede oldukça zayıf olabildiklerinden bahsetmektedir. Bunu ise bu profesyonellerin nadiren başarısızlık yaşamalarına (yaşadıklarında da savunmacı ya da başkalarını suçlayıcı davranışlar sergilemelerine) ve dolayısı ile de başarısızlıklardan yeni şeyler öğrenemediklerine bağlamaktadır. Burada, yapacağı işin standartlarını iyi bilen ve bu standartların dışında bir durum olduğunda bu sorunu çözme konusunda hayli yetenekli olan bu profesyonellerin, çift döngülü öğrenme konusunda, yani bir işin nasıl daha iyi yapılabileceğini düşünme konusunda zayıf kaldıkları ifade edilmektedir. Aynı

Çalışmada şirketlerin bunun üstesinden gelebileceğinden, bunun yolunun da yönetici ve diğerkalışanların davranışlarını örgütsel öğrenme ve sürekli gelişmeye odaklamalarından geçtiğı belirtilmektedir.

Örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimi ise paralel ve yakından ilişkili konular olarak değeriendirilmektedir (Basten ve Haamann, 2018: 2). Bilgi yönetimi alanında örgütsel öğrenme, örgüt için önemli bilgilerin yaratılmasını ve kullanımını sürekli olarak iyileştirebileceğı önemli yollardan biri olarak kabul edilmektedir (King, 2009: 5-6; Wu ve Chen, 2014: 1142). Bilgi yaratma, saklama ve transfer süreçleri, birbirini tamamlayan bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme alanlarının kesişimi olarak görünmekle birlikte (Wu ve Chen, 2014) örgütsel öğrenmenin odağında örgütsel bilginin yaratılmasının yönetimi varken; bilgi yönetim süreçleri ise iş süreçlerinin iyileştirilmesi yoluyla ekonomik değeri optimize etmeye odaklanmaktadır (Spender, 2008).



3. BİLGİ YÖNETİMİ VE BİLGİ TRANSFERİ

3.1. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi anlayışı, tıpkı insanların beyinlerini tam kapasite ile kullanamaması gibi, örgütlerin de bünyelerinde bulunan bilgileri tam kapasite ile kullanamayacakları varsayımı ile örgüt için faydalı olabilecek bilgileri elde etmeye/yaratmaya ve bunu örgütün performansını artıracak şekilde uygun kişilere iletmeye odaklanmaktadır. Çünkü örgütler sahip oldukları bilgilerden yararlanmak istiyorlarsa, bilginin örgüt içerisinde nasıl yaratıldığını, paylaşıldığını ve kullanıldığını anlamaları gerekmektedir (İpe, 2003: 337). Buradaki ideal durum her ne kadar sahip olunan ya da yaratımı mümkün olan tüm bilgileri en etkin şekilde kullanmak olsa da, bir örgütün etkin bilgi kullanımını küçük bir oranda artırmasının dahi örgüte önemli katkılar sunacağı kabul edilmektedir (King, 2009: 3).

Bilgi ve enformasyonun aralarındaki temel farkın zihinsel süreçlerden geçirilmiş olup/olmama olarak değerlendirildiği kavramsallaştırma esas alındığında enformasyon yığınlarının örgütler açısından salt bir değerinin olmadığı; bu enformasyonların ancak bir bireyin zihninde derinlemesine bir düşünüş, aydınlanma ve öğrenme aracılığıyla işlenmesi ile yararlı olabileceği öne sürülmüştür. Bu bağlamda bilgi yönetimi de işgörenlerin sahip oldukları açık ve örtük bilgilerin diğer işgörenler tarafından edinilmesi, organize edilmesi ve iletilmesi için sistematik ve örgütsel olarak belirlenmiş bir süreç olarak tanımlanmıştır (Alavi ve Leidner, 1999: 6). Aynı şekilde Davenport ve diğerleri de (1997: 4) bilgi yönetimindeki en zorlu süreçlerden birinin bilgiyi, onu yaratan ve kullanan bireylerin zihninden ayırmak ve müstakil bir nesne olarak ele alınabilir hale getirmek olduğunu belirtmişlerdir. Buradaki temel amacı ise, ihtiyaç duyulan bilgiyi notlar, raporlar, sunumlar ve makaleler gibi bilginin, içerisinde gömülü olduğu belgelere aktarmak ve bunları kolayca alınabilecekleri bir havuzda saklamak olarak ifade etmişlerdir. King (2009: 3-4) de aynı şekilde mevcut bilgilerin çoğunun doğası gereği örtük olduğunu ve bilgi yönetimin temel sorunlarından birinin ise bu örtük bilgiyi açıklayarak, onu başkaları tarafından da kullanılabilir bir forma sokmak olduğunu belirtmiştir.

Bilgi çağı şeklinde ifade edilen günümüz dünyasının en önemli ayırt edici özelliklerinin başında değişimin daha önce görülmemiş bir hız kazanması gelmektedir. Bunun yanında işgörenlerin sıklıkla iş değiştirmeleri ve bilginin en önemli rekabet avantajı kaynağı olarak değerlendirilmesi daha önceleri bir işgörende ya da bir sürecin içerisinde yoğunlaşan bilgi birikiminin, sınırlı yaşam sürelerine sahip çok fonksiyonlu takımlara devredilmesini gerekli kılmıştır. Bu bağlamda örgütün hedeflerine yönelik bilgilerinin yanı sıra ürünleri, müşterileri, rekabet durumu ve süreçleri hakkındaki bilgileri de içeren bilgi yönetimi, örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirmek için alınacak kararların optimize edilmesinde bilgi yaratımı ve paylaşımını mümkün kılan bir dizi süreç olarak da tarif edilmektedir (Townley, 2001: 45). Bilgi yönetimi bir başka tanımda ise patentler, kullanım kılavuzları gibi yazılı belgelerde bulunan ya da “en iyi uygulamalar veri tabanı” gibi elektronik depolarda depolanan bilgiye dayalı varlıkların geliştirilmesini ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak için organizasyondaki insanların, süreçlerin ve sistemlerin planlanması, organize edilmesi, motive edilmesi ve kontrol edilmesi olarak da tanımlanmıştır (King, 2009: 4).

Bilgi yönetimi yaklaşımıyla ilgili önemli bir başka konu ise bilgi yönetim süreçlerinin odağının ne olacağı ile ilgilidir. Bazı yaklaşımlarda bilgi yönetim süreçlerinin odağında, işlem kayıtlarının tutulduğu teknolojik süreçler bulunurken, bazılarında ise çalışanların eğitimi ve motivasyonu gibi faktörler bulunmaktadır. Bu farkın nedeni ise daha önce çeşitli bölümlerde de tartışıldığı üzere bilginin kaynağının neresi olduğu ile ilgili farklı düşüncelerdir. İlk yaklaşım genellikle ihtiyaç duyulan müşteri verilerini enformasyon teknolojileri yolu ile edinebileceklerini düşünen profesyonellerin bakış açısını yansıtırken, ikinci yaklaşım ise bilginin, çalışanların zihinlerinde bulunduğu varsayımı ile hareket eden araştırmacıların bakış açısını yansıtmaktadır. Ancak Bhatt (2001: 68) çalışmasında bilgi yönetimini tek başına teknolojik veya sosyal sistemler aracılığıyla tanımlamanın doğru olmadığını ve bu iki faktörün de bilgi yönetiminde eşit derecede önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bunun nedeni ise enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon arasındaki dönüşümü verimli bir şekilde gerçekleştiren bir araç olmasına rağmen, enformasyonu bilgiye dönüştürmede yetersiz kalması; enformasyon ve bilgi arasındaki dönüşümün ise en iyi şekilde sosyal aktörler aracılığıyla gerçekleştirilmesine rağmen sosyal aktörlerin de verileri enformasyona dönüştürmekte yavaş kalması gösterilmiştir. Bu yüzden de bilgi yönetiminden beklenen sonuçların alınmasının ancak teknolojik ve sosyal alt sistemlerin

optimizasyonu yoluyla gerçekleştirildiği belirtilmiştir (Bhatt, 2001: 68). Bhatt bu görüşünü Emery'nin (1959, 1967) ve Trist'in (1981) çalışmalarında ele aldıkları, sosyo-teknolojik bakış açısına dayandırmaktadır.

Bununla birlikte, bilgiye yönelik bakış açısı değiştikçe bunun bilgi yönetimi ve bilgi yönetim sistemlerine etkileri de değişmektedir. Bu bağlamda Alavi ve Leidner (2001: 109-112) bilgiyi veri ve enformasyonla olan ilişkisi bağlamında bir tür üstbilgi, insan zihnindeki bir bilme ve anlama durumu (bakış açısı), depolanan ve kullanılan bir nesne, uzmanlığın kullanıldığı bir süreç, enformasyona ulaşma bağlamında bir önkoşul ve eylemi etkileyebilme bağlamında ise bir yetenek olarak ele alınabileceği farklı perspektiflerin penceresinden değerlendirmişlerdir. Bu altı farklı bakış açısının da bilgi yönetimine olan yansımaları ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu bakış açıları ve bilgi yönetimi ile ilişkileri Tablo 3.1.'de verilmiştir:

Perspektif	Tanım	Bilgi Yönetimine Yansıması
Bilgi Hiyerarşisi	Veriler ham sayılar ve gerçeklerdir. Enformasyon işlenmiş / yorumlanmış verilerdir. Bilgi ise kişiselleştirilmiş enformasyondur.	Bilgi yönetimi, bireyleri potansiyel olarak yararlı bulunan enformasyona maruz bırakarak bu enformasyonun özümsemesini kolaylaştırmaya odaklanır.
Bakış Açısı	Bilgi, bir bilme ve anlama durumudur.	Bilgi yönetimi, gerekli enformasyonun tedariki yoluyla bireyin öğrenmesini ve anlayışını geliştirmeyi kapsamaktadır.
Nesne	Bilgi, depolanan ve kullanılan bir nesnedir.	Bilgi yönetiminin temel meselesi bilgi depoları oluşturmak ve yönetmektir.
Süreç	Bilgi, uzmanlığı uygulama sürecidir.	Bilgi yönetiminin odak noktası, bilgi akışları ve bilginin yaratılması, paylaşılması ve dağıtılması sürecidir.
Enformasyona Erişim	Bilgi, enformasyona ulaşmanın koşuludur.	Bilgi yönetimi, ilgili içeriğe düzenli bir erişim sağlanmasına odaklanır.
Yetenek	Bilgi, eylemi etkileme potansiyelidir.	Bilgi yönetimi, temel yetkinlikler geliştirmek ve stratejik bilgi birikimini (know-how) anlamakla ilgilidir.

Tablo 3.1. Bilgi Perspektifleri ve Bilgi Yönetimi Uygulamaları

Kaynak: Alavi ve Leidner, 2001: 111.

3.1.1. Amaçlarına Göre Bilgi Yönetimi Projelerinin Türleri

Davenport, De Long ve Beers (1998: 44-48) başarılı bilgi yönetimi projelerinin ortak özelliklerini araştırdıkları makalelerinde, ele aldıkları projelerin aralarındaki birçok farklılığa rağmen öncelikle enformasyon ve veriden ziyade bilgiye odaklandıklarını belirlemişlerdir. Bunun yanında aynı çalışmada dört tip genel amaç tespit edilmiştir. Ancak bu tipolojide aktarılan dört kategorinin ideal tipler oldukları ve gerçek hayatta karşılaşılan projelerin kahir ekseriyetinin bu kategorilerin bir kombinasyonundan oluştuğu belirtilmiştir. Bu tipolojide ifade edilen kategoriler ise şöyledir:

3.1.1.1. Bilgi havuzları oluşturmak

Daha önce de değinildiği üzere bilgi yönetimin temel amaçlarından biri örgütün ihtiyaç duyduğu bilginin çeşitli belgelere gömülü bir form alması, aktarılması ve bunların kolayca alınabilecekleri bir havuzda saklanmasıdır. Bunun için de bilginin Alavi ve Leidner (2001: 111) tasnifindeki nesne perspektifinden ele alınması zorunludur. Bunun yanında bilginin daha az yapılandırılmış olarak olsa da, bir “nesne” biçiminde ele alındığı başka bir biçimi ise örgüt içerisinde katılımcıların kendi deneyimlerini paylaştıkları ve birbirlerinin deneyimlerini yorumlayıp tartışarak içselleştirmeye çalıştıkları tartışma veri tabanlarıdır (Davenport ve diğerleri, 1998: 45). Enformasyon ve bilginin birlikte saklandığı bu bilgi havuzları 3 temel kategoride ele alınmıştır:

- Hârici bilgi: Buna örnek olarak rekabetçi istihbarat verilmiştir. Bu kategoride dışarıdan gelen enformasyon filtrelenip, başka enformasyonlarla sentezlenerek bir bağlam içerisinde değerlendirilmekte ve konuyla ilgili yöneticilere yönlendirilmektedir. Böylece ham enformasyona bir değer katılarak ilgililerin kullanımına sunulması hedeflenmektedir.
- Yapılandırılmış dâhili bilgi: Buna örnek olarak araştırma raporları ve ürün odaklı pazarlama materyalleri verilmiştir. Bu kategoride
- Enformel dâhili bilgi: Buna örnek olarak ise örtük bilgi odaklı ve örgüt içerisindeki “know-how”ı depolamaya yönelik tartışma veri tabanları (“alınan dersler” olarak da adlandırılabilir) verilmiştir. Bu kategoride işgörenlerin

zihinlerindeki örtük bilginin tartışmalar yoluyla dokümente edilmesi ve depolanabilmesi amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bu uygulama, bilgi dönüşüm süreci başlığı altında incelenen dışsallaştırma yönteminin bir tatbiki olarak düşünülmelidir.

3.1.1.2. Örgüt içerisinde bilgiye erişimi kolaylaştırmak

Bu kategorinin odaklandığı husus, bireylerin bilgiye erişimini sağlamak ve bireyler arasındaki bilgi transferini kolaylaştırmaktır. Bu tip bilgi yönetimi projelerinin en temel zorluğu ise bir bireyin ihtiyaç duyduğu bilgiye sahip kişiyi bulmak ve aralarındaki iletişim kanallarını inşa etmek olarak değerlendirilmektedir (Davenport ve diğerleri, 1998: 46).

Günümüz bilgi-iletişim araçları ve yazılımları ise bu kategorinin en önemli bileşenlerindendir. Yazarlar bu tasnifi yaptığında henüz kullanımda olmayan birçok yeni araç, teknoloji ve yazılım özellikle iş dünyasında bilgiye erişimin kolaylaştırılmasının ne kadar önemli olduğunu göstermiştir. Örneğin yazarlar bu konuda BP firmasının bir departmanı olan BP Exploration'ın (BPX) o yıllarda uyguladığı “Sanal Takım Çalışması” isimli projeyi örnek olarak göstermişlerdir. Bu projede BPX'in amacı çalışanların zihinlerindeki örtük bilgiyi depolamaya çalışmak yerine transferini kolaylaştırmak olmuştur. Proje kapsamında şirket tüm iş alanlarına en az bir masaüstü video konferans sistemi, belge tarama ve paylaşım araçlarını yerleştirerek bu alanları gerekli telekomünikasyon ağları ile donatmıştır. Araçların sorunların çözümünde kullanımının öğrenilmesi için de ciddi bir eğitim süreci takip edilmiştir. Böylece küresel ölçekte faaliyetlerini yürüten BPX şirketi, dünyanın herhangi bir yerindeki iş alanlarında yaşadıkları sorunu daha o yıllarda çok uzak mesafelerden kolayca çözebilme imkânı elde edebilmiştir. Günümüzde ise birkaç yıldır yaşanan COVID-19 pandemisi bu tip bilgiye erişim alt yapılarının ne denli önemli olduklarını bir kere daha küresel çapta göstermiştir.

3.1.1.3. Bilgi ortamını geliştirmek

Bu tip bilgi yönetimi projeleri ise daha etkili bilgi yaratımı, transferi ve kullanımı için gerekli ortamın oluşturulmasına odaklanmaktadır. Davenport ve diğeri (1998: 47) inceledikleri bu tip projelerin daha çok bilgiye yönelik farkındalık ve kültürel kabul oluşturmaya ve bilgi yönetim süreçlerini iyileştirmeye odaklandıklarını tespit etmişlerdir. Bu tip proje ve çabaların büyük bilgi yönetim alt yapıları kurmaktan dahi daha önemli olduğu düşünölmektedir. Zira Peter Drucker'ın sıklıkla dile getirilen “kültür, stratejiyi sabah kahvaltısı olarak yer” sözü bu konuyu en veciz şekilde ifade eden cümlelerden biridir. Şayet bir örgütün kültürü, enformel yapıları ve normları uygun değılse en iyi strateji ve en gelişmiş alt yapının bile beklenen sonuçları doğurması beklenmemelidir. Bu yüzden bu tür projeler daha çok örgütsel normlar ve değerlerle ilgilidir (Rowley, 1999: 417).

Bu projelerde çeşitli araçların beklenen çıktıları elde etmek için kullanıldığı tespit edilmiştir. Örneğin çalışanlarının işlerine ilişkin algılarını değıştirmeye yönelik bir projede, performans değıerlendirme sisteminde önemli değışiklikler yapılması öngörölmüştür. Böylece firmanın yapılandırılmış bilgi havuzuna yapılan katkılar, ücret kararlarında önemli bir faktör haline gelecek ve bu yolla çalışanlar arasında sahip oldukları bilgileri paylaşma ve depolama davranışının geliştirilmesi hedeflenmiştir.

3.1.1.4. Bilgiyi bir varlık olarak yönetmek

Bilginin bir varlık olarak değıerlenmesi, ilgili makalenin yazıldığı yıllara kıyaslandığında günümüzde çok daha yaygın olarak kabul edilen bir uygulamadır. Bu kategorinin odaklandığı husus bilgiyi tıpkı bilançodaki diğeri tüm varlık kalemleri gibi bir değıer olarak kabul etmek ve onu değıerlemeye tabi tutmak olarak görölmektedir.

Bu kategorinin bir diğeri odaklandığı husus ise bilgi-yoğun varlıkları daha etkin bir şekilde yönetmeye çalışmaktır. Makalede Dow Chemical firmasının, bilgi yoğun bir varlık olan patent yönetim uygulamaları buna örnek gösterilmiştir. Firma bu yolla ciddi miktarlarda tasarruf yapmış ve ilave lisans geliri elde etmiştir (Davenport ve diğeri, 1998: 48).

3.1.2. Bilgi Yönetimi Projelerinin Etkililik Göstergeleri

Bilginin ekonomik getirilerini belirlemenin zorluğundan dolayı başarılı bilgi yönetimi projelerinin tespiti için bazı ek göstergeler tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada, bu ek göstergelerin başarılı ve başarısız projelerin ayırt edilmesine net olarak olanak tanıdığı ifade edilmiştir.

Belirtilen etkililik göstergeleri şöyledir:

- Projenin kapsamındaki insan kaynağı, sermaye gibi projeye bağlı kaynaklarda büyüme
- Bilginin içeriği ve kullanım hacminde büyüme (belge sayısı, bilgi havuzlarına erişim sayısı, tartışma odaklı projelerde katılımcı sayısı gibi)
- Projenin belirli bir ya da birkaç kişinin desteği olmadan devam etme olasılığı (bu, projenin kişisel bir proje değil kurumsal bir girişim olduğunun göstergesi olarak kabul edilmiştir)
- Algısal da olsa projenin finansal getirisine dair bazı delillerin tespiti

Başarılı projelerde bu göstergelerin tamamının mevcut olduğu ancak başarısız projelerde bunların çok azının bulunduğu ya da hiçbirinin söz konusu olmadığı tespit edilmiştir (Davenport ve diğerleri, 1998: 48-49).

Bununla birlikte örgütlerde bilgi yönetiminin benimsenmesi ve uygulanabilirliği örgütlerin hedeflerine, kullanılan bilgi türlerine, teknolojilere ve örgütsel rollere uygun bir yapının oluşturulmasına bağlı görülmekte ve bilgi yönetimi stratejilerinin, örgütlerin kendi hususiyetlerine göre yapılandırılmasının başarı için en önemli koşullardan biri olduğu değerlendirilmektedir (Rowley, 1999: 416).

3.1.3. Bilgi Yönetim Modelleri

Ana hatları ile benzer konulara odaklanılsa da bilgi yönetim süreçleri ile alakalı çeşitli yaklaşımlar (modeller) mevcuttur. Bu yaklaşımların bazılarında bilgi yönetimi süreç döngüleri temel birkaç işlemle açıklanırken, bazıları bu süreçleri daha detaylı ele

almaktadırlar. Bu bölümde bu döngüleri farklı şekillerde ele alan bazı örneklerle değinilecektir.

3.1.3.1. Ward ve Aurum'un 7 aşamalı modeli

Bu model Ward ve Aurum'un (2004) Nonaka ve Takeuchi tarafından geliştirilen SECI modeli; Basili, Caldiera ve Rombach tarafından geliştirilen “Deneyim Fabrikası” modeli ve Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) ile Arthur Andersen firmasının birlikte geliştirdikleri Bilgi Yönetimi Değerlendirme Aracı'nı (KMAT) birlikte kullanarak geliştirdikleri bir modeldir. SECI modeli Bilgi Dönüşüm Süreci başlığı altında detaylı bir şekilde incelenmiştir. Deneyim fabrikası modeli ise uygulandığı örgütün deneyimlerini analiz ederek bir tür bilgi havuzu işlevi gören ve bu yolla projelerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi sağlayan bir yapı olarak düşünülmüştür. Bu yapı deneyimleri formel, enformel, şematik ve ürün haline getirilmiş modeller yoluyla depolamaktadır (Basili ve diğerleri, 1994: 472). KMAT ise küresel ölçekte çok sayıda örgütün bilgi yönetim uygulamalarını karşılaştırarak, örgütlerin bilgiyi ne düzeyde yönetebildiklerini belirleyen ve bilgi yönetimi süreci aracılığıyla örgütsel bilginin gelişimini desteklemek için dört kolaylaştırıcının (liderlik, kültür, teknoloji ve ölçüm) kullanılabileceği yollar öneren bir modeldir (de Jager, 1999: 367). Bu bilgi yönetim modelleri ve mevcut alanyazın incelenerek bilgi yönetim modelinin bileşenleri olan faaliyetler belirlenmiştir. Bu faaliyetler şöyledir:

1. Bilginin yaratılması: Bilginin örgüt içerisinde üretimini ifade etmektedir.
2. Bilginin edinilmesi: Bilginin bir dış kaynaktan elde edilmesini ifade etmektedir.
3. Bilginin tanımlanması: Bilginin örgüt için ne ifade ettiğinin açığa çıkarılmasıdır.
4. Bilginin uyarlanması: Bilginin örgütsel bağlama göre yorumlanmasını ifade eder.
5. Bilginin organize edilmesi: Bilginin örgüt içerisinde konumlandırılmasıdır.
6. Bilginin dağıtımı: Bilginin ilgili kişilere aktarımını ifade eder.
7. Bilginin uygulanması: Bilginin örgüt içerisinde ilgili kişilerce uygun durumlarda kullanılmasını ifade eder.

3.1.3.2. King'in bilgi yönetim süreç modeli

King (2009:6) ise çalışmasında Davenport ve Prusak'ın modeli ile Ward ve Aurum'un modellerine değindikten sonra genel kabul görmüş bilgi yönetimi terminolojisini kullanarak ve önemli ayrımlar yapmak için alternatif yollardan yararlanarak oluşturduğu bilgi yönetim sürecini paylaşmıştır. Buna göre bilgi yönetim süreci bilginin yaratılması ya da edinilmesi ile başlamakta ve rafine etme (iyileştirme), depolama, bilgi transferi, bilgi paylaşımı ile bilgiyi kullanma faaliyetlerini ihtiva etmektedir. Bu süreçler ve içerikleri Şekil 3.1.'de gösterilmektedir.

Bilginin yaratılması başlığı altındaki dört unsur Nonaka'nın (1994: 18-21) bilgi dönüşüm sürecindeki dört yöntemden oluşmaktadır. Bilgi edinimi ise bilgi yaratımı gibi örgüt içi bir faaliyetten çok örgüt için değerli bilginin örgüt dışından edinilmesini ifade etmektedir. Bu başlık altındaki yöntemlerden “bünnyeye katma” örgütün ihtiyaç duyduğu bilgiye sahip işgörenlerin istihdam edilmesi anlamına gelmektedir (Huber, 1991: 97).

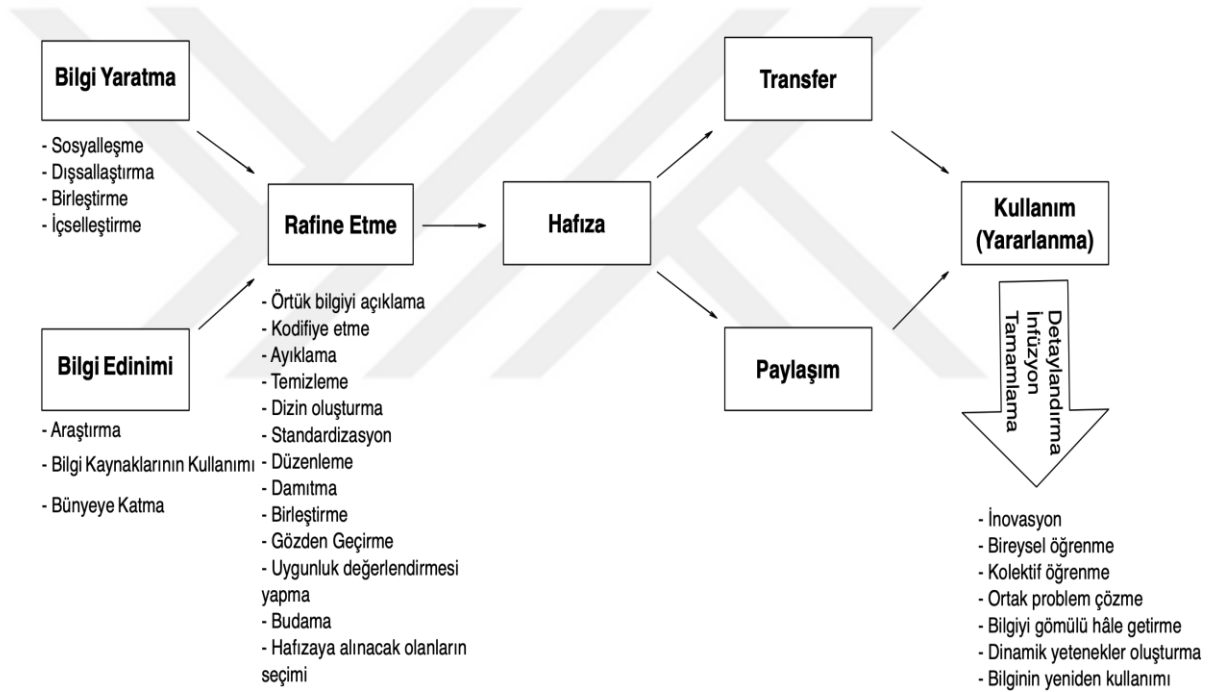
Yeni bilgi yaratıldıktan veya elde edildikten sonra, etkisini ve uzun vadeli yeniden kullanılabilirliğini en üst düzeye çıkaracak şekilde örgütün belleğine alınması için çeşitli rafine etme (iyileştirme/örgütün işine yarayacak forma sokma) faaliyetlerine tabi tutulmalıdır. Bu rafine etme süreci bilginin açık ya da örtük bilgi olma niteliğine göre farklılık gösterebilmektedir.

Örgütsel hafıza ise işgörenlerin zihinlerinde ve işi başarmak için sürekli olarak kullandıkları ilişkilerde, bilgisayar veri tabanları ve dosyalar gibi bilgi depolarında, zaman içinde gelişen ve bir örgütün geçmiş deneyimlerinden öğrenilen dersleri yansıtan iş süreçleri ile ürün ve hizmetlerinde gömülü olan bilgileri içermektedir (Cross ve Baird, 2000: 70).

Daha önce de ifade edildiği üzere, sahip olunan bilginin örgüt için bir değer yaratabilmesi, ona ihtiyaç duyan işgörelere ulaştırılabilmesine bağlıdır. Bu bağlamda bilginin kayda değer bir örgütsel etkiye sahip olması için transferi ya da paylaşılması elzemdir. Transfer, bilginin bir göndericiden bilinen bir alıcıya odaklanmış ve amaçlı bir şekilde iletilmesini içerir. Paylaşım ise bilginin örneğin bir depo aracılığıyla, katkıda bulunan kişi tarafından genellikle bilinmeyen kişilere daha az odaklı dağıtımını ifade etmektedir.

Bilgi transferi ya da paylaşımı gerçekleştikten sonra inovasyon, bireysel öğrenme, kolektif öğrenme ve ortak problem çözmeyi kolaylaştırmak için detaylandırma(yeni yorumların geliştirilmesi), infüzyon (altta yatan sorunların belirlenmesi) ve tamamlama (farklı birey ya da gruplar tarafından bilgiye yönelik olarak çoklu anlayışların geliştirilmesi) yoluyla kullanılabilir (King, 2005: 34).

Örgüt bünyesindeki bilgi yönetimi birimi bu süreçleri yürütülmesinden ve bunları desteklemek için yöntemler ve sistemler geliştirilmesinden sorumludur. Bu birimler aynı zamanda işgörenleri ve tüm diğer paydaşları bu süreçlere dâhil olmak hususunda motive ederler (King, 2009: 4).



Şekil 3.1. Bilgi Yönetim Süreci için Bir Model

Kaynak: King, 2009: 7.

3.1.3.3. Davenport ve Prusak'ın 3 aşamalı modeli

Davenport ve Prusak'ın (1998: 51) 3 aşamalı modeli ise **bilginin üretilmesi, kodlanması ve transferi** süreçlerini içermektedir. Yazarlar “*Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*” isimli eserlerinde bu süreçleri detaylı bir şekilde ele almışlar ve bilgi yönetiminde başarılı olmak isteyen her örgütün bu üç süreci başarılı bir şekilde yürütmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

3.1.3.3.1. Bilgi üretimi

İlgili bölümde **bilgi üretimi** için beş farklı yöntem önerilmiştir. Bunlar; edinme, tahsis edilmiş kaynaklar, füzyon (birleştirme), adaptasyon ve bilgi ağlarıdır. Bu bağlamda örgütlerdeki bilgi üretimi, bilgi yaratımının yanında bilgi edinimini de kapsayan daha geniş bir perspektif sunmaktadır.

Edinme: Bilgi üretimi, örgüt içerisinde geliştirilen/yaratılan bilgilerle birlikte edinilen bilgileri de kapsamaktadır. Bu edinilen bilgilerin yeni yaratılmış olup olmamasının bir önemi yoktur, daha önce sahip olunmayan bir bilgi edinildiğinde, bu örgüt için yine yeni bir bilgi olarak değerlendirilmektedir. Bu konuda ilginç bir örnek olarak BP'nin uygulama geliştirme konusunda en iyi fikirleri “çalan” çalışanlarına “yılın hırsızı” ödülünü vermesi gösterilmektedir. Burada elbette illegal bir faaliyetten ziyade yeni bir bilginin örgüte uygulanması kast edilmektedir. Yazarlar bu durumu “özgünlük kullanışlılıktan daha az önemlidir” şeklinde özetlemişlerdir (Davenport ve Prusak, 1998: 53). Bilgiyi/enformasyonu edinmenin en doğrudan ve çoğu zaman en etkili yolunun ise onu satın almak olduğunu belirtmişlerdir. Bu ise daha çok ona sahip olan örgütü satın almak ya da bireyleri istihdam etmek şeklinde uygulanmaktadır. Satın alma işlemlerinde güdülen birçok amaç söz konusu olabilirken, bu tip vakalarda amaçlanan ana husus hem örgüt içerisindeki bireylerin zihinlerinde ve örgütsel rutin ve süreçlerde gömülü olan hem de örgütsel veri tabanlarında ve belgelerde hazır halde bulunan bilgilerin bir şekilde edinilmesidir.

Ancak örgütlerin yapısından, satın alınan ve satın alan örgütlerin bu işleme yaklaşımından ya da satın alma işleminde yapılabilecek hatalardan dolayı bilgi edinimi mümkün olmayabilir ya da istenen sonuçları doğurmayabilir (Davenport ve Prusak, 1998: 55-56; Reus ve diğerleri, 2016). Edinmede bir başka yol ise bilgiyi kiralamaktır. Bu ise bir üniversitenin ya da araştırma merkezlerine araştırma sonuçlarının ticari kullanım hakları karşılığında mali destek sağlaması ya da danışmanlık kurumları ve uzman kişilerden danışmanlık hizmeti alması şeklinde uygulanabilmektedir.

Tahsis edilmiş kaynaklar: Örgütlerde bilgi üretiminin bir diğer yolu örgüt içerisinde özel olarak bu amaç için birimler ya da takımlar kurmaktır. Bunun en yaygın örneği ise temel amacı yeni bilgiler ve buna bağlı çıktılar üretmek olan Ar-Ge birimleridir. Ancak bu birimlerin en önemli sorunu yapılan araştırma-geliştirme faaliyetlerinden

finansal bir çıktı elde etmenin zaman alması, bazen de tüm çabaların sonuçsuz kalabilmesi ihtimalidir. Kısa vadeli düşünüldüğünde Ar-Ge faaliyetleri ek bir maliyet kalemi olduğundan, ilk kesintiye gidilen kalemler arasında yer alabilmektedir.

Bir diğer önemli sorun ise elde edilen bilgilerin kullanılacağı yerlere transferinin karmaşık bir süreç olmasıdır. Bu bağlamda kodifiye edilerek açık hale getirilebilen patentlenebilir bilgilerin aktarımı daha kolay olurken, işlerin yapılışıyla ilgili içsel bilgilerin aktarımı daha öznel süreçler içerdikleri için daha zor olabilmektedir.

Bu tip engelleri kaldırmak için öncelikle araştırmacıların örgütün günlük olağan rutinlerinden ve kısa vadeli beklentilerden uzak bir şekilde fikir üretebilecekleri ortamı sağlamak gerekmektedir. Sorunların aşılmasında bir diğer önemli husus da bilgiyi üreten araştırmacılar ile örgüt içerisinde bilgiyi kullanacak olanların arasında ortak bir dil oluşturabilmektir. Bunun için de yöneticilerin, tahsis edilmiş kaynaklar tarafından üretilen bilginin örgüt genelinde erişilebilir olmasını sağlayan açık ve tanımlanmış bir yol inşa etmesi gerekmektedir. Üretilen bilgilerin ilgili kişilere aktarıldığı veri tabanları ve araştırma grupları ile uygulayıcılar arasında yapılacak olan düzenli toplantılar buna örnek olarak verilebilir.

Füzyon (Kaynaştırma): Füzyon (kaynaştırma) yaklaşımı bir problemin çözülmesi ya da bir projenin yürütülmesi için farklı bakış açılarına sahip insanları bir araya getirmeyi ve bu yolla farklı becerilere, fikirlere ve değerlere sahip insanları bilinçli olarak bir araya getirerek yaratıcı çözümler üretebilmeyi amaçlamaktadır. Ar-Ge yaklaşımı, yeni bilgi üretimini boğabilecek baskı ve dikkat dağıtıcı unsurların azaltılmasına dayanırken, füzyon yoluyla bilgi üretimi, yeni sinerji yaratmak için kasıtlı olarak karmaşıklığı ve hatta çatışmayı beraberinde getirmektedir.

Bu bağlamda Davenport ve Prusak'ın da verdiği örnekte Leonard-Barton (1995: 63-64) Nissan Design International'ın direktörü Gerald Hirshberg'e atıfla bu süreci “yaratıcı aşınma” olarak adlandırmıştır. Leonard-Barton bu uygulamanın, insanların sorunlara sadece birkaç çözüm alternatifi ile ya da alışıldık çözümlerle yaklaşmalarını engelleyebilecek bir önlem olduğunu ifade etmiştir. Bunu “farklı fikirler birbirine sürtündükçe kıvılcımlar oluşur ve iyi yönetilen bir süreçte kıvılcımlar kişisel değil yaratıcı sonuçlar doğurur” şeklinde ifade etmektedir (Leonard-Barton, 1995: 63). İlginç bir detay olarak; bu analojinin hemen hemen aynısı fakat daha veciz bir hali de

bundan yaklaşık 150 yıl önce Namık Kemal tarafından “Bârîka-i hakikat, müsâdeme-i efkârdan doğar” şeklinde ifade edilmiştir. Bu yaklaşımı benimseyen örgütler, işe alım prosedürlerini ve kriterlerini dahi buna uygun bir yapı inşa etmeye yönelik olarak tasarlamaktadırlar. İşe alım süreçlerinden sonra da bu yaklaşıma yönelik ortamın oluşturulması için örgütsel bir çaba gerekmektedir. Zira Hirshberg’e göre beklenen çıktıları elde etmek için bu sürecin “ısı değil ışık” üretmesi gerekmektedir. Bunun için de grup üyelerinin birlikte çalışabilmeleri için yeterli ortak bilgi ve ortak dil oluşturabilmek önemli bir zaman ve çabayı gerekli kılmaktadır.

Füzyon yaklaşımının etkili bir şekilde çalışmasına yardım edebilecek bilgi yönetimi ilkeleri Davenport ve Prusak (1998: 62) tarafından şöyle sıralanmıştır:

- Elde edilmeye çalışılan bilginin değerine ilişkin farkındalığın ve bu bilgiyi üretme sürecine yatırım yapma isteğinin teşvik edilmesi,
- Bu süreçte çalışacak kilit bilgi çalışanlarının bir araya getirilmesi,
- Fikirlerin karmaşıklığının ve çeşitliliğinin doğasında var olan yaratıcı potansiyelin vurgulanarak karmaşık sorulara basit cevaplardan kaçınılması (bu ilkede “yaratıcı aşınma” yaklaşımının esas alındığı unutulmamalıdır),
- Teşvik, ödüllendirme ve ortak bir hedefe yönlendirmek için örgüt içerisinde bilgi üretimi ihtiyacının netleştirilmesi,
- Bilginin değerinin ölçülmesi için basit muhasebe yaklaşımlarının ötesinde ölçütlerin geliştirilmesi

Adaptasyon (Uyum): Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği üzere bilgi çağı olarak isimlendirilen yaşadığımız dönemin en önemli ayırt edici özelliği olarak başat üretim faktörünün sermayeden bilgiye kayması ve bilgiyle birlikte, bilgiye bağlı tüm süreçlerin ve varlıkların da daha önce görülmemiş bir hızda değişmesi olmuştur. Bu değişime uyum sağlamak ya da mümkün olduğunca bu değişimin lokomotif olmak ise neredeyse hayatta kalmak ile eş anlamlı hâle gelmiştir. Örgütlerin çevrelerindeki krizlerin bilgi üretimi ve değişim için katalizör görevi üstlendiği, bu yüzden de birçok şirketin krizleri kontrollü bir biçimde üretim süreçlerinin bir parçası hâline getirdikleri görülmektedir. Canon, Hewlett-Packard (HP) ve British Petroleum (BP) gibi alanlarında öncü olan şirketlerin yöneticileri bunun kendi şirketleri için bilinçli bir çaba olduğunu ifade etmektedirler (Davenport ve Prusak, 1998: 64).

Bununla birlikte firmaların değişim karşısındaki uyum sağlama yetenekleri iki temel faktöre bağlı görölmektedir: İlki değişen şartlarda yeni yollarla kullanılabilecek mevcut iç kaynaklara ve yeteneklere sahip olmak ve ikincisi ise değişime açık olmak veya yüksek bir “özümseme kapasitesine” sahip olmak olarak değerlendirilmiştir. Örgütlerin en önemli uyarlanabilir kaynağı olarak ise yeni bilgi ve becerileri kolayca edinebilen çalışanlar olarak görölmektedir.

Adaptasyon konusundaki en önemli sorunlardan biri ise başarılı örgütlerin yaşanan değişimi algılayamamaları ya da kabullenememeleri olarak gösterilmektedir. Yazarlar bunu “başarı yeniliğin düşmanıdır” şeklinde ifade etmişlerdir. Daha önceki yıllarda Pazar lideri olan ya da pazarda önemli bir paya sahip olan birçok işletmenin kısa bir sürede pazarın dışında kaldıkları ya da değişimi yönetebilen işletmeler tarafından satın alındıkları birçok örnek söz konusudur. Nokia, Blackberry gibi kişisel telefon markalarının çok kısa sürelerde pazardaki hâkimiyetlerini kaybetmeleri ve hatta Pazar paylarında yaşadıkları dramatik düşüşler bu konuda verilen en yaygın örneklerdir. Aynı durum satan alan başarılı şirketlerin, başarının getirdiğı özgüvenle satın aldıkları işletmelerdeki bilgi birikimine verdikleri zarar da önemli sorunlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Reus ve diğerleri, 2016).

Bilgi Ağları: Bu kapsamda ele alınan bilgi ağlarıyla, örgüt içerisindeki bilgi sahibi kişilerin enformel bir zeminde çeşitli şekillerde bir araya gelerek sahip oldukları bilgileri paylaştıkları ve bu yolla bilgi ürettikleri ve zamanla formel bir yapı da kazanabilen kendi kendini organize eden ağlar kast edilmektedir. Bu yolla uzmanlıklarını paylaşmak ya da bir sorunu çözmek için görüş alış-verişinde bulunan bireyler yüz yüze, telefonla, e-posta yoluyla ya da farklı grup iletişim araçları yoluyla fikirlerini birbirlerine aktarabilmektedirler. Tahsis edilmiş kaynaklar başlığında değinildiğı üzere yenilikçi düşüncenin formel ve çeşitli şekillerde sınırlandırılmış ortamlarda üretilmesinin zorluğu göz önünde bulundurulduğunda bu tür enformel ortamlar yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin ortaya çıkmasına olanak sağlayabilmektedir.

Bu tip ağlar vasıtası ile herhangi bir mesleki eğitimde ya da toplantıda başka bir işgören tarafından edinilen bilgilerin bir başka işgören tarafından farklı ortamlardaki ilgililerle paylaşması kimi zaman örgütler için oldukça yararlı sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak bu tip uygulamalarda paylaşılan bilgilerin, onları açığa

ıkararak pratiğe dökecek kişilere ulaşması her zaman mümkün olmadığından mutlak bir sonuç alınması da beklenmemelidir.

3.1.3.3.2. Bilginin kodlanması ve organize edilmesi

Modelin ikinci aşaması **bilginin kodlanması ve organize edilmesidir**. Bilginin kodifikasyonun temel amacı örgütsel bilgiyi ilgililerin ihtiyaç duyduklarında kolaylıkla erişebilecekleri bir forma sokmaktır. Bu süreçte bilginin düzenli, açık, aktarılabilir ve ilgililer tarafından anlaşılabilir bir şekilde kodlanması gerekmektedir. Kodlanan ve artık aktarılabilir bir hâle dönüşen bilgi, elbette içerisinde gömülü olan tüm detayları ile kodlanamamaktadır. Ancak bilgiyi kodlayan ve kullanacak olan iřęrenler ortak bir dil geliştirebilmişlerse bilginin zımni tarafının da büyük oranda anlaşılabilir olduğu bir kodlama mümkün olabilmektedir. Bilgi yöneticileri ve kullanıcıları kodifikasyon sırasında bilgiyi tasnif edebilir, tanımlayabilir, haritalayabilir, modelleyebilir, simüle edebilir ve çeşitli şekillerde formüle edebilirler. Bilginin niteliğine göre her bir yöntemin avantajları ve sınırlılıkları söz konusudur. Etkili bir bilgi aktarımı için bu yöntemler ayrı ayrı kullanılabilceği gibi, birlikte kullanılmaları da mümkündür.

Bilgiyi zengin içeriğini kaybetmeden kodlayabilmek kodifikasyonun en büyük sorunudur. Bilginin belli bir yapıya oturtulması kodifikasyon için elzem olsa da bunun fazlalığı bilgidaki canlılığı ve zenginliği ortadan kaldıracılabilmektedir. Bunun yaşanmaması için Davenport ve Prusak (1998: 69) şu dört ilkenin bilgiyi başarılı bir şekilde kodlamak isteyen şirketler tarafından benimsenmesi gerektiğini belirtmişlerdir:

- Yöneticiler, kodlanan bilginin hangi hedeflere hizmet edeceğine karar vermelidir (rneğin, stratejik amaçları müşteriyle yakın ilişkiler geliştirmek olan şirketler müşteri bilgisini kodlamayı seçebilir),
- Yöneticiler, rgt bünyesinde çeşitli biçimlerde var olan bilgilerden bu hedeflere ulaşmaya uygun olanları belirlemelidir,
- Bilgi yöneticileri, bilgiyi yararlılık ve uygunluk açısından değerlendirmelidir,

- Bilgiyi kodlayan işgörenler kodlama ve bilginin örgüt içerisinde dağıtımı için uygun bir ortam belirlemelidirler

3.1.3.3.3. Bilgi transferi

Modelin son aşaması ise söz konusu **bilginin transferi**dir. Bilgi transferi konusu, ilgili başlıkta hem örgüt içi süreçler hem de örgütler arası süreçler bağlamında geniş bir şekilde ele alındığından burada sadece ana hatları ile ifade edilecektir. Bilgi transferinde temel sorun bilginin en etkili biçimde nasıl iletileceğidir. Bu noktada yazarların en kestirme ancak en etkili yol olarak ifade ettikleri şey “*zeki insanların istihdam edilmesi ve onlara sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturulmasıdır*” (Davenport ve Prusak, 1998:88). Bu iki önerinin ilki etkili insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bir şekilde başarılsa bile ikinci kısım (çalışanlara sağlıklı bir iletişim ortamı ve tabi ki zamanı verebilmek) çoğu örgütün başaramadığı bir husus olarak görünmektedir. Bunun sebebi olarak ise nitelikli çalışanların işe alındıktan sonra onlara birbirleriyle iletişim kuracakları ve düşünecekleri yeterli zamanın bırakılmıyor oluşu gösterilmektedir.

Bir örgütün etkili bir bilgi yönetim sistemi olsa da olmasa da işgörenler arasında bir bilgi transferi kaçınılmazdır. Herhangi bir konuda sorun yaşayan bir işgören doğal olarak en yakınındaki iş arkadaşlarından bu sorunun çözümü için çeşitli öneriler isteyecektir. Bu da örgüt içerisindeki bilgi transferinin bir şekilde gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Ancak bilgi yönetimi tanımlarında bilginin ihtiyaç duyan ya da uygun kişilere aktarılması hususu akışın diğer tarafı içinde geçerlidir. Yani ihtiyaç duyulan bilgi de herhangi birinin sahip olduğu bilgi değil, örgüt içerisinde konuyu en iyi bilen kişinin sahip olduğu bilgi olmalıdır. Zira örneğimizde bir sorunla karşılaşan işgören, ihtiyaç duyduğu bilgiyi bu sorunun çözümünü en iyi bilen kişiden değil, kendisinin çözüme dair bilgisi olabileceğine inandığı ve muhtemelen en yakınındaki bir işgörenden talep etmektedir. Örgütler büyüdükçe ihtiyaç duyulan bilginin örgüt içerisinde bir yerlerde bulunma olasılığı ne oranda artıyorsa, bilginin en yakınındaki insanlardan temin edilme olasılığı da aynı oranda azalmaktadır. “Rekabetçi bir ortamda "yeterince iyi" aslında çoğu zaman yeterince iyi değildir.” Yani kolayca eriştiğimiz bilgi, o anki sorunu çözüyor gibi görünse de daha iyi bir çözümü gözden

kaçırmış olma olasılığımız oldukça yüksektir. Bu ise kümülatif olarak düşünüldüğünde örgütsel performansın ve dolayısı ile de rekabet durumumuzun olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Bilgi yönetiminin en temel hareket noktalarından biri, örgütlerde bilginin azlığı değil, var olan bilginin çoğu zaman en etkili şekilde kullanılamaması gerçeğidir.

3.2. Bilgi Transferi ve Uygulamaları

Bilgi, çağımızda örgütlerin en önemli stratejik kaynağı olarak görülmektedir (Grant, 1996a: 375). Ancak bu stratejik kaynağın örgütlerde etkin bir şekilde kullanımı ve ondan azami derecede verim elde etmek için örgüt çevresi ve örgüt bünyesinde çeşitli uygulamalar geliştirmek gerekmektedir. Öncelikle elde edilen veri, enformasyon ve bilginin ihtiyaç duyulduğunda ilgili kişiye aktarımı bu kaynağın etkin kullanımının ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında bilgiden azami derecede verim elde etmek için bu bilgiyi genişletmek ve yeni bilgi yaratımını sağlamak gerekmektedir. Bütün bunlar içinse bilginin her yöne (çevreden örgüte, örgütler arası ya da örgüt içi vb.) transferinin etkin bir şekilde sağlanması elzemdir.

Bilgi transferi, orijinal olarak bir örgüt ya da örgütsel birimin bünyesinde bulunan bilgi, yetenek ya da becerilerin, başka bir örgüt (ya da örgüt bünyesindeki başka bir birim) tarafından faydalı kullanımı olarak tanımlanmaktadır (Sarala ve Vaara, 2010: 6). Bu tanıma göre örgüt içerisindeki bir birimin sahip olduğu bilginin başka bir birim tarafından ya da örgütün elinde bulunan bilginin başka bir örgüt tarafından etkin olarak kullanımı söz konusu olmaktadır. Bunun yanında bilgi transferinin kapsamı özel bilgilerin yayılmasından, yeni yeteneklerin ve anlayışların geliştirilmesine kadar uzanan birçok faaliyeti de içerebilmektedir (Bresman, Birkinshaw ve Nobel, 1999: 444-445; Sarala ve Vaara, 2010: 6). Örgütsel anlamda bilgi transferi, bir başka tanımda ise örgütsel aktörlerin -takımlar, birimler ve örgütlerin- birbirleriyle deneyim ve bilgi alış-verişinde bulundukları, bilgi aldıkları ve onlardan etkilendikleri süreci ifade etmektedir (van Wijk, Jansen, ve Lyles, 2008: 832).

Somut bir nesnenin transferi söz konusu olduğunda taraflardan biri transfer edilen nesneyi edinirken, diğer taraf bunu kaybetmektedir. Zira transferi söz konusu olan şey göndericinin elinden çıkıp alıcıya ulaşmaktadır. Ancak soyut bir varlık olarak bilgi, bu

noktada somut varlıklardan ayrılmaktadır. Bir bilginin transferinde alıcı yeni bir bilgi edinirken bilgiyi veren bu bilgiyi kaybetmemektedir. Bu da örgütsel açıdan bilginin etkin bir şekilde ikiye katlanması anlamına gelmektedir. Ayrıca somut varlıkların kullanılmaları halinde değer kaybettikleri düşünülürken; bilginin, bunun tam aksine, arttığı ve kullanılmadığında değer kaybına uğradığı düşünülmektedir (Sveiby, 2001: 346-347).

3.2.1. Temel Bilgi Transfer Kanalları

Sveiby (2001: 348-353) örgütlerde değer yaratan dokuz temel bilgi transferi şekli ortaya koymuştur. Bu dokuz bilgi transfer kanalının çoğu örgütte var olduğunu ancak yönetim yapılarının eksikliklerinden ötürü tutarlı bir strateji ışığında koordine edilmelerinin zor olduğu ifade edilmiştir (Sveiby, 2001: 348). Belirtilen bilgi transfer kanalları şöyledir:

- 1. Bireyler arasındaki bilgi transferi:** Bireyler arasındaki bilgi transferleri, örgütün çalışanları arasındaki iletişimin en iyi şekilde nasıl sağlanacağı ile ilgilidir. Burada en önemli husus olarak yetkinlik transferinin nasıl sağlanacağının belirlenmesi görülmektedir. İşgörenlerin sahip oldukları bilgileri paylaşmaya istekli olmaları, örgüte ve birlikte çalıştıkları bireylere güven dereceleri ile yakından ilişkilidir. Bu tür engellerin üstesinden gelmek için örgütlerin çalışanlar arasında güven oluşturmaya, ekip etkinliklerini etkinleştirmeye, oryantasyon programlarına, iş rotasyonuna ve usta/çırak ilişkilerinin yapılandırılmasına odaklanan faaliyetleri organize etmesi gerekmektedir.
- 2. Bireylerden dış yapıya bilgi transferi:** Örgütün içerisindeki bireylerden; müşteri, tedarikçi ve diğer diğer paydaşlar gibi unsurların oluşturduğu dış yapıya yönelik bilgi transferidir. Bu bilgi transfer kanalı yoluyla da dış yapının yetkinliğini artırmaya yönelik bir transferi söz konusu olmaktadır. Örgüt çalışanlarının müşterilere ürünler hakkında bilgi vermeleri, ürün seminerleri düzenleme ve müşteri eğitimi verme gibi faaliyetler bu kapsamda değerlendirilmektedir.
- 3. Dış yapıdan bireylere bilgi transferi:** Örgüt çalışanlarının müşteri, tedarikçi ya da içerisinde bulunulan topluluktan elde ettikleri geri bildirimler, fikirler, yeni deneyimler ve yeni teknikler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bu tip bilgi

transferleri örgütün çevreye uyumu açısından da oldukça önemli görülmektedir. Bu yüzden örgütler bu tip bilgileri toplayan sistemlere sahip olmak için çaba sarf etmektedirler. Bu kanal yoluyla da dış yapıdan örgüt çalışanlarına yönelik bir bilgi transferiyle çalışanların yetkinliklerinde bir artış söz konusu olmaktadır.

4. Yetkinliklerden içyapıya bilgi transferi: Örgütler için büyük önem arz eden veri havuzları oluşturmak, örgütsel bilginin bir merkezde toplanarak örgütün her kademesinde bilgi yaratımının sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu noktada yetkinliklerden içyapıya bilgi transferi, bireysel yetkinliklerin veri havuzlarına aktarılmasını içeren faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ancak veri havuzları oluşturmanın bilgi yönetimi ile eş anlamlı olduğu yanlışlığı bir süre örgütlerde hâkim olsa da; bunun, bilgi yönetimin sadece önemli bir bileşeni olduğu unutulmaması gereken bir gerçek olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu bileşenin başarılı bir şekilde inşa edilmesi için de bireysel olarak sahip olunan yetkinliğin sistemlere, araçlara ve şablonlara dönüştürülmesinin ne şekilde olacağı önemli bir sorun olarak ifade edilmiştir. Yazarlar bunun sağlanabilmesi içinse; yetkinliklerin, daha kolay ve verimli bir şekilde paylaşılabilmesi için faaliyet odaklı araçlara, şablonlara, süreçlere ve sistemlere yönlendirilmesi ile mümkün olacağını ifade etmektedirler.

5. İçyapıdan bireysel yetkinliğe bilgi transferi: Bu bilgi transfer kanalı bir önceki kanal olan yetkinliklerden içyapıya bilgi transferinin tersidir. Örgütler yetkinlikleri sistemli bir şekilde elde edip bir veri havuzuna aktarabildiğinde bunun diğer bireylerin eylem kapasitelerini geliştirecek şekilde kullanılabilir hale getirilmesi gerekmektedir. Aksi halde oldukça zor ve maliyetli bir süreç olan yetkinliklerden içyapıya bilgi transferi süreci tamamıyla boşa gitmiş bir yatırım olarak kalabilir. Bu noktada ise sistemleri, araçları ve şablonları kullanarak bireylerin yetkinliğinin nasıl geliştirileceği sorusu gündeme gelmektedir. Yazarlar bunun sağlanmasının ise ancak eyleme dayalı öğrenme süreçlerinin, simülasyonların ve etkileşimli e-öğrenme ortamlarının iyileştirilmesine odaklanan faaliyetlerle mümkün olabileceğini belirtmektedirler.

6. Dış yapı unsurları arasındaki bilgi transferi: Bu bilgi transfer kanalında müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlar arasında sağlanan bilgi transferi konusu ele alınmaktadır. Bu bağlamda örneğin müşteriler arasındaki bir işletmenin

faaliyetleri hakkındaki diyaloglar bu tür bilgi transferinin sağlanması için bir yol olarak değerlendirilebilmektedir. Burada müşterilerin yetkinliğinin dış yapıdaki paydaşlar arasında nasıl aktarıldığına odaklanılarak, geleneksel müşteri memnuniyeti anketlerine daha zengin bir olası faaliyetler yelpazesi eklemek, örgüt açısından önemli bir kazanım olarak ifade edilebilir. Dış paydaşlar arasındaki yetkinliklerin aktarımını sağlayan bu tür diyalogların etkinleştirilmesi ise ortaklık ve ittifakların tesisi, kuruluşun imajı ile ürün / hizmetlerinin marka değerini iyileştirme ve ürün seminerleri ile mezun programları gibi faaliyetlerle mümkün olabilmektedir.

7. Dış yapıdan iç yapıya bilgi transferi: Örgütün dış yapısını oluşturan müşteri, tedarikçi ve diğer paydaşlarından iç yapıya yönelik olan bilgi transferleri, örgütün dış dünyadan hangi bilgileri kazanabileceği ve öğrenmenin nasıl eyleme dönüştürülebileceği ile ilgili bir süreçtir. Örgütler bu kanal vasıtası ile müşterilerden, tedarikçilerden ve diğer paydaşlardan gelen yetkinliklerin kuruluşun sistemlerini, araçlarını, süreçlerini ve ürünlerini nasıl iyileştirebileceğini tespit etmek zorundadır. Bunun sağlanabilmesi ise işletmelerin örneğin çağrı merkezlerini müşteri şikâyetlerini yorumlayabilmek için güçlendirmek (yetkilendirmek), yeni ürün fikirleri üretmek için ittifaklar kurmak ve Ar-Ge ittifaklarında bulunmak gibi faaliyetlere odaklanması gerekmektedir.

8. İç yapıdan dış yapıya bilgi transferi: Bu bilgi transfer kanalı ise bir önceki dış yapıdan iç yapıya bilgi transferinin tersini ifade etmektedir. Burada ise örgüt için önemli olan husus; sahip olduğu sistem, araç, süreç ve ürünlerin; müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer paydaşların yetkinliğini nasıl geliştirebileceği konusudur. Bu ise örgütün sistemleri, araçları ve süreçlerinin müşterilere hizmet verme konusunda etkinleştirilmesi, dış yapı ile ekstranet (dış ağ) bağlantıları kurulması, ürün takibi, yardım masalarının ihdası ve *e-business* çalışmaları gibi faaliyetlere odaklanması ile mümkün olabilmektedir.

9. İç yapı unsurları arasındaki bilgi transferi: Bu bilgi transfer kanalının odağında örgütün sistemleri, araçları, süreçleri ve ürünlerinin nasıl etkin bir şekilde entegre edilebileceği konusu bulunmaktadır. Bunun sağlanabilmesi içinse veri tabanlarını düzenleme, entegre enformasyon teknolojisi sistemleri oluşturma, ofis düzenini iyileştirme gibi faaliyetlere odaklanması gerekli görülmektedir.

3.2.2. Bilgi Transferinin Kolaylaştırıcı ve Engelleyicileri

Alanyazında bilgi transferine etki eden faktörlerle alakalı birçok çalışma bulunmaktaysa da bu faktörler bazen tekil olarak bilgi transferiyle olan ilişkileri bağlamında ele alınırken bazen de bilgi transferini kolaylaştırıcı ve engelleyici faktörler olarak kategorize edilebilmektedirler. Bu bağlamda, sahip olunan bilgilerin etkin bir şekilde kullanımı için gerekli olan bilgi transferinin sağlanmasında kolaylaştırıcı ve engelleyiciler birçok çalışmaya konu olmuştur (Asrar-ul-Haq ve Anwar, 2016; Gaur, Ma ve Ge, 2019; Rios-Ballesteros ve Fuerst, 2021; Sun ve Scott, 2005; Vaghefi ve diğerleri, 2018).

Bilgi transferinin kolaylaştırıcıları, bireysel ve örgütsel öğrenmeyi teşvik eden ve aynı zamanda çalışanların, takımlar ve iş birimleri içerisindeki / arasındaki bilgi paylaşımını kolaylaştıran unsurlara işaret etmektedir (Lin, 2007: 316). Bilgi transferinin engelleyicileri ise örgüt içerisinde yeni bilginin yaratılmasını ve bunun etkili ve verimli bir şekilde transfer edilmesini engelleyen unsurlar olarak tanımlanmaktadır (Asrar-ul-Haq ve Anwar, 2016: 3, 13).

Asrar-ul-Haq ve Anwar (2016: 7-17) örgütlerdeki bilgi yönetimi ve bilgi transferine etki eden faktörleri inceledikleri meta analizlerinde; güven, örgütsel ödül sistemi ve motivasyon, örgütsel yapı, sosyal ilişkiler, kültür, değişime açıklık düzeyi, örgütsel iletişim düzeyi, örgütün kullandığı enformasyon teknolojisi, üst yönetimin desteği ve liderlik gibi faktörlerin örgüt içi ve örgütler arası bilgi transferinin en önemli kolaylaştırıcı ve engelleyici faktörleri olduklarını tespit etmişlerdir. Örneğin, incelenen tüm çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda güvenin bilgi transferinde en önemli kolaylaştırıcı faktör olmasının yanında (Asrar-ul-Haq ve Anwar, 2016: 7), güven eksikliğinin ise bilgi transferini engelleyen en önemli ve kapsamlı faktör olduğu (Asrar-ul-Haq ve Anwar, 2016: 11) ifade edilmiştir. Bu iki yönlü faktörlerin yanında kısıtlı zaman ve yoğun iş yükü, örgütsel tartışma ortamının olmaması ve kaynak eksikliği gibi faktörler de diğer bilgi transfer engelleri olarak ifade edilmiştir.

Vaghefi ve diğerleri (2018: 4-8) ise örgüt içi bilgi transferini kolaylaştırıcı ve engelleyici faktörleri belirlerken bunları çeşitli kategoriler altında incelemişlerdir. Bilgi transferini kolaylaştırıcı faktörleri bilginin özellikleri, gönderici, alıcı, bunlar arasındaki ilişki ve bilgi transferinin meydana geldiği bağlam olarak beş ana

kategoride; engelleyici faktörleri ise bilginin özellikleri, bilgi transferine dâhil olan bireyler, bilgi alış-verişinin doğası ve bilgi transferinin meydana geldiği bağlam olarak dört ana kategoride ele almışlardır.

3.2.2.1. Bilgi transferinin kolaylaştırıcıları

Bilginin kullanılabilirliği, bilgi transferinde önemli bir boyut olarak ele alınmaktadır. Bilginin açıklığı ve basitliği ise transferi için önemli bir rol oynamaktadır. Kullanılabilirlik bilgiye erişim ve ondan yararlanma olasılığı ile alakalı görülmektedir. Bilginin tek başına açık olması transferi için yeterli görülmemektedir, bilgi transferinin gerçekleşebilmesi için aynı zamanda ona sahip olan bireylerin de bu bilgiyi paylaşmak istemesi gerekmektedir. Bu durumda bilginin kullanılabilirliği yüksek olacaktır.

Etkili bir bilgi transferinin, bilginin kendi niteliklerinin yanında ona sahip olan göndericinin onu ifade etme ve etkili bir şekilde paylaşımı için alıcıyla iletişim kurma becerisine ve motivasyonuna da bağlı olduğu ifade edilmektedir. Burada öncelikle göndericinin bilgiyi bulma, yönetme ve paylaşmaya yönelik yetkinlikleri ile bilgi paylaşımına yönelik isteği ve inancı önemli bir kolaylaştırıcı rol oynayabilmektedir. Benzer şekilde, alıcının da transfer edilen bilgiyi kullanma ve özümseme kapasitesi, transferin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Alıcının kapasitesi ile ilgili olarak, söz konusu alanda gerekli becerilere, paylaşılan dile ve tecrübeye sahip olmayı ifade eden bilgi alma becerisi ve örgütsel performansı artırmaya yönelik motivasyon boyutları önemli iki bileşen olarak görülmektedir.

Bireyler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin doğası da bilgi transferini etkileyebilmektedir. Bireylerin kişisel tecrübelerindeki benzerlikler, paylaşılan değerler, rutinler ve benzer iş uygulamalarına sahip olmak bilgi transferini kolaylaştırabilir. İlişkilerdeki bu tür benzerlikler ve yakınlık bilgi transferi sürecinde ortaya çıkabilecek sorunların aşılmasından önemli roller üstlenebilmektedir. İlişkilerin yakınlığı, karşılıklı duyarlılık ve güven ise sorunsuz bir bilgi transfer süreci için gerekli temeli sağlayabilmektedir.

Örgütle ilgili olarak ise bilgi transferini destekleyici bir örgüt kültürünün varlığı önemli bir kolaylaştırıcı olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürünün gönderici ve alıcı arasındaki yakınlığı artırıp, etkili bilgi aktarımı ve uygulaması için ortak bir dil

sağlayarak Bilgi transferini destekleyebileceği öne sürülmektedir. Bunun yanında, destekleyici bir örgüt kültürünün bireyler arasındaki güveni tesis etme konusunda önemli bir rol oynadığı, bunun ise bilgiyi gönderen ile alan birey arasındaki işbirliğini teşvik edeceği değerlendirilmektedir (Vaghefi ve diğerleri, 2018: 4-7).

Kategori	Kolaylaştırıcı	Tanım
Bilgiyle ilgili	Kullanılabilirlik	Bilginin kullanılabilir ve kullanım için kolayca erişilebilir olma durumu
Göndericiyle ilgili	Yetenek	Bilgiyi bulma, yönetme ve paylaşmaya yönelik yetkinlikler
	Motivasyon	Bilgi paylaşımının değerine olan istek ve inanç
Alıcıyla ilgili	Yetenek	İşle ilgili gerekli becerilere, ortak dile ve tecrübeye sahip olmak
	Motivasyon	Örgütsel performansı artırmaya yönelik istek
Alış-verişle ilgili	İlişkilerin yakınlık derecesi	Kaynak ve alıcının bir firma içindeki iletişim kanallarına ve bütünleştirici mekanizmalara katılım derecesi
Örgütle ilgili	Destekleyici kültür	Bireyler arasındaki etkileşimi artıran ve bilgi transferini teşvik eden kolektif özelliklerin, davranışların ve değerlerin

Tablo 3.2. Bilgi Transferinin Kolaylaştırıcıları

Kaynak: Vaghefi ve diğerleri, 2018: 5.

3.2.2.2. Bilgi transferinin engelleyicileri

Bilgi transferinin engelleyicilerinden ilki kolaylaştırıcılarda olduğu gibi bilginin niteliği ile ilgilidir. Kullanılabilirliğin, bilgi transferinde kolaylaştırıcı etkisinin yanında örtüklük, nedensel belirsizlik veya bilginin karmaşıklığı gibi özelliklerin bireylerin bilgiyi transfer edebilmesini engelleyebilmektedir. Öncelikle bilginin örtüklüğü, doğası gereği transferini güçleştiren bir faktör olarak ele alınmaktadır. Örtük bilginin transfer edilebilmesinin yanında transfer sürecinde bilginin değerini korumak ve başarılı bir şekilde entegrasyonunu sağlamak da önemli birer faktör olarak değerlendirilmektedir. Nedensel belirsizlik girdiler ve sonuçlar arasındaki mantıksal ilişkiyi anlayamama ya da yeterli düzeyde kavrayamama durumu ile ilgili

görülmektedir. Bilgi transferi sürecinde ise bu, aktarılan bilgi ile mevcut bir süreci iyileştirmek için yapılması gereken eylemler arasındaki mantıksal bağı kuramamakla sonuçlanmaktadır. Son olarak da bireyler, rutinler, kaynaklar ve bilgi arasındaki karmaşıklık ve karşılıklı bağımlılık derecesinin, bilginin transferini ve entegrasyonunu engellediği belirtilmektedir.

Bilginin özelliklerinden kaynaklanan engellerle birlikte transfer faaliyetlerine katılan bireylerden kaynaklanan engeller de söz konusu olabilmektedir. İlk olarak, örgüt içerisindeki bilgi birçok kaynaktan elde edilebilmesine rağmen, tüm alıcılar bunu dönüştürme ve performanslarını geliştirmek için kullanma yeteneğine sahip değildir. Bu bağlamda bireylerin özümseme kapasitesinin (*absorptive capacity*) düşük olması (aktarılan bilgiden yararlanamama), etkili bilgi transferinin önündeki ana engel olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, bilgi alışverişinde bulunma motivasyonunun olmaması da bu husustaki gizli isteksizliğe, bilginin kaybedilmesine ve özümsemesi yerine aktarılan bilginin tamamen reddedilmesine yol açabilmektedir.

Bilgi transferindeki tarafların arasındaki ilişkinin türü de bu süreci engelleyici bir faktör olarak değerlendirilebilmektedir. Öncelikle güven eksikliğinin söz konusu olduğu durumlarda hem tarafların iletişim motivasyonunun düşük olacağı hem de göndericinin bilgi vererek dezavantajlı duruma düşeceği hissini ifade eden bilgi paylaşma riskinin yüksek olacağı belirtilmektedir. Ters durumda göndericinin güvenilir olmaması da alıcının kaynağın bilgisini çoğunlukla inandırıcı bulmayarak dikkate almaması ile sonuçlanabilmektedir. Bilgi yaratım sürecinin sosyal yapısı da göz önünde bulundurulduğunda bilgi transferi ve bilgi dönüşümünün, ilişkilerin yapısından doğrudan etkileneceği sonucuna ulaşılabilmektedir. Yine uygun iletişim becerilerinin eksikliği de etkili bir bilgi transferinin önündeki engellerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Son olarak, bir örgütteki uygun davranışlarla ilgili olarak insanların sahip olduğu uygulamalar, varsayımlar ve değerler bütünü olan kültürün destekleyici bir yapıda olmaması ve katı özellikleri bilgi transferini olumsuz etkileyebilmektedir. Kolektif bir kültür bilgi transferini destekleyebilirken, birçok kontrolü ve sınırlı özgürlüğü olan kültürler bilgi transferinin akışını engelleyebilmektedir. Bilginin örtük olması ve belgelenmesi için biraz çaba gerektirdiğinde kültürün rolü daha kritik bir hâl almaktadır. Zira örtük bilgi transferinin gerçekleşebilmesi büyük oranda paylaşılan

değerler, vizyon ve ortak dile bağlı olarak gelişebilmektedir (Vaghefi ve diğerleri, 2018: 7-8).

Kategori	Engelleyici	Tanım
Bilgiyle ilgili	Nedensel belirsizlik	Eylemlerin belirleyicileri ve sonuçları arasındaki anlayış eksikliği derecesi
	Örtüklük	Bilginin kodlanabilir olmama derecesi
	Karmaşıklık	Bir bilgi kümesine dâhil olan ilgili uygulamaların, bireylerin, becerilerin, kaynakların vb. miktarı
Alış-verişle ilgili	Güvensizlik	Karşı tarafların sahip olduğu bilgiye dayalı olarak savunmasız olmayı kabul etme derecesi
	İtibarsızlık	Göndericinin güvenilir ve itibarlı olmama derecesi
	Zor ilişki	Kaynak ve alıcı arasında duygusal olarak zahmetli ve mesafeli ilişki
	İletişim becerisi eksikliği	Uygun iletişim için gerekli olan davranışları gerçekleştirme becerilerinin eksikliği
Taraflarla ilgili	Özümseme kapasitesi eksikliği	Edinilen bilgileri değerlendiremememe, özümseyememe ve uygulayamama
	Motivasyon eksikliği	Örgütsel uygulamalara katılmak için kişisel eğilim eksikliği ya da isteksizlik
Örgütle ilgili	Destekleyici olmayan kültür	Örgütlerin bilgi transferiyle ilgili destekleyici norm ve değerlerinin olmaması
	Katı yapılı kültür	Yüksek formalite ve esnek olmayan organizasyon yapısının varlığı

Tablo 3.3. Bilgi Transferinin Engelleyicileri

Kaynak: Vaghefi ve diğerleri, 2018: 6.

3.2.3. Bilgi Transferine Etki Eden Faktörler

Bilgi transferi karmaşık bir süreçtir ve çoğu zaman buna etki eden faktörlerin anlaşılması da oldukça güç olabilmektedir. Alanyazında bilgi transferine etki eden birçok faktör incelenmiş ve bunların kimi zaman bilgi transferinin türüne göre farklılık gösterdikleri gözlemlenirken, kimi zaman da birden fazla transfer sürecinde (örgüt

içindeki bireyler arasındaki, örgütsel birimler arasındaki ya da örgütler arasındaki) bilgi transferinin başarısını etkiledikleri tespit edilmiştir. Bilgi transferine etki eden bu faktörlerin bazılarının bilgi transferine olumlu etkileri tespit edilirken, bazılarının ise bu süreci olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir. Örneğin Reed ve Defillippi (1990) ile Simonin (1999) yaptıkları çalışmalarda belirsizliğin bilgi transferi üzerindeki olumsuz etkisini ortaya koymuşlardır. Sveiby (2001) ise bilgiye dayalı stratejilerin örgüte kazandıracaklarını tam olarak kavrayamamış bir yönetim anlayışının, örgütün sahip olduğu eski sistem ya da örgüt kültürü gibi faktörlerin de etkin bilgi transferini akamete uğratabilecek faktörler olduklarını ifade etmektedir.

Bunun yanında Chen (2004) transfer edilen bilginin özelliği (açıklık/örtüklük derecesi), ortaklığın yapısı, örgütün özümseme kapasitesi, güven ve çatışma gibi birden fazla faktörün bilgi transferine etkisini incelemiştir; Darr ve Kurtzberg (2000) ise partner örgütlerin benzerliğinin bilgi transferine etkisini strateji temelli, müşteri temelli ve yakınlık gibi üç alt boyut üzerinden ele almıştır. Lucas (2006) örgütlerin dâhil oldukları ulusal kültürün bilgi transferine etkisini incelemiştir, Al-Alawi, Al-Marzooqi ve Mohammed (2007) ile Rahman, Moonesar, Hossain ve Islam (2018) ise örgüt kültürünün bilgi transferine etkisinin üzerinde durmuşlardır.

Bunlara ek olarak Burmeiste, Fasbender ve Deller (2018) ise bilgi paylaşımında bulunan işgörenlerin yaş gruplarının bilgi transferine etkisi gibi çok daha spesifik konular üzerinde araştırma yürütmüşlerdir. Yine Cruz, Pérez ve Cantero (2009) da makalelerinde işgören motivasyonunun bilgi transferi üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bunların yanında Connelly, Ford, Gallupe, Turel, ve Zweig (2009) da işgörenler arası rekabet ve zaman kısıtlarının bilgi transferine etkisini incelemişlerdir.

Bilgi transferine etki eden birçok faktör arasında özellikle ortaklık alanyazınının doğasına daha uygun olan bazı faktörler ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda sonraki bölümlerde ortaklar arası ya da ortaklardan işletmeye yönelik bilgi transferinde etkili olduğu düşünülen ve araştırma kapsamında ele alınan bilgi alış-veriş ikliminin alt boyutları kapsamında çatışma çözümü, işbirliği ve iletişimle; ilişkisel sermayenin alt boyutları olan güven ve bağlılık faktörlerinin bilgi transferiyle ilişkileri değerlendirilmiştir.

3.2.3.1. Bilgi alış-veriş iklimi

Bilgi transferi en az iki unsur (birey, birim, örgüt vb.) arasında gerçekleşen bir süreç olması nedeniyle, bu unsurların içerisinde bulundukları atmosfer, ilişki düzeyi ve ilişki kurma biçimleri gibi hususlar bilgi transferinin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda bilgi transferinin temel gerçekleştirci unsuru olan insanlar arasındaki ilişkilerin zeminini oluşturan davranışsal özellikler bilgi transferine etki eden en önemli faktörlerden kabul edilmektedir. Davranışsal özelliklerin iki alt boyutundan ilki bilgi alış-veriş iklimi, ikincisi ise ilişki sermayesidir. Bu iki alt boyut ve bunların da alt bileşenleri birbirleriyle yakından ilişkili olarak değerlendirilmekte ve çoğu zaman birbirlerini de etkileme kapasitesine sahip görülmektedirler. Bilgi alış-veriş iklimi, veri/enformasyon/bilgi alış-veriş yapan unsurların (firmalar, bireyler vb.) birbirleriyle ne kadar iyi çalışabildiklerini yansıtan bir yapıdır ve bilgi transferinin durumu, alış-veriş gerçekleştiren unsurlar arasındaki iklimin gücüne bağlı görülmektedir (Park ve diğerleri, 2012: 154). Bu yapı ise üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; çatışma çözümü, işbirliği ve iletişim öğeleridir (Robson, Skarmeas ve Spyropoulou, 2006: 589).

3.2.3.1.1. Çatışma çözümü

Bilgi alış-veriş ikliminin ilk bileşeni olan çatışma çözümü, örgütsel ya da örgütler arası boyuttaki çatışmanın yönetilmesini ifade etmektedir (Robson ve diğerleri, 2006: 590). Çatışma ise örgüt içi ya da örgütler arası düzeydeki genel anlaşmazlık düzeyi olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca Anderson ve Narus (1990: 44) çatışmayı belirleyen parametrelerin anlaşmazlıkların sıklığı, yoğunluğu ve süresi olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüt içerisinde ya da çeşitli ortaklık yapılarında çatışmanın olmaması düşünülemeyeceği gibi aynı zamanda bir durgunluk sebebi olarak da değerlendirilmektedir. Ancak çatışmaların kontrolden çıkması ise örgütsel girişimin ya da ittifakın başarısızlıkla sonuçlanması ile neticelenecektir. Bu nedenle, durgunluğu ya da başarısızlığı önlemek için çatışmanın etkin bir şekilde çözülmesi oldukça önemli görülmektedir (Robson ve diğerleri, 2006: 590).

Ortakların uyumsuz yönetim tarzları ve yaklaşımları, güç paylaşımı, maliyet ve faydaların dağılımında algılanan eşitsizlikler, örgüt kültüründeki farklılıklar ve yabancı ortak ile ev sahibi ülke arasındaki ulusal kültür farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar ortaklıkların performansını engelleyebilmektedir (Ding, 1997: 31, 34). Bu yüzden de ortaklar arasındaki herhangi bir anlaşmazlığın yıkıcı etkilerini iyileştirmek için çatışma çözümünü önemli bir faktör haline getiren yakın etkileşimler gerekli görülmektedir (Park ve diğerleri, 2012: 154).

Stratejik ortaklıktaki işletmeler ya da bir işletmenin ortakları, işin doğası gereği, her birinin tek başına kontrol edebileceğinden daha belirsiz ve çalkantılı bir ortamı yönetmek için bu birlikteliği gerçekleştirmektedirler. Bunun yanında bütünleştirici çözümlerin her iki tarafın ihtiyaçlarını ve endişelerini daha makul bir zeminde tatmin ettiği düşünüldüğünden, tarafların ortak problem çözümüne katılmaya motive olacakları belirtilmektedir (Mohr ve Spekman, 1994: 139). Ancak tarafların, birbirlerini belirli çözümler benimsemeye ikna etmeye çalışmak yerine zorlama veya tahakküm kurma gibi yıkıcı çatışma çözüm tekniklerini kullanmalarının, örgütsel olarak olumsuz etkilerinin olacağı öngörülmekte ve ortaklığın dokusunu zorlayarak bunun sonucunda bilgi transferine de zarar vermesi beklenmektedir.

Bunların yanında bazı ortaklıklarda çatışma çözüm yöntemi olarak üçüncü bir taraf olarak tahkime gidilmesi de söz konusu olabilmektedir. Ancak bu tür tahkim unsurlarına başvurulması belirli bir çatışma olayı için etkili olabilirken, bu yöntemin süregelen kullanımının ilişkinin doğasında var olan sorunlara işaret edebileceği de belirtilmektedir (Mohr ve Spekman, 1994: 139). Bunun dışında problemleri yumuşatma ve görmezden gelme/kaçınma gibi yöntemlerin, çatışmanın temel nedenine inilmemesi sebebiyle uzun vadede daha olumsuz sonuçlara yol açacağı da değerlendirilmektedir.

3.2.3.1.2. İşbirliği

Bilgi alış-veriş ikliminin ikinci bileşeni olan işbirliği, ilişkisel sermayenin önemli bir alt boyutu olan karşılıklı güvenle yakından ilişkili olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda işbirliği, zaman içerisinde gelişmesi beklenen karşılıklı ilişki neticesinde, ortak ya da tek taraflı sonuçlara ulaşmak için örgütler ya da kişiler tarafından

gerçekleştirilen benzer veya birbirini tamamlayıcı eylemler olarak tanımlanmaktadır (Anderson ve Narus, 1990: 45).

Çalışmasında işlem maliyeti teorisi ışığında işbirliği ve fırsatçı davranışları karşılaştıran Hill, (1990: 511) tüm iktisadî işlemlerin esas alındığı daha geniş bağlam göz önünde bulundurulduğunda; piyasanın, uzun vadede fırsatçılıktan ziyade işbirliğine eğilimli davranışlar sergileyen aktörlerin ayakta kalmasını sağlayacağını ifade etmektedir. Ayrıca Yan ve Gray de (2001: 411) işbirliği dinamiklerinin ortaklıklarda kritik bir öneme sahip olduğunu ve ortaklar arasındaki işbirliğinin güçlü olmasının, her iki ortağın da stratejik çıkarlarının elde edilmesine katkıda bulunacağını belirtmişlerdir.

Örgütlerin uzun vadede ayakta kalabilmeleri ve stratejik çıkarlarını koruyabilmeleri için ihtiyaç duyulan işbirliği, örgütler arasındaki güvene dayalı veri, enformasyon ve bilgi alışverişi ile mümkün olabilmektedir. Zira ortaklar arasındaki işbirliği, (özellikle örtük) bilgi edinimi için oldukça önemli görülmektedir (Park ve diğerleri, 2012: 154). Özellikle örgüt ya da kişilerin bünyelerinde gömülü olarak bulunan örtük bilginin aktarımı için gerekli olan yakın etkileşimler ancak işbirliği ile mümkün olabilmektedir (Lam, 2000: 490).

3.2.3.1.3. İletişim

Bilgi alış-veriş ikliminin son bileşeni olan iletişim, her türden bilginin ortaklar ya da işbirliği içerisinde bulunan kurumlar arasında formel ya da enformel yollarla anlamlı ve zamanında paylaşımı olarak tanımlanmaktadır (Anderson ve Narus, 1990: 44). İletişim süreçleri, örgütsel işleyişin birçok unsurunun temelinde yer aldığı için örgütsel başarı için kritik bir öneme sahiptir (Mohr ve Spekman, 1994: 138). İletişimin örgütsel yaşamın özü olduğu ise iletişimciler, yönetim bilimciler ve uygulayıcılar tarafından genel kabul görmüş bir gerçek olarak değerlendirilmektedir (Paulraj, Lado ve Chen, 2008: 45).

Bunun yanında ilgili unsurlar arasında uygun iletişim kanallarına sahip olmak ise bilgi transferinin sağlanabilmesi için olmazsa olmaz koşul olarak görülmektedir (Murray ve Peyrefitte, 2007: 112). Örgütsel iletişimin temel işlevleri Neher (1997: 25) tarafından şöyle sıralanmaktadır:

- Uyumluluğu sağlama
- Liderlik etme, motive etme ve etkileme
- Anlamlandırma
- Problem çözme ve karar verme
- Çatışma yönetimi, müzakere ve pazarlık

Ayrıca iletişim; değişim faaliyetlerini koordine etmenin, güçlü ilişkiler geliştirmenin ve firma performansının etkinliğinin temelinde yer alan bir bileşen olduğu değerlendirilmektedir (Zeybek, O'Brien ve Griffith, 2003: 500). Bu işlevlerden de anlaşılacağı üzere hem bilgi transferine uygun ortamın sağlanması (uyum, ve anlamlandırma) hem de bilgi transferi için gerekli olan diğer süreçlerin (motivasyon, problem çözme, karar verme, çatışma yönetimi gibi) yönetilebilmesi için örgütsel iletişimin hayati bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu yüzden Neher (1997: 25-30) belirli iletişim kanallarının işlevlerine tekil olarak odaklanmak yerine bir bütün olarak örgütsel iletişimin sosyal ve örgütsel işlevlerini vurgulamaktadır.

Örgütler ya da ortaklar arası ilişkilerde de iletişimin rolü oldukça önemli görülmektedir. İttifak ilişkisi içerisindeki işletmeler ya da ortaklar zaman içerisinde iş ilişkilerini sürdürdükçe, tamamıyla kendine özgü olan ve verimli iletişime izin veren ortak bir anlayış geliştirirler (Kotabe, Martin ve Domoto, 2003: 295). Örgütler genellikle diğer örgütlerle işbirliği yaparak ve özellikle örtük, kritik bilgi ve enformasyonları paylaşarak öğrenirler. Açık ve sık iletişim ise bu değer artırıcı ilişkilerin sürdürülmesi için esastır. Zira bu tür bir iletişimin bilgi gelişimini kolaylaştırabileceği düşünülmektedir (Kotabe ve diğerleri, 2003: 295-298; Paulraj ve diğerleri, 2008: 47).

Mohr ve Spekman (1994: 138-139) çalışmalarında ortaklar arasındaki bilgi transferi bağlamında iletişim davranışının üç yönünden bahsetmişlerdir. Bunlar; *iletişimin kalitesi*, *ortaklar arasındaki bilgi paylaşımının kapsamı* ile *planlama ve hedef belirlemeye katılım* hususlarıdır. İletişimin kalitesi, karşılıklı transfer edilen bilgilerin doğruluğu, zamanında olması, yeterliliği ve güvenilirliği gibi yönleri içermektedir. Bilgi paylaşımının kapsamı ise ortakların kritik ve özel bilgileri birbirleriyle ne ölçüde paylaştıklarını ifade etmektedir. Son olarak planlama ve hedef belirlemeye katılım ise ortakların örgütsel hedefleri ve bunlara ulaşma stratejilerini ne ölçüde ortaklaşa yaptıklarını ifade etmektedir. Yüksek düzeyde iletişim kalitesi, ortaklar arasında

mümkün olduğunca fazla bilgi paylaşımı yapılması ile planlama ve hedef belirlemeye daha fazla katılım sergilenmesi ise başarılı ortaklıkların iletişim bağlamındaki en önemli ayırt edici özellikleri olarak değerlendirilmektedir.

3.2.3.2. İlişkisel sermaye

Ortaklıklar ve stratejik ittifaklarla alakalı çalışmalarda, ortakların fırsatçılığına karşı her iki tarafı da karşılıklı olarak koruyan ve bu tür endişeleri izâle eden unsurlar geniş yer tutmaktadır (Kale, Singh ve Perlmutter, 2000: 220). Zira bu hususta kendisini güvende hissetmeyen ortakların birçok konuda olduğu gibi bilgi transferi hususunda da isteksiz davranacakları öngörülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda ise özellikle örtük bilgi transferinin temini için ilişkisel sermayenin güçlü olması gerektiği sonucuna varılmıştır (Collins ve Hitt, 2006: 148; Inkpen ve Tsang, 2005: 162). Ayrıca ortaklar arasındaki güçlü sosyal ilişkilerin, algılanan temel yetkinlikleri kaybetme tehdidinin üstesinden gelmeye yardımcı olacağı da belirtilmektedir (Park ve diğerleri, 2012: 153-154).

Bu yüzden Cullen, Johnson ve Sakano (2000: 224) hem yerel hem de uluslararası stratejik ittifaklardaki ortakların finansal sermaye yatırımı yapmanın yanı sıra, ilişkisel sermayeye de yatırım yapmaları gerektiğini ve ilişkisel sermayeyi, sosyal aktörler arasında var olan ilişkinin kalitesi olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Yazarlar ilişkisel sermayenin, ittifak ortaklarının ittifak ilişkisinde olumlu duygular ve etkileşim kalıpları oluşturmaya yönelik zamana ve çabaya katılmasını ve yatırım yapmasını içerdiğini; buna ek olarak ittifakın yeterli ilişkisel sermayeye sahip olmamaları durumunda ise performansı optimize edemeyeceklerini belirtmişlerdir.

Alanyazında, ortakların fırsatçı davranış potansiyelini azaltmaya hizmet eden ve bu yolla da ortaklar arasındaki bilgi akışını yönlendirmeye, etkileşimin derinliğini ve genişliğini yönetmeye ve ortaklar arasındaki karmaşık ve dinamik değişimi yakalamaya yönelik olarak bağlılık, koordinasyon, karşılıklı bağımlılık ve güven gibi bazı unsurların üzerinde durulmaktadır (Mohr ve Spekman, 1994: 137). Davranışsal özelliklerin ikinci alt boyutu olan ilişkisel sermayenin, çeşitli çalışmalarda farklı alt boyutları ele alınıyor olsa da güven ve bağlılık boyutları hem üzerinde ittifak edilen hem de en önemli alt boyutlar olarak öne çıkmaktadır (Cullen ve diğerleri, 2000: 224;

Robson ve diğeri, 2006: 586). Bu bağlamda devam eden bölümlerde ilişkisel sermayenin bu iki alt boyutu hem örgütsel hem de örgütler arası bağlamlarda ve bilgi transferiyle de alakalı olarak daha detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

3.2.3.2.1. Güven

Güven temelde psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarında çalışılmış kişilerarası bir fenomen olmasına rağmen, yönetim bilimciler bu kişilerarası güven fikrini almış ve onu örgütsel düzeye kadar genişletmişlerdir. Bu bakış açısına göre güven, örgütlerin rolleri ve rutinleri içinde yer alabileceği gibi sadece bireye ait bir değer olarak da yorumlanmamalıdır (Young-Ybarra ve Wiersema, 1999: 443). Bu bağlamda örgütlerarası anlamda güven; işletmenin, başka bir örgütün işletme için olumlu sonuçlar doğuracak eylemlerde bulunacağına ve aynı zamanda işletme için olumsuz sonuçlarla sonuçlanacak beklenmedik eylemlerde bulunmayacağına olan inancı olarak tanımlanabilmektedir (Anderson ve Narus, 1990: 45). Bunun yanında Sako'nun (1992: 37) *“ticari ortaklardan birinin diğeri hakkında sahip olduğu, ticari ortağının öngörülebilir ve karşılıklı olarak kabul edilebilir bir şekilde davranacağı veya yanıt vereceğine dair bir ruh hali, bir beklenti”* şeklindeki tanımı da özellikle ortaklıklarla ilgili çalışmalar açısından oldukça açıklayıcı görünmektedir. Bu iki tanımdan da anlaşılacağı üzere hem örgütler arası olarak hem de aynı örgütün ortakları arasındaki güven bağı öngörülebilirlik ve karşılıklı iyi niyete dayalı olarak gelişmektedir.

Sako'nun tanımına paralel olarak güven, üç bileşenli bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Bu bileşenler; güvenilirlik, öngörülebilirlik ve inanç bileşenleri olarak sıralanmaktadır. Güvenilirlik, ortakların ittifakın çıkarını koruma hususunda en iyi şekilde hareket edeceklerine dair beklentilerini ifade ederken; öngörülebilirlik, ortakların eylemlerinin tutarlılığını ifade etmekte ve inanç ise ortakların öngörülemeyen veya yeni durumlarda bile fırsatçı hareket etmeyecekleri inancına atıfta bulunmaktadır (Young-Ybarra ve Wiersema, 1999: 443). Bu unsurların bileşimi olarak ifade edilebilen güven ise ortaklığın başlangıcından itibaren değişen çevresel koşullar ve karşı karşıya kalınan istenmeyen durumların getirdiği stres ortamında ortakların karar alma süreçlerine olumlu yönde etki edecek bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca bu bileşenler de tanımlarda olduğu gibi hem örgütler

arası hem de aynı örgütün ortakları arasındaki güven için geçerli bir analiz olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca örgütler arası ve aynı örgütün yönetiminde söz konusu olan güven bağı bir kez kurulduktan sonra örgütler ve ortaklar, tekil olarak elde etmeleri mümkün olmayan faydaların, partnerlerinin ortak çabaları ile elde edebileceğini öğrenmektedirler. (Anderson ve Narus, 1990: 45). Bu durum ise hem karşılıklı güven ilişkisinin kendi kendini besleyen bir sürece dönüşmesi hem de partnerlerin, bu birlikteliği sürdürme yönündeki iradelerinin pekişmesi anlamına gelmektedir.

3.2.3.2.2. Bağlılık

İlişkisel sermayenin diğer ana bileşeni olan bağlılık en genel hâliyle, ilişki içindeki her bir tarafın bir diğeriyle devam eden ilişkisinin, onu sürdürmek için azami çabayı garanti edecek kadar önemli olduğuna inandığı karşılıklı bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Morgan ve Hunt, 1994: 23). Bu tanıma göre kendini adanmış olan taraf, ilişkinin devamını sağlamak adına elinden geleni yapmanın ilişkinin (maddi/manevi) getirilerine değecek bir karşılık olduğuna inanmaktadır. Bu ise, ilişkiyi sürdürmeye yönelik güçlü bir isteği beraberinde getirdiği için karşılıklı sorun ya da anlaşmazlıklarda tarafların karşılıklı olarak tavizler verebilmesi yoluyla ilişkinin devamını sağlayan önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Daha sade bir ifade ile ise bağlılık genel olarak bağlılık, tarafların ilişkiyi sürdürme niyetleriyle ilgilidir. Örneğin bir firma için *“ilişkiyi sürdürmek ve ilişkinin başarılı olması için çaba sarf etmek niyetinde mi?”* sorusu bağlılığın varlığını saptamak adına kritik bir soru olarak ifade edilmektedir (Cullen ve diğerleri, 2000: 225).

Bağlılık hem örgüt içi hem de örgütler arası ilişkilerde merkezi bir role sahiptir. Ortakların ilişkiyi sürdürme isteklerine olumlu etkisinin yanında örgüt içerisinde de işten ayrılmanın azalması (Porter, Steers ve Boulian, 1974), daha yüksek motivasyon (Farrell ve Rusbult, 1981) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması (Williams ve Anderson, 1991) gibi önemli sonuçları olması nedeniyle örgütsel olarak önemli bir role sahip görünmektedir (Morgan ve Hunt, 1994: 23). Bu bağlamda da örneğin örgüt içi bilgi kayıplarının en önemli nedenlerinden olan işgören devir hızının düşmesini

sağlayarak örgüt içi bilgi birikimi ve bilgi transferini de kolaylaştırıcı bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir.

3.2.4. Bilgi Transferi Türleri

Bilgi transferi; bir birimin, bir başka birimin deneyimlerinden dolayı olarak öğrendiği süreç olarak ele alınmaktadır. Ancak bu birimlerin aynı yapı içerisindeki farklı birimler mi yoksa tamamen farklı birimler mi oldukları konusu bilgi transferinin ele alınış biçimini ve dinamiklerini de büyük oranda değiştirmektedir. Bu bağlamda bilgi transferi olgusu temel olarak örgüt içi ve örgütler arası bilgi transferi olarak iki ana başlıkta değerlendirilmektedir. Zira bu iki süreç, her biri farklı sorunları barındıran farklı türde sınırlar içeren (Easterby-Smith ve diğerleri, 2008: 678) ve farklı karakteristik özellikleri bünyelerinde barındıran iki farklı bilgi transfer türü olarak ele alınmaktadır.

3.2.4.1. Örgüt İçi Bilgi Transferi

Örgütler, içerisinde bulundukları rekabet ortamından dolayı diğer örgütlere bilgi transferi yapma konusunda isteksiz davranabilmektedirler. Ancak bu durum kendi örgüt üyeleri ve örgütsel birimleri arasındaki bilgi transferi için tam tersi yöndedir. Çünkü örgütsel birimlerin kendi aralarındaki etkili bilgi transferinin, örgütsel performans ve rekabet avantajı için önemli etkilere sahip olduğu değerlendirilmektedir (Argote ve diğerleri, 2022: 1232). Bu bağlamda örgüt içi bilgi transferi genellikle örgüt yönetimi tarafından kolaylaştırılmakta ve teşvik edilmektedir. Ancak bilgi transferinin bu denli istendiği durumlarda bile bu her zaman mümkün olamamaktadır (Argote, 2013: 148). Örgütsel birimlerin kendi aralarındaki bilgi transferinin zorlukları ise esas olarak deneyimin doğası (özel olması) ile ilgilidir. Zira bir birimin deneyimleri; üye yeteneklerindeki, kültürdeki, yapıdaki veya teknolojiadaki farklılıklardan dolayı farklı bir birim için yeterince uygun olmayabilmektedir (Argote, 2013: 180). Bu yüzden bilginin, örgüt içerisinde ifade edilebilmesi için kayda değer bir çabanın ve sosyal olarak paylaşılan oturmuş bir bilgi birikiminin varlığı önkoşul olarak görülmektedir (Tuomi, 1999b: 7).

Argote ve diğerleri (2022) tümevarımsal bir yaklaşımla ortaya koydukları çalışmalarında, 2014-2020 yılları arasında *Organization Science* dergisinde örgüt içi bilgi transferiyle alakalı yayımlanan makaleleri incelemiş ve beş adet transfer mekanizması tespit etmişlerdir. Bu transfer mekanizmaları; sosyal ağlar, örgütsel rutinler, işgören hareketliliği, örgütsel tasarım ve arama şeklinde belirlenmiştir. Sosyal ağlar bilginin örgüt içerisinde nasıl yayıldığını anlamak açısından önemli bir mekanizma olarak görülmektedir. Bu mekanizma, bireysel aktörler ve örgütsel (örgütsel birimler gibi) aktör kümeleri arasındaki ilişkilerin ve aktörlerin konumlarının bilgi transferini nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Rutinler ise örgütlerde önemli birer bilgi deposu olarak görülmüş ve hem bir bilgi birimi olarak hem de bilgi aktarım mekanizması olarak üzerinde durulan bir konu olmuştur. İşgören hareketliliği ise yeni üyelerin alıcı örgütü nasıl etkileyebileceğini ve sahip oldukları bilgiyi yeni bağlamlara nasıl taşıyabileceklerini ifade etmektedir. Örgütsel tasarım daha çok örgütlerin mekânsal tasarımı ve coğrafi yakınlık gibi örgütün yapısıyla ilgili konulara odaklanan bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Örneğin COVID-19 salgınının getirdiği evden çalışmaya geçiş, uzaktan çalışmaya yönelik örgütsel tasarımların bilgi transferini nasıl etkileyebileceği gibi konular bu bağlamda ele alınmaktadır. Son olarak arama ise daha sonra transfer edilecek olan bilgilerin örgütsel olarak nasıl arandığına odaklanan bir mekanizmadır.

3.2.4.2. Örgütler Arası Bilgi Transferi

Bilgi ve öğrenme konularındaki öncü çalışmalardan günümüzdeki çalışmalara kadar bu konudaki birçok araştırmada örgütlerin yalnızca kendi deneyimleri yoluyla değil diğer örgütlerin deneyimleri yoluyla da öğrenebildikleri ifade edilmiştir (Argote, 2013: 148; Huber, 1991: 88-89, 96; Levitt ve March, 1988: 329). Bu tür bilgi transferleri farklı disiplinlerde bilgi yayılımı şeklinde de adlandırılabilmekte ve başkalarının deneyimlerinden faydalanan dolaylı bir öğrenme yolu olarak değerlendirilmektedir (Argote ve Fahrenkopf, 2016: 146). Örgütlerin, diğer örgütlerden yapacakları bilgi transferleri yoluyla onların becerilerinden yararlanabilecekleri ve kendi bilgi birikimleri ile yenilikçi yeteneklerini önemli ölçüde geliştirebilecekleri öngörülmektedir. Bununla birlikte, bilgi transferi karmaşık bir olgu

olarak değerlendirilmekte ve uygulamada ise başarılı bir bilgi transferinin gerçekleştirilmesi, zor bir süreci beraberinde getirmektedir. Örgütler arasındaki bilgi transferi ise sınırların, kültürlerin ve süreçlerin çok yönlü doğası nedeniyle örgüt içi bilgi transferinden çok daha karmaşık bir olgu olarak görülmüştür (Easterby-Smith ve diğerleri, 2008: 677).

Aynı firmanın sahip olduğu ancak farklı lokasyonlarda bulunan fabrikaların birbirlerinden yapacakları bilgi transferi dahi oldukça karmaşık süreçleri gerekli kılmaktadır. Argote (2013:147-148) örgütleri farklı şekilde tasarlayanın, aralarındaki bilgi transferi potansiyelini sınırlayacağını, zira birinde edinilen bilginin farklı bir tasarıma sahip bir başkası için geçerli olmayacağını ifade etmektedir. Örneğin, belirli bir montaj sistemini kullanan bir tesis, performansını iyileştirmenin bir yolunu keşfettiğinde; aynı ürünü üreten kardeş tesisi aynı sistemi kullanmıyorsa, performans iyileştirmelerinin ikinci tesise aktarılamaması söz konusu olabilmektedir. Bu durum farklı sahiplik yapılarına, farklı sistemlere ve kültürlere sahip iki ayrı örgüt için düşünüldüğünde örgütler arası bilgi transferinin zorluğu daha iyi anlaşılmaktadır.

Örgütlerin kendi içerisindeki bilgi yaratımı ve transferinin yanında, örgütler arası bilgi yaratımı ve transferini sağlamak için de biçimsel yapılar inşa etmeleri mümkündür. Bu ise müşteriler, tedarikçiler ve hatta rakiplerle olan enformel ilişkilerin; ittifaklar ya da dış kaynak kullanımı (outsourcing) gibi yapılar yoluyla daha biçimsel bir temele oturtulduğunda mümkün olabilmektedir (Nonaka, 1994: 17).

3.2.5. Bilgi Transferine Zemin Oluşturan Bir Yapı Olarak Yabancı Ortaklı İşletmeler

Küresel ve yerel düzeylerde rekabetin artması sonucu işletmeler hem sermaye ihtiyacının karşılanması hem de bilgi/teknoloji transferi maksatlarıyla yabancı ortaklıklardan yararlanma yoluna gidebilmektedirler. Bunun yanında yabancı ülkelerdeki yatırımcıların ya da çok uluslu şirketler gibi kurumsal yapıların da yatırım yapacakları yerel pazar ve çevresel faktörlere dair yeterince bilgi sahibi olmadıkları için bu tür riskleri azaltmak, çeşitli konulara dair uzmanlık bilgilerinin edinilmesi, yerel malzeme temini, hedef ülkedeki ekonomik fırsatlardan yararlanma gibi birçok faktöre bağlı olarak yabancı bir ülkede yatırım yapma yoluna gittikleri tespit edilmiştir

(Ulaş, 2004: 155-156). Yerel firmaların bu tür ortaklık yapıları oluşturmalarında en sık incelenen ve en önemli motivasyon olduğu değerlendirilen husus ise firmanın yeni teknik beceriler veya teknolojik yetenekler edinilmesine yönelik beklentilerdir (Mowery ve diğerleri, 2006: 79). Bu anlamda yabancı ortaklı işletmelerin bilgi transferi araştırmaları bağlamında önemli bir zemin oluşturduğu değerlendirilmiştir.

Bu tezde ise yabancı ortaklı işletmeler; Türkiye’de kurulmuş, en az bir Türk ve en az bir yabancı ortağı bulunan işletmeleri tanımlamak için kullanılmış bir kavramdır. Ancak burada kullanılan ortaklık yapısı alanyazında bugüne kadar yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak sadece gerçek kişi yabancı ortağı bulunan işletmelerle sınırlandırılmıştır. Zira bilgi transferi konusunda yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, bunların genellikle kurumsal ortaklıklar bağlamında ele alındığı, gerçek kişi ortaklıkların ise yeterince ele alınmadığı tespit edilmiştir.

Bu tasnifin yapılması ise OECD’nin 2008 yılında ortaya koyduğu doğrudan yabancı yatırım tanımlamaları esas alınarak mümkün olmuştur. Bu belgeye göre doğrudan yabancı yatırım (DYY), bir ülkedeki bir yatırımcının kendi ülkesinden başka bir ülkede mükim olan bir girişimde kalıcı bir menfaat oluşturma hedefini yansıtan bir yatırım olarak tanımlanmıştır (OECD, 2008: 7). Burada ifade edilen kalıcı menfaatin yatırımcı ile yatırım işletmesi arasındaki uzun vadeli bir ilişkinin varlığını ve işletmenin yönetimi üzerindeki önemli derecede bir etkiyi ifade ettiği belirtilmiştir.

Yönetimdeki etki ile alakalı en az %10 gibi bir sahiplik oranı söz konusu edilmiş olmakla birlikte bu konuda tam bir mutabakatın olduğu söylenememektedir. Buna rağmen çalışma kapsamında ele alınan ortaklıklarda yabancı ortağın sahip oranının %10’dan düşük olduğu örneklerin çalışma kapsamı dışında bırakılmasının daha sağlıklı sonuçlar elde etmeye yardımcı olacağı değerlendirilmiştir. Ayrıca aynı belgede doğrudan yabancı yatırımcı tanımlanırken bu yatırımcının tüzel kişiliği haiz özel bir kurum ya da bir kamu kurumu olabileceği bir birey ya da bireylerin oluşturduğu bir grup da olabileceği ifade edilmiştir (OECD, 2008: 8). Bu bağlamda tezde ele alınan ortaklık ilişkisinin DYY kapsamında ele alındığı ve bunun da OECD’nin çizdiği DYY kapsamı ile uyumlu olduğu değerlendirilmiştir.

Söz konusu yatırımlar uluslararası pazarlara giriş stratejileri bağlamında da değerlendirilebilmektedir. Uluslararası yatırım yapmak isteyen işletmeler ürünlerinin niteliği, pazara dair çevresel faktörler ve işletmenin bu yatırıma ayıracağı kaynak

miktarı gibi faktörlere göre yabancı pazarlara açılma stratejisi belirleyebilmektedirler. Bu seçenekler risk, getiri ve kontrol değişkenleri bağlamında değerlendirilerek yatırım kararları verilmektedir. Bu yatırım şekilleri en az riskli ve en az kontrol sağlayan ihracattan, en yüksek riske sahip ve buna paralel olarak en yüksek kontrole de sahip olunan direkt yatırıma doğru bir seyir izlemektedir (Mucuk, 2007: 319).

Uluslararası yatırım şekillerinden en az riskli ve en az düzeyde kaynak ayrılması gereken yatırım şekli ihracattır. İhracatta ürünlerin yabancı bir ülkeye satışı söz konusu olmakla birlikte göze alınan risk ve elde edilmesi planlanan kâr potansiyelinin de bu ölçüde düşük olacağı kabul edilmektedir. Yabancı bir pazara girmenin bir diğer yolu ise mal ve hizmet üretim ve pazarlaması yapmak amacıyla yabancı işletmelere ortak olma ya da onlarla ortak hareket etme şeklinde gerçekleşebilmektedir. Bu durumda yatırımcı doğrudan ve tamamen kendi kaynakları ile yapacağı ve tüm riski üstleneceği doğrudan bir yatırımın riskini azaltarak pazar bilgisine daha fazla sahip olduğu düşünülen yerel bir ortakla birlikte iş yapmaktadır. Bu yapının en çok karşılaşılan şekli ortak girişimlerdir (joint ventures) (Tsang ve diğerleri, 2004: 82). Ancak bunun dışında da lisans verme, üretim sözleşmesi ve yönetim sözleşmesi gibi üç farklı yöntem de söz konusudur, yine bunlar da ihracat gibi ortak girişime göre daha az riskli yatırım şekilleri olarak değerlendirilmektedir (Buckley ve Casson, 1998: 547). Son olarak ise işletmelerin yeterince bilgi sahibi olduğunu varsaydıkları ve beklediği getirinin alınacak riski karşılayacağı varsayımıyla hareket ettiği yabancı bir ülkedeki direkt yatırımları söz konusudur.

Tez kapsamında ele alınan yapılar ihracat ya da direkt yatırım kapsamında olmayıp ortak hareket etme kapsamında değerlendirilen ancak tüzel kişiliği haiz olmayan ortaklar tarafından oluşturulan yabancı ortaklı işletmelerdir.

4. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bilgi, belirsizliğin hâkim olduğu günümüz dünyasında rekabet avantajının en temel kaynağı olarak görülmektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajını elinde bulunduran işletmelerin; sürekli olarak yeni bilgiler yaratan, örgütün geneline yayan ve bunları yeni uygulamalara hızla adapte edebilen işletmeler olacağı ifade edilmektedir (Nonaka, 1991: 162).

Küreselleşme, teknolojiye kaydedilen ilerlemeler, artan iletişim ve ulaşım imkânları ve çok uluslu işletmelerin varlığı gibi birçok faktör günümüz iş dünyası için tarih boyunca yaşanan hiçbir dönemle kıyaslanamayacak ölçüde büyük bir rekabet ortamı yaratmıştır. Bu rekabet ortamında ise işletmelerin hayatta kalabilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri birçok faktöre bağlı görünmektedir. Ancak bu faktörlerden en önemlisinin, artık şüphe götürmez bir şekilde, bilgiye sahip olmak ve sahip olunan bu bilgiyi en etkin şekilde kullanmak olduğu tebarüz etmiş bulunmaktadır. Nitekim Peter Drucker (2004: 7) içinde bulunduğumuz yüzyılın daha başlarındayken dahi, günümüzde ve gelecekte belirleyici tek üretim faktörünün emek, doğal kaynaklar ya da sermaye değil; bilgi olduğunu belirtmiştir. Bu ise hem toplumsal hem de örgütsel olarak bilginin ve bilgi hareketlerinin ne kadar önemli bir fonksiyonu üstlendiğinin önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Elbette her işletme, faaliyet konularıyla alakalı olarak (kabiliyetleri nispetinde) bir bilgi birikimine sahip olabilmekte ancak çoğu zaman bu bilgilere sahip olduklarının dahi farkına varamamaktadırlar. Bu bağlamda elde edilen bilgilerin işlenmesi, depolanması ya da ilgili birimlere transferi gibi konular da en az bu bilgilere sahip olmak kadar önemli birer husus olarak değerlendirilmelidir.

Bilgi transferi de tıpkı bilginin her örgüt bünyesinde bir şekilde var olması gibi her örgütte kaçınılmaz olarak gerçekleşen bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bilgi transferi, planlı ya da plansız bir şekilde hem örgütler arası boyutta hem de örgüt içerisinde bir şekilde gerçekleşmektedir. Ancak bilgi transfer süreçlerindeki temel nokta, bu transferin en etkin şekilde; yani en doğru bilginin, ihtiyaç duyan kişilere ve zamanında aktarılması hususudur. Bunun gerçekleşebilmesi için de örgütler arası ya

da örgüt içi bilgi transferine etki eden faktörlerin değerlendirilmesi ve transfere uygun ortamın yaratılması elzem görülmektedir. Fakat bu noktada da bilgi transferinin zemini ve tarafları büyük bir öneme sahiptir. Çünkü bilgi transferine etki eden faktörler ele alınırken; bunun örgüt içi mi yoksa örgütler arası bir transfer mi olduğu, bilgiyi aktaran ve edinen tarafların kimler olacağı gibi hususlar, ele alınacak faktörleri ve bunların önem derecesini de doğrudan etkilemektedir.

Araştırmada, yabancı ortaklı işletmelerdeki yabancı ortaktan işletmeye yönelik bilgi transferi konusu ele alınmıştır. Bu tür bir transferin örgüt içi bilgi transferi bağlamında ele alınmış olmasının yanında; ortak girişimlerde yaşanan sürece benzer bir şekilde, yabancı ortağın dışarıdan getirdiği bilgileri örgüt bünyesine transfer ediyor olması gibi birtakım yönleri ile de örgütler arası bilgi transferinin bazı dinamiklerini bünyesinde barındırdığı değerlendirilmiştir. Zira örgütün önemli bir bileşeni olan ortağın, örgütün bilgi birikimine yaptığı katkı örgüt içi bir süreç olarak değerlendirilse de ortağın nitelikleri ve işletme ile olan ilişkileri, bu süreci aynı zamanda örgütler arası bir transfer süreciyle çeşitli açılardan benzeştirebilmektedir.

Alanyazında, bilgi transfer türleri ve bu türlerin her birine etki eden faktörlerle alakalı birçok çalışma bulunmaktadır. Örgüt içi bilgi transferinin yanında şirket satın alma ve birleşmeleri ya da ortak girişimlerde gerçekleşen bilgi transferi gibi çok farklı bağlamlarda ele alınan bu sürecin, her bir durum için farklı özellikler arz ettiği ve buna bağlı olarak da her bir durum için farklı faktörlerin bilgi transferine etki ettiği gözlemlenmiştir. Bilgi transferi ve yabancı ortaklı işletmeler, alanyazında ayrı ayrı oldukça önemli birer yere sahip olmalarına karşın bu araştırmanın temelinde yer alan; yabancı ortaklı işletmelerde, yabancı ortaktan işletmeye yönelik bilgi transferi konusunun müstakil olarak ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu konunun daha çok uluslararası ortak girişimlere ortak olan, tüzel kişiliği haiz işletmeler bağlamında ele alındığı gözlemlenmiştir.

Yabancı ortaklı işletmelerde yabancı ortaktan işletmeye yönelik bilgi transferine etki edebilecek birçok faktörün söz konusu olabileceği değerlendirilmekle birlikte, geçmiş çalışmalar sosyal ilişkilerin ve davranışsal özelliklerin bilgi (özellikle de transferi daha zor olan örtük bilgi) transferini kolaylaştırdığını göstermektedir (Dhanaraj, Lyles, Steensma ve Tihanyi, 2004: 429; Hansen, Nohria ve Tierney, 1999: 2-4). Çünkü bilgi transferi, bilginin örgütsel bağlamda sahip olduğu stratejik değeri artırıyor olsa da bu

durum aynı zamanda bilgiyi aktaran taraf açısından bir riski de içerisinde barındırmaktadır. Bu yüzden de çalışmada ele alınan ortaklık yapılarında yabancı ortak, yerel ortağı belirli beceri alanlarının dışında tutmak için engeller koyabilmektedir. Çünkü yabancı ortak bazı temel yetkinlikleri yerel ortağı ile paylaştığında, bu paylaşımın kötüye kullanım gibi bir takım potansiyel zararlı sonuçlarının olabileceği riski ile karşı karşıya kalabilmektedir (Inkpen ve Beamish, 1997: 190).

Bilgi transferinin barındırdığı risk bağlamında ortaklar arasındaki güçlü sosyal ilişkilerin, temel yetkinlikleri kaybetme hususundaki algılanan tehdidin üstesinden gelinmesine yardımcı olacağı da yapılan çalışmalarda ifade edilmektedir (Park ve diğerleri, 2012: 154). Çavuşgil, Calantone ve Zhao (2003: 13-14) taraflar arasındaki ilişkinin gücü ne kadar büyükse, bilgi transferinin boyutunun da o kadar fazla olacağını yaptıkları çalışmayla ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda ilişkisel sermaye alt boyutlarından güven ve bağlılık unsurlarının ortaklar arasındaki bilgi transferinin sağlanması için güçlü bir zemin oluşturduğu yapılan çalışmalarda ifade edilmektedir (Collins ve Hitt, 2006; Inkpen ve Tsang, 2005).

Sözü edilen güçlü sosyal ilişkilerin oluşabilmesinde ilişkisel sermaye boyutlarının yanında davranışsal özelliklerin bir diğer önemli boyutu olan bilgi alış-veriş ikliminin de etkisi oldukça büyüktür. Bilgi alış-veriş iklimi ortakların birlikte ne ölçüde iyi çalışabildiklerini ortaya koyan bir kavram olduğu için ortaklar arasındaki bilgi transferinde de en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Park ve diğerleri, 2012: 154). Bilgi transferinin gerçekleşebilmesi için önemli bir şart olan ilişkisel sermaye boyutlarının birlikte ele alındığı çalışmaların yanında, bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferine olan etkisini de ampirik olarak inceleyen çok az sayıda çalışma yapılmıştır (Robson ve diğerleri, 2006: 591, 597).

Alanyazındaki bu boşlukların doldurulmasına katkı sunulması amacıyla ortaklar arası çatışma çözümü, işbirliği ve iletişim alt boyutlarından oluşan bilgi alış-veriş iklimi araştırma modelinin ana bağımsız değişkeni olarak; bilgi transferi bağımlı değişken olarak ve güven ile bağlılık unsurları ise araştırmanın aracı değişkenleri olarak belirlenmiştir. İkinci aşamada ise aynı model kapsamında bilgi alış-veriş ikliminin her bir alt boyutunun etkisine ayrı ayrı bakılarak bu ilişkinin daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır.

Sonuç olarak, yabancı ortaklı işletmelerde yabancı ortaktan işletmeye yönelik bilgi transferlerine bilgi alış-veriş ikliminin etkisi, güven ve bağlılık faktörlerinin aracılık etkileri incelenmiş ve bu yolla ilgili kavramlar arasında bütüncül bir çerçeve ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma modelinde bu entegre yapının ele alınmasının yanında, alanyazında ele alınan kurumsal ortaklıklar bağlamındaki çalışmaların dışına çıkılarak bireysel yabancı yatırımcıların da inceleme konusu yapılması, çalışmanın alanyazına bir diğer katkısı olarak değerlendirilmektedir. Aracılık analizlerinden sonra ise demografik verilere göre bilgi transfer düzeyinde bir değişkenlik olup olmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren, en az bir Türk ve bir yabancı ortağı bulunan ve 2011-2021 yılları arasında kurulmuş bulunan işletmeler oluşturmaktadır. İşletmeler bu kriterler dışında herhangi bir tasnife tabi tutulmamıştır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) verilerine göre bu dönemde Türkiye’de kurulmuş olan toplam 81.718 işletme bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini belirlemek için Türkiye sınırları içerisinde kurulan ve kapanan işletmelerin kayıtlarının bulunduğu TOBB Bilgi Erişim Müdürlüğü verileri kullanılmıştır. Cohen, Manion ve Morrison’ın (2007: 104) %95 güven seviyesinde evren büyüklüğüne göre asgari örneklem büyüklüğünü ortaya koydukları Tablo (EK-1) göz önünde bulundurulduğunda, araştırmada kullanılan 407 adet anketin yeterli örneklem büyüklüğünü sağladığı anlaşılmaktadır.

Çalışmada örneklem tekniği olarak evren büyüklüğü ve maliyetler göz önünde bulundurularak olasılıklı örneklem tekniklerinden *basit tesadüfi örnekleme tekniği* kullanılmıştır. Bu tekniğin uygulanabilmesi için örneklem çerçeve listesinin araştırmacının elinde bulunması gerekmektedir. Ayrıca bu tekniğe göre araştırma evreni içerisindeki her bir unsurun seçilme şansı eşit olarak değerlendirilmektedir (Cohen ve diğerleri, 2007: 102). Araştırmada ele alınan demografik özellikler göz önünde bulundurulduğunda evren içerisindeki türdeş olan alt grupların büyüklükleri ve listeleri mevcut olmadığı için tabakalı örnekleme tekniği tercih edilmemiştir.

4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bilgi transferine etki eden faktörler incelenirken bunlar arasında özellikle ortaklık alanyazınının doğasına daha uygun olduğu öngörülen bazı faktörlerin ön plana çıktığı gözlemlenmiştir (Kale ve diğerleri, 2000). Bu faktörlerden çatışma çözümü (farklı çalışmalarda çatışma, çatışma azaltma ya da çatışma yönetimi vb. şekillerde ele alınmaktadır), işbirliği ve iletişimin bilgi alış-veriş ikliminin alt boyutları olduğu; güven bağlılığın ise ilişkisel sermayenin alt boyutları olduğu; her iki üst başlığın ise davranışsal özelliklerin alt boyutları oldukları tespit edilmiştir (Park ve diğerleri, 2012:153). İlgili alanyazın incelendiğinde de bu faktörler ile bilgi transferinin arasında anlamlı ilişkilerin olduğu gözlemlenmiştir.

Yabancı ortaklıktan işletmeye yönelik bilgi transferi konusundaki ve 326 ortaklığın ele alındığı bir çalışmada firmalar arası çatışma çözümü ve işbirliğinin ayrı ayrı bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Park ve diğerleri, 2012: 165). Ancak aynı çalışmada firmalar arası iletişimin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olması öngörülmesine karşın böyle bir etkiye rastlanmamıştır. Chen (2004: 317) ise yaptığı çalışmada çatışmanın bilgi aktarım performansı üzerinde eğrisel bir etkiye sahip olduğunu; orta düzeyde bir çatışmanın daha düşük veya daha yüksek düzeyde bir çatışmadan daha iyi bir bilgi transfer performansı sağladığını ortaya koymuştur. Tsang ve diğerleri (2004) ise çatışma sıklığı ve çatışma yoğunluğunun işletmelerin ortaklardan bilgi edinmesine olan etkilerini araştırdıkları makalelerinde çatışma sıklığı ile anlamlı bir ilişki bulamamakla beraber çatışma yoğunluğu ile bilgi edinimi arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Anderson ve Narus (1990: 44) ise taraflar arasındaki koordinasyona ve işbirliğine dikkat çekerek bunun işletmenin bilgiye ulaşması ve başarısı için hayati bir öneme sahip olduğunun altını çizmişlerdir. Aynı şekilde tarafların bilgiyi ifade edebilmesi ve transfer edebilmesi için taraflar arasındaki etkin bir iletişimin varlığı ise en önemli şartlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Buckley, Carter, Clegg ve Tan, 2005: 47-51).

Abrams, Cross, Lesser ve Levin (2003: 65) çalışmalarında güvenin bilgi alışverişini artırmaya yol açtığını ve bunun yanında da bilgi alışverişini daha az maliyetli hale getirdiğini ifade etmektedirler. Bunu destekler nitelikte, yabancı ortaklıktan bilgi

transferi konusunu uluslararası ortak girişimler bağlamında ele alan bir çalışmada ise ilişkisel gömülülük (*relational embeddedness*) başlığı altında incelenen güven ve bağlılığın bilgi transferi üzerindeki etkileri incelenmiş ve yapılan analizler neticesinde güven ve bağlılığın bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Dhanaraj ve diğerleri, 2004). Aynı şekilde ortaklıklar bağlamında yapılan ve 137 ortaklığı inceleyen çalışmasında Chen (2004: 317), güvenin bilgi transferi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Uluslararası ortak girişimlerde yabancı ortaktan işletmeye yönelik bilgi transferinin ele alındığı bir diğer çalışmada da Tsang, Nguyen ve Erramilli (2004: 95) yabancı ortağın bağlılığının hem doğrudan hem de çatışma sıklığı ve yoğunluğunu azaltmak yoluyla bilgi transferini çok ciddi oranda olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

İncelenen bu çalışmalarda bilgi alış-veriş iklimi ve alt boyutları olan çatışma çözümü, işbirliği ve iletişim ile ilişkisel sermaye alt boyutları olan güven ve bağlılığın bilgi transferi üzerindeki etkilerinin yoğun olarak araştırmalara konu edildiği gözlemlenmiştir. Bu çerçevede, yapılan tez çalışmasında da bu değişkenlerin bilgi transferine etki eden diğer faktörlere göre öncelikli olarak analiz edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Çalışmanın kapsamının daha net bir şekilde ortaya konulması maksadıyla, öncelikle üzerinde çalışılan evrende çalışmanın değişkenlerinin mevcudiyetleri ve algı düzeylerinin ne olduğu hususlarının anlaşılması araştırmanın ilk sorunsalı olarak tespit edilmiştir. Buna göre araştırma konusu olan beş faktörün çalışılan evrende hangi düzeylerde söz konusu olduğunun anlaşılması için bu faktörlerin ortalama değerleri ayrı ayrı incelenmiştir. Buna ek olarak araştırmanın değişkenlerinin, örnekleme mevcut olan demografik gruplar arasında farklılık gösterip göstermediklerinin bilinmesinin ise bu grupların (uygulayıcıların) ihtiyaç duyabilecekleri öneriler ve alanyazında söz konusu olabilecek yeni araştırmaların neler olabileceğine dair fikir vermesi açısından önemli olacağı değerlendirilmiştir.

Çalışmanın ikinci araştırma sorunsalı ise; ele alınan örneklem çerçevesindeki örgütlerde, bilgi transferinin gerçekleşmesinde bilgi alış-veriş ikliminin bir rol oynayıp oynamadığı ve bu rol (alanyazınla uyumlu olarak) söz konusu ise bu etkinin içerisinde güven ve bağlılık değişkenlerinin etkisinin söz konusu olup olmadığına yönelik olarak ortaya çıkmıştır. Buradaki temel amaç daha önceki çalışmalarda da ortaya konulduğu

üzere bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferi üzerindeki etkisinin içerisinde var olabileceği öngörülen güven ve bağlılık faktörlerinin açığa çıkarılması olarak belirlenmiştir.

Güven ve bağlılık faktörlerinin aracı değişken olarak seçilmelerinin temel sebepleri ise öncelikle iki grubun da (bilgi alış-veriş iklimi ve ilişkisel sermaye) davranışsal özelliklerin alt boyutu olmaları nedeniyle benzer ya da yakın etkilere sahip olacakları öngörüsünde bulunulması ve alanyazındaki iki grubun ilişkisine dair çalışmaların varlığıdır. Örneğin Konuk ve Ataman'ın (2021: 730-731) çatışma ile ilişkisel sermaye arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında çatışmanın ilişkisel sermayeyi olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada ilişkisel sermayenin karşılıklı güven ve bağlılık gibi alt unsurlardan oluştuğu ifade edilmiştir (Konuk ve Ataman, 2021: 723). Bir başka çalışmada Harbring de (2010: 707) bir yatırım oyunu yoluyla test ettiği işbirliği ile güven ilişkisinde rekabetçi bir turnuva planına kıyasla işbirliğini temel alan bir ortamın güven ve güven beklentisini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bu çalışmalara paralel olarak Jehn, Rispens ve Thatcher (2010) ile Lu ve Guo (2019) gibi çeşitli araştırmacılar da çatışmanın ilişkilerdeki güven, bağlılık ve uyumu olumsuz etkilediğini öne sürmüşlerdir. Faryabi, Sadeghzadeh ve Zakeri ise (2015) çatışma çözümünün bağlılık üzerindeki etkisini farklı bir bağlamda ele aldıkları çalışmalarında çatışma çözümünün bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. İş ilişkilerindeki etkinliğin önemli bir belirleyicisi olan iletişimin (Mohr ve Spekman, 1994: 138-139) güven üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin tespit edildiği çalışmada çatışmanın ise tersi şekilde güven üzerinde negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Coote, Forrest ve Tam, 2003: 600). Üretici ve üreticiye bağlı distribütör ilişkileri üzerine yapılan bir diğer çalışmada ise yine iletişimin güven üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Anderson ve Narus, 1990).

Alanyazındaki bu çalışmalardan hareketle Şekil 3.1'teki ana araştırma modeli ve buna bağlı hipotezler ortaya konulmuştur. Çalışmanın ikinci aşaması olarak ise ana araştırma modeli, bilgi alış-veriş ikliminin her bir alt boyutu için ayrı ayrı kurulmuş ve buna bağlı hipotezler test edilerek konu hakkında derinlemesine bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

H₁: Bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde, güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır.

H₂: Bilgi alış-veriş ikliminin güven üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

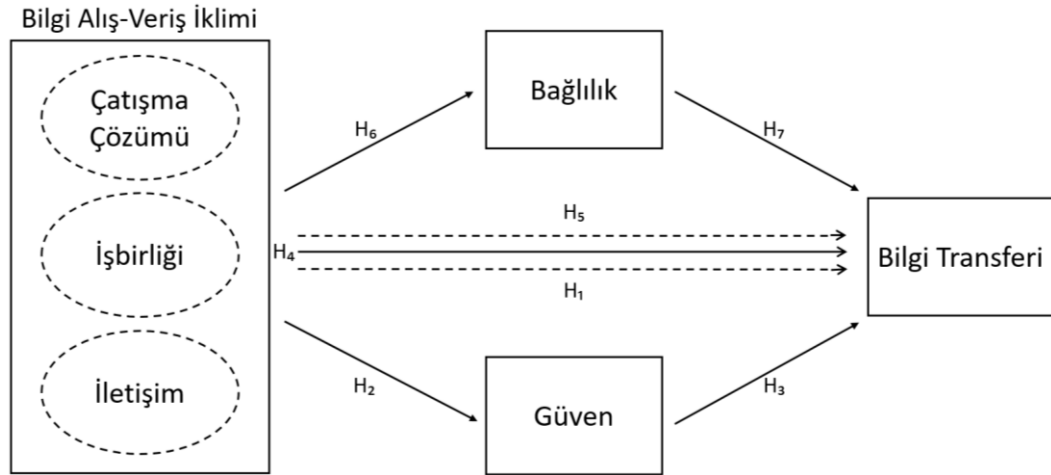
H₃: Güvenin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H₄: Bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H₅: Bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde, bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.

H₆: Bilgi alışveriş ikliminin bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H₇: Bağlılığın bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.



Şekil 4.1. Ana Araştırma Modeli

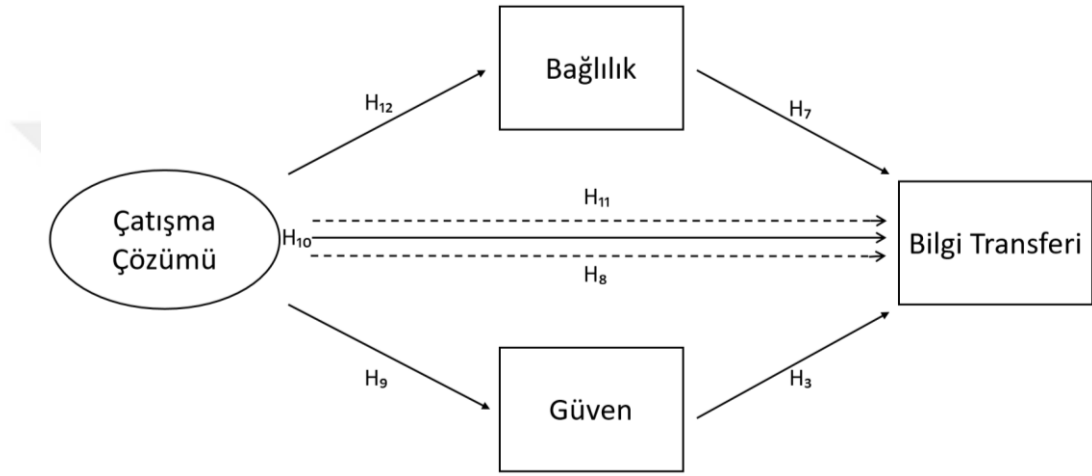
H₈: Çatışma çözümünün bilgi transferine olan etkisinde, güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır.

H₉: Çatışma çözümünün güven üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H₁₀: Çatışma çözümünün bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H₁₁: Çatışma çözümünün bilgi transferine olan etkisinde, bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.

H₁₂: Çatışma çözümünün bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.



Şekil 4.2. İkincil Araştırma Modeli I

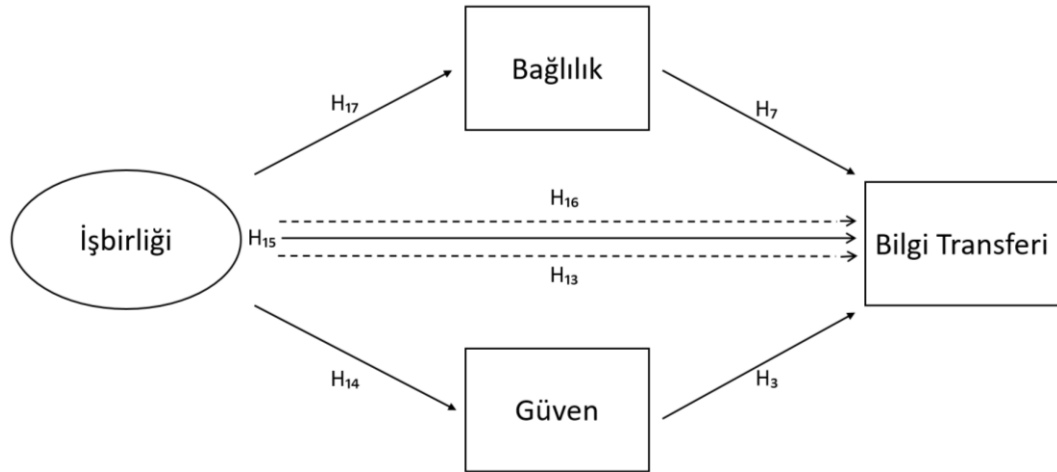
H₁₃: İşbirliğinin bilgi transferine olan etkisinde, güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır.

H₁₄: İşbirliğinin güven üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H₁₅: İşbirliğinin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H₁₆: İşbirliğinin bilgi transferine olan etkisinde, bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.

H₁₇: İşbirliğinin bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.



Şekil 4.3. İkincil Araştırma Modeli II

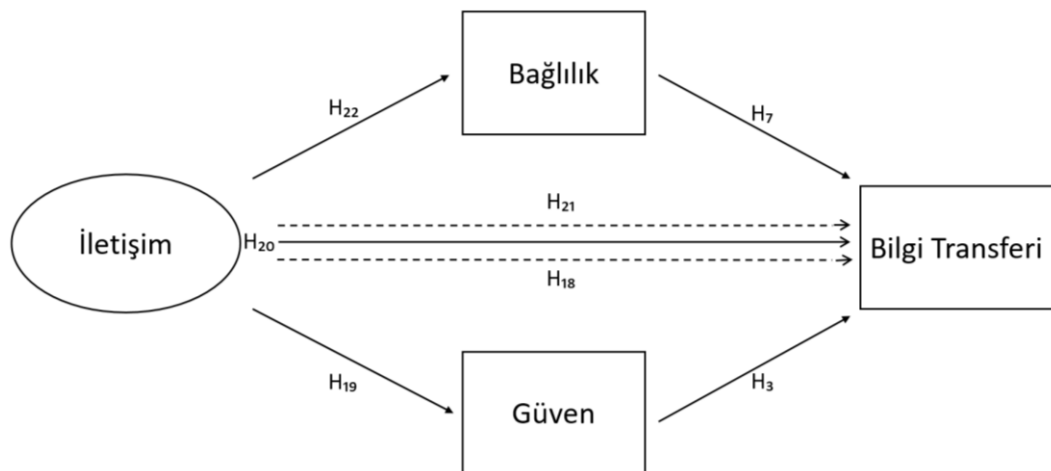
H₁₈: İletişimin bilgi transferine olan etkisinde, güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır.

H₁₉: İletişimin güven üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H₂₀: İletişimin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H₂₁: İletişimin bilgi transferine olan etkisinde, bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.

H₂₂: İletişimin bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.



Şekil 4.4. İkincil Araştırma Modeli III

H₂₃: Yabancı ortağın sahiplik oranı arttıkça bilgi transferi artmaktadır.

H₂₄: Sektörler arasındaki farklılığın bilgi transferi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₅: Ortaklık süresi arttıkça ortaklar arasında bilgi transferi artmaktadır.

4.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çok sayıda kaynaktan veri toplanması gerektiğinde anketler en ideal veri toplama aracı olarak değerlendirilmektedir (Bartram, 2019: 1-2). Araştırma modelinde belirtilen yapıların ölçülebilmesi maksadıyla ihtiyaç duyulan ölçeklerin belirlenebilmesi için alanyazındaki benzer çalışmalar incelenmiş ve kullanım amaçları ile analiz sonuçlarının incelenmesi neticesinde (bilgi) alış-veriş iklimi (çatışma çözümü, işbirliği ve iletişim alt boyutları), güven, bağlılık ve bilgi transferi ölçekleri olmak üzere toplam dört ölçek çalışmada ölçüm aracı olarak tercih edilmiştir. Bilgi alış-veriş iklimi ve bağlılığın ölçümü amacıyla Park ve diğerleri (2012), güvenin ölçümü için Young-Ybarra ve Wiersema (1999) ve bilgi transferinin ölçümü için ise Williams (2007) ölçekleri tercih edilmiştir. Güven ve bağlılık unsurlarının ölçümü için alanyazında daha sık kullanılan çalışmalar mevcut olsa da çalışma özelinde ölçülmesi planlanan işletme ortağının, içerisinde bulunduğu ortaklığa olan güven ve bağlılığının ölçülmesi olduğu için bu unsurları benzer bir yaklaşımla ele alan çalışmaların tercih edilmesinin daha uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Bilgi Alış-Veriş İklimi	Çatışma Çözümü	İşletmemizde ortaklar arası çatışmaları çözmek için açık bir mekanizma kurulmuş ve kullanılmıştır.
		İşletmemizde potansiyel çatışmaları (sorun olabilecek konuları) belirlemek için yönetimle ilgili ortaklar arası ilişkiler yakından izlenmektedir.
		İşletmemizdeki çatışmaları çözerken ortaklar arasında güçlü etkileşimler (görüşmeler vb.) olmaktadır.
		Ortaklar, çatışmaları çözerken birlikte hareket ederler.
	İşbirliği	İşletmenin stratejik amaç ve hedefleri işbirliği ile belirlenir.
		İşletmedeki yetki dağılımı ve bu yetkinin kullanılması , işbirliği ile yapılır.
		İşletmenin yönetimsel kural ve politikaları işbirliği ile oluşturulur.
	İletişim	İşletmemizde düzenli toplantılara sık sık katılım sağlanır.
		Karar verme süreçlerinde yabancı ortaktan tavsiye istenir.
		Ortaklarla iletişimin içeriği güvenilirdir (Ortaklarla doğru bilgiler paylaşılır).
		Önemli bilgiler ortaklarla paylaşılmaktadır.
İlişkisel Sermaye	Güven	Zor ve daha önce karşılaşmadığımız durumlarda, yabancı ortağımızın kararlarının uygulanmasından endişe duymaz/kendimizi tehdit altında hissetmeyiz.
		Yabancı ortağımızın oluşturduğu davranış kalıplarını biliyoruz ve belirli şekillerde davranacaklarına güvenebiliriz (Yabancı ortağımızın davranışları öngörülebilirdir).
		Yabancı ortağımızın oldukça güvenilir olduğunu düşünüyoruz.
	Bağlılık	Yabancı ortağımız insan kaynağı ya da her türlü diğer kaynaklarını işletmemize tahsis etmek (sahip oldukları bu kaynakları işletmemizle paylaşmak) konusunda isteklidir.
		Yabancı ortağımız şirketimize deneyimli ve yetenekli insanlar temin eder.
		Yabancı ortağımız şirketimizin başarılı olması konusunda kararlıdır.
Bilgi Transferi		Yabancı ortağımız işletmemize değerli bilgilerle katkı sundu
		Yabancı ortağımızdan çok şey öğrendik
		Yabancı ortağımız, işletmemizin yönetiminde bize yeni yöntemler öğretti

Tablo 4.1. Ölçek Maddeleri

Ölçeğin uygulanmasında 5’li Likert tipi ölçek tercih edilmiştir. Derecelendirmede “1-Kesinlikle katılmıyorum” şeklinde kodlanırken, “5-Kesinlikle katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır. Anket formunda 8 adet betimleyici soru yer almaktadır. Bunun ardından da modeldeki yapıların ölçülmesi maksadıyla bir araya getirilen 20 adet soru bulunmaktadır.

Anketlerin uygulanacağı Türkiye genelindeki yabancı ortaklı işletmelerin tespiti için TOBB bünyesindeki Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi Müdürlüğü'ne başvurulmuştur. Yapılan geri dönüş neticesinde araştırmada belirlenen kriterleri taşıyan 1000 adet işletmeye ait verilerin genel listeden rassal olarak çekilerek verilebileceği belirtilmiş ve çalışma bu liste üzerinden başlatılmıştır. Evrenin Türkiye genelindeki işletmelerden oluşması nedeniyle anketlerin uygulanmasında telefonla arama yöntemi tercih edilmiş ve alınan cevaplar yazılı olarak formlara geçirilmiştir. Sonraki süreçte bu listenin beklenen sayıya ulaşmada yetersiz kalacağı anlaşıldığından ek olarak 1000 işletmeyi içeren yeni bir liste ile çalışma sonlandırılmıştır. Verilerin toplanması 7 Şubat 2022 - 27 Haziran 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

4.5. Araştırma Bulguları

Yabancı ortaklı işletmelerde bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde ilişkisel sermaye alt boyutlarının (güven ve bağlılık) aracılık etkisinin olup olmadığı çalışmanın ana araştırma sorusudur. Bunun yanında araştırmayı derinleştirmek adına bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde hangi alt boyutun daha ön planda olduğunu anlayabilmek üzere çatışma çözümü, iletişim ve işbirliğinin her birinin bilgi transferine olan etkisi de ayrı ayrı analiz edilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde temel araştırma sorusu ve buna bağlı olarak alt boyutların analizi SPSS 25 paket programının Process macro eklentisi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Buna ek olarak bilgi transferinin gerçekleşmesinde; faaliyette bulunan sektör, yabancı ortağın ortaklık oranı ve ortaklık süresi gibi tanımlayıcı unsurlar arasında bir farklılığın olup olmadığı da yine araştırmanın ana konularından biri olarak ele alınmıştır. Bunların araştırılmasında ise yine SPSS 25 paket programından faydalanılarak tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonrasında da anlamlı fark bulunan değişkenler arasındaki ortalama değerler karşılaştırılarak eğilimin yönü tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik sorular açık uçlu olarak sorulmuş olup, uygulamanın sonlandırılmasından sonra *sektör, yabancı ortağın sahiplik oranı ve faaliyette bulunulan il* başlıkları araştırma amacına yönelik olarak tasnife tâbi tutulmuştur. Anketlerin uygulanmasında katılımcıların, yabancı ortağın işletme ile ilişkileri hakkında bilgi sahibi olan kişilerden olmasına dikkat edilmiştir. Araştırmaya katılan işletme temsilcilerinin 3'ünün (%0,7) işletme bünyesinde danışman görevinde bulunduğunu, 15'inin (%3,7) işletmenin mali müşaviri olduğunu, 63'ünün (%15,5) orta düzey yönetici, 80'inin (%19,7) üst düzey yönetici, 77'sinin (%18,9) yalnızca “yönetici” olduğunu, 23'ünün (%5,7) yönetici asistanı olduğunu ve 146 kişinin ise (%35,9) işletme ortağı olduğunu belirttikleri tespit edilmiştir.

Bunun yanında 407 işletmenin 145'inin (%35,6) imalat, 121'inin (%29,7) ticaret ve 141'inin (%34,6) ise hizmet sektörlerinde faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir. Örneklem içerisindeki sektörel dağılımın oldukça dengeli olduğu görülmektedir. Bu durumun, yapılacak olan varyans analizine yeterli bir zemin oluşturduğu değerlendirilmiştir. Anketin uygulandığı işletmelerin faaliyette bulundukları illerin coğrafi bölgelere göre dağılımı ise şöyledir: İç Anadolu Bölgesi'nde 26 (%6,4), Marmara Bölgesi'nde 180 (%44,2), Akdeniz Bölgesi'nde 152 (%37,3), Ege Bölgesi'nde 33 (%8,1), Doğu Anadolu Bölgesi'nde 1 (%0,2), Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde 12 (%3,0) ve Karadeniz Bölgesi'nde ise 3 (%0,7) işletme. Bu dağılımın da yine ülkedeki sanayi ve ticaret işletmelerinin dağılımı ile büyük oranda uyumlu olduğu gözlemlenmiştir. Demografik faktörlerde dengeli bir dağılımının söz konusu olması ise araştırmada kullanılan basit tesadüfi örneklem yönteminin doğru çalıştığının bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

Yabancı ortağın sahip oranının ise %25'ten düşük olduğu 8 adet (%2,0), %25 - %50 oranları arasında olduğu 148 adet (%36,4), %50 - %75 oranları arasında olduğu 199 adet (%48,9) ve %75'e eşit ya da daha büyük bir orana tekabül ettiği 52 adet (%12,8) işletme bulunmaktadır. Son olarak yabancı ortaklığın ortaklık süresi 1 yıl olanlar 15 (%3,7), 2 yıl olanlar 74 (%18,2), 3 yıl olanlar 68 (%16,7), 4 yıl olanlar 40 (%9,8), 5 yıl olanlar 40 (%9,8), 6 yıl olanlar 30 (%7,4), 7 yıl olanlar 31 (%7,6), 8 yıl olanlar 24 (%5,9), 9 yıl olanlar 12 (%2,9), 10 yıl olanlar ise 28 (%6,9) ve 11 yıl olanlar ise 45

(%11,1) işletme olarak tespit edilmiştir. TOBB'dan veriler talep edilirken 10 yıllık bir süre düşünülerek 2010 sonrası kuruluşlu işletme listesi istenmiş ancak sürecin uzaması neticesinde 2021 kuruluşlu işletmeler de çalışmaya dâhil edilmiştir. Bu yüzden çalışma 11 yıllık bir süreci kapsamakla birlikte 2021'de kurulmuş olan işletmelerden, listesi paylaşılmış bulunanların (2021'in tamamını kapsamadığı için) daha az sayıda olduğu değerlendirilmiştir.

	Frekans	Oran		Frekans	Oran (%)
Pozisyon			Bölge		
Danışman	3	0,7	İç Anadolu	26	6,4
Mali Müşavir	15	3,7	Marmara	180	44,2
Orta Düzey	63	15,5	Akdeniz	152	37,3
Üst Düzey	80	19,7	Ege	33	8,1
Yönetici	77	18,9	Doğu Anadolu	1	0,2
Yönetici Asistanı	23	5,7	Güney Doğu	12	3
Ortak	146	35,9	Karadeniz	3	0,7
Ortaklık Süresi			Sektör		
1 yıl	15	3,7	İmalat	145	35,6
2 yıl	74	18,2	Ticaret	121	29,7
3 yıl	68	16,7	Hizmet	141	34,6
4 yıl	40	9,8			
5 yıl	40	9,8			
6 yıl	30	7,4			
7 yıl	31	7,6	Yabancı Ortağın Sahiplik Oranı		
8 yıl	24	5,9	< %25	8	2,0
9 yıl	12	2,9	%25 - %50	148	36,4
10 yıl	28	6,9	%50 - %75	199	48,9
11 yıl	45	11,1	≥ %75	52	12,8

Tablo 4.2. Demografik Verilere Ait Frekans Analizi

4.5.2. İç Tutarlılık Güvenirliği

Ölçme araçlarının, ölçülmesi amaçlanan kavramları ne derece doğru ölçtüğü araştırmalardaki temel hususlardan birisidir. Bir ölçüm aracının güvenilir olup olmadığının önemli bir göstergesi de ölçeğin maddeleri arasındaki tutarlılığın yüksek olmasıdır (Cohen ve diğerleri, 2007: 506). Bu bağlamda iç tutarlılık güvenirliliği, tek seferde yapılan bir ölçüm işleminde, ölçülmesi amaçlanan kavramların tutarlı bir şekilde ölçülüp ölçülmediğini gösteren bir analiz olarak ifade edilmektedir. Bu aynı zamanda madde homojenliği veya bir testteki maddelerin aynı yapıyı birlikte ölçme

derecesi ile ilgili bir analiz olarak da ifade edilmektedir (Henson, 2001: 177). İç tutarlılık güvenilirliği, maddeler arası korelasyon analizi, yarıya bölme (split-half) ya da Cronbach alpha (α) gibi çeşitli yöntemlerle hesaplanabilmektedir. Ancak bu çalışmada bunlar arasında en yaygın ve en güçlü yöntem olarak değerlendirilen (Dowdy ve diğeleri, 2011: 381) Cronbach alpha içsel tutarlılık katsayısının kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Alpha katsayısı, ölçüm aracını oluşturan maddelerin birbirleriyle ne derece tutarlı olduklarına dair fikir veren bir değer olarak ifade edilmektedir (Cohen ve diğeleri, 2007: 506). Bu değerın hesaplanması içinse ölçeği oluşturan tüm maddelerin muhtemel yarılarının toplam skorları hesaplanarak, bu yarılar arasındaki korelasyon katsayılarının ortalaması alınmaktadır (Cronbach, 1951: 300). 0 ile 1 arasında değerler alabilen alfa katsayısının eşik değerleri ve buna bağlı olarak da ölçeklerin güvenilirlik durumu hakkında ise farklı görüşler bulunmakla birlikte genel kabul gören görüşlerden birine göre değerler ve buna bağlı olarak ortaya çıkan güvenilirlik durumu aşağıdaki gibidir (Akgül ve Çevik, 2005: 435-436):

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte,
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Çatışma Çözümü	0,946	4
İşbirliği	0,978	3
İletişim	0,864	4
Güven	0,824	3
Bağlılık	0,784	3
Bilgi Transferi	0,941	3
Tüm Ölçek Maddeleri		20

Tablo 4.3. Ölçeklerin Güvenirlik İstatistikleri

Tablo 4.3'te araştırmada kullanılan ölçeklerin her birinin güvenilirlik istatistikleri görülmektedir. Çatışma çözümü ölçeğine ait 4 maddenin Cronbach alpha (α) iç tutarlılık katsayısı 0,946 olup, bu değer ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu

göstermektedir. İşbirliği ölçeğine ait 3 maddenin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı ise 0,978 olup, bu değer de aynı şekilde ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. İletişim ölçeğine ait 4 maddenin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı ise önceki iki ölçekten bir miktar düşük olup 0,864'tür. Ancak bu değer de ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu anlamına gelmektedir. Güven ölçeğine ait 3 maddenin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı da bir önceki ölçeğin katsayısına yakın bir değer olan 0,824'tür ve bu değer de aynı şekilde ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Ölçekler arasındaki en düşük değere sahip olan Bağlılık ölçeğine ait 3 maddenin katsayısı ise 0,784'tür ve bu değer de yine ölçeğin yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Son olarak Bilgi Transferi ölçeğine ait 3 maddenin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı 0,941 olup, bu değer ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

4.5.3. Normallik Analizi

Araştırma konusu olan verilerin normal dağılım göstermesi parametrik testlerin uygulanabilmesinin ön koşullarından biridir (Andy, 2009: 132-133). Bu çalışmada normal dağılım ölçütü olarak ise çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri kullanılmıştır. Çarpıklık, skor dağılımlarının simetrik ya da asimetrik olmasıyla alakalı bir değer olarak tanımlanmaktadır. Çarpık dağılımlarda değişkenlere ait değerler ortalamanın sağına ya da soluna doğru çarpık bir yapı arz etmektedir. Basıklık ise bu skorların tepe noktasının ulaştığı noktayı işaret eden bir değer olarak ifade edilmekte ve grafik gösterimlerinde sivri ya da basık bir yapının varlığına işaret etmektedir. Normal dağılımda çarpıklık ve basıklık değerleri sıfır olmalıdır (Andy, 2009: 19, 138; Ünver, Gamgam ve Altunkaymak, 2021: 60, 65).

Ölçekler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
BİLGİ ALIŞVERİŞ İKLİMİ				
CC1	3,65	1,349	-0,636	-0,799
CC2	3,64	1,309	-0,571	-0,809
CC3	3,70	1,276	-0,628	-0,735
CC4	3,75	1,243	-0,716	-0,513
IS1	3,85	1,155	-0,756	-0,370
IS2	3,84	1,177	-0,762	-0,399
IS3	3,83	1,214	-0,724	-0,603
IL1	3,33	1,377	-0,284	-1,194
IL2	3,81	1,214	-0,496	0,205
IL3	4,23	0,892	-1,209	1,428
IL4	4,35	0,919	-1,568	1,848
GÜVEN				
G1	4,17	0,822	-0,986	1,128
G2	4,06	0,871	-0,910	1,002
G3	3,71	1,047	-0,522	-0,312
BAĞLILIK				
B1	3,96	0,979	-0,854	0,400
B2	3,16	1,350	-0,163	-1,080
B3	4,00	0,980	-0,905	0,552
BİLGİ TRANSFERİ				
BT1	3,63	1,099	-0,498	-0,429
BT2	3,36	1,192	-0,287	-0,626
BT3	3,40	1,179	-0,369	-0,556

Tablo 4.4. Merkezi Dağılım Değerleri

Verilerin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebilmesi için ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin hangi aralıklar arasında olmasıyla ilgili farklı görüşler mevcuttur. Çeşitli kaynaklarda $\pm 1,0$ ile $\pm 3,0$ arasında değerler verilmekteyse de George ve Mallery (2019: 114-115) $\pm 1,0$ aralığındaki çarpıklık ve basıklık değerlerinin neredeyse mükemmel kabul edileceğini, $\pm 2,0$ aralığındaki değerlerin de kabul edilebilir düzeyde olduğunu ifade ederek daha bütüncül bir yaklaşım ortaya koymuşlardır.

Tablo 4.4. incelendiğinde IL3 ve IL4 dışındaki tüm çarpıklık değerlerinin $\pm 1,0$ aralığında, bu iki değer ise kabul edilebilir aralık olan $\pm 2,0$ aralığında bulundukları görülmektedir. Basıklık değerlerinden IL1, IL3, IL4, G1, G2 ve B2 ifadelerine ait

değerler dışındaki tüm değerlerin $\pm 1,0$ aralığında, bu ifadelere ait basıklık değerlerinin ise yine kabul edilebilir aralık olan $\pm 2,0$ aralığında bulundukları görülmektedir. Bu sonuçlara istinaden de araştırma konusu olan verilerin normal dağılım gösterdikleri ifade edilebilir.

4.5.4. Geçerlik Analizleri

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi planladığı şeyi gerçekten ölçüp ölçmediğini gösteren bir özelliktir (Andy, 2009: 11). Hair ve diğerleri (2019: 13) de geçerliği bir ölçüm işleminde ölçülmek istenen konseptin doğru olarak temsil edilme derecesi olarak tanımlamışlardır. Geçerliği sağlamanın ise neyin ölçüleceğini tam olarak anlamak ve ardından ölçümü mümkün olduğunca doğru ve hassas bir şekilde yapmakla başlayacağını belirtmişler; bunun da ancak doğru sorunun sorulması ile mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Özet olarak, geçerlikle alakalı üç temel husus bulunmaktadır. Bunlardan ilki ölçüm aracının, ölçülmesi planlanan özelliğe uygunluğudur. İkincisi yapılan ölçümün kurallara uygun bir şekilde ifâ edilmesi, son özellik ise ölçüm yoluyla elde edilen verinin ölçülmek istenen özelliği yansıtmasıdır. Araştırmanın bulunulan aşamasına ve araştırmacının konuyu ele alış biçimine göre ise farklı geçerlik türleri bulunmaktadır. Bu çalışmada ise ölçüm aracı içindeki maddelerin, ölçülmesi amaçlanan konsepti ne derece temsil ettiğinin irdelendiği *içerik (kapsam) geçerliği* ve araştırmaya konu olan kavramsal yapının net bir biçimde açıklığa kavuşturulmasıyla ilgili olan ve çeşitli yöntemleri de içerisinde barındıran *yapı geçerliği* ele alınmaktadır.

4.5.4.1. Dil ve içerik (kapsam) geçerliği

Ölçeklerin çalışmada kullanılabilmeleri için öncelikle yazarlara e-posta yoluyla ulaşılarak izin istenmiş ve gerekli cevapların alınmasının akabinde ölçeklerin çeviri prosedürü başlatılmıştır. Çevirinin dil geçerliğinin sağlanabilmesi amacıyla Brislin (1980) tarafından ifade edilen çeviri-geri çeviri yöntemi ile uygulanmıştır. Bunun için de her iki dile de hâkim uzmanlar, alan uzmanları ve Türkçe dil uzmanlarından yardım alınmıştır.

Bu prosedür dâhilinde ilk etapta tezin müellifi ve iki ayrı İngilizce dil uzmanı tarafından birbirinden bağımsız Türkçe çeviriler hazırlanmıştır. Sonraki aşamada bu çeviriler çeviriyi yapan üç kişinin de onayıyla birleştirilerek tek bir Türkçe forma ulaşılmıştır. Daha sonra ulaşılan bu çeviri ile ölçeklerin orijinalleri yan yana olacak şekilde bir form oluşturulmuş ve her maddenin yanına da gerekli görüldüğünde düzeltme önerilerinin yazılabileceği bir bölüm eklenmiştir. Bu formlar dil yeterliliğine sahip ve alanda uzman olan dört öğretim üyesine ulaştırılmış ve orijinal İngilizce maddelerle Türkçe çevirilerinin karşılaştırılarak Türkçe karşılıkların orijinal maddeleri anlam ve içerik yönünden ne ölçüde karşıladığını değerlendirmeleri talep edilmiştir. Birbirinden bağımsız olarak doldurulan bu formlar neticesinde Türkçe versiyonda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu aşamada bazı sözcüklerin değiştirilmesi ve uygun yerlere parantez içerisinde açıklamaların yazılması gibi küçük ancak açıklayıcı değişiklikler yapılmıştır.

Ölçeklerin Türkçe versiyonlarına son hâlini vermek amacıyla, ulaşılan metin Türkçe alanında uzman olan iki akademisyene gönderilerek dilbilgisi, imlâ ve anlaşılabilirlik açısından düzenlemeleri istenmiştir. Bu aşamada formlarda önemli bir değişiklik yapılmamıştır. Son aşamada ise bu formun daha önce çeviri aşamalarında bulunmayan bir başka uzman tarafından İngilizceye geri çevirisi yapılmıştır. Bunun akabinde ise bu ortaya çıkan İngilizce maddeler ile İngilizce özgün maddeler iki uzman tarafından karşılaştırılmış ve önemli bir fark bulunmadığı için çeviri prosedürünün tamamlanmasına karar verilmiştir. Bu şekilde ölçeklerin dil geçerlik çalışmaları tamamlanmıştır.

Ölçüm aracını oluşturan maddelerin ölçülmek istenen özellikleri temsil edip etmediği konunun uzmanlarına sorularak ölçeğin içerik (kapsam) geçerliği test edilmektedir. Çalışmada uzman değerlendirmelerinin sayısal olarak yorumlanmasında Lawshe'in (1975) ortaya koyduğu içerik geçerliği oranı (İGO) kullanılmıştır. Bu yöntem uyarınca Türkçe dil geçerliği sağlanan ölçek maddeleri alanda uzman 6 akademisyene gönderilmiş ve her bir maddenin ölçülmek istenen söz konusu yapıların ölçülmesiyle alakalı ne derece gerekli olduğu sorulmuştur. Buna cevap olarak da uzmanların “uygun”, “kalabilir” ve “uygun değil” şeklinde bir tasnife gitmeleri talep edilmiştir. Uzmanlardan alınan cevaplar Tablo 4.5'te gösterilmektedir.

İfadeler	Uygun	Kalabilir	Uygun Değil	Toplam Uzman Sayısı	n	n/2	İGO $\left(\frac{n-(\frac{n}{2})}{n/2}\right)$	Karar
Madde 1	6	0	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 2	6	0	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 3	5	1	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 4	6	0	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 5	6	0	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 6	6	0	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 7	6	0	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 8	6	0	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 9	6	0	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 10	4	2	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 11	6	0	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 12	5	1	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 13	5	1	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 14	6	0	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 15	6	0	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 16	6	0	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 17	6	0	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 18	6	0	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 19	6	0	0	6	6	3	+1,00	Kabul
Madde 20	6	0	0	6	6	3	+1,00	Kabul

Tablo 4.5. İçerik Geçerliği Oranları

Uzman görüşlerinin alınmasından sonra ölçeklere ait her bir maddenin içerik geçerliği oranlarının hesaplanması için $\frac{n-(\frac{n}{2})}{n/2}$ formülü kullanılmıştır. Bu hesaplamadan alınan sonuçlar aynı şekilde Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Lawshe'in (1975: 568) minimum içerik geçerliği oranları tablosuna göre 6 uzman görüşü alınması hâlinde alınması gereken minimum puanın 0,99 olduğu göz önünde bulundurulduğunda, ölçeklere ait maddelerin tamamının ölçülmesi planlanan kavramları ölçme hususundaki içerik geçerliğini sağladığı tespit edilmiştir.

4.5.4.2. Yapı geçerliği

Kapsamlı bir analiz olan yapı geçerliği, araştırma içerisindeki kavramsal yapının ölçülen öğeler tarafından ne derece doğru bir şekilde yansıtıldığına derecesidir (Hair ve diğerleri, 2019: 787). Yapı geçerliğinde ölçeğin ele aldığı yapıyı oluşturan değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkileri ve başka yapılarla olan ilişkileri de göz önünde bulundurulmaktadır. Çalışmada ölçeklerin yapı geçerliğinin test edilmesi amacıyla yakınsama geçerliği, ayırma geçerliği ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına başvurulmuştur.

4.5.4.2.1. Yakınsama geçerliği

Yakınsama geçerliği, yapıların homojenliğini ifade etmektedir (Eriksson, Scharma ve Silver, 1998: 14). Hair ve diğerleri (2019: 659) bunu belirli bir yapının göstergelerinin ne ölçüde yakınsadığı veya yüksek oranda ortak varyansı paylaştığı şeklinde ifade etmişlerdir. Burada aynı yapının iki bileşenin ne derece ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda her yapı içerisindeki öğeler arası yüksek korelasyonlar, yakınsak geçerliliği göstermektedir (Chau, 1997: 313).

Bu değerlendirmelere dayanılarak çalışmanın yakınsama geçerliğinin test edilmesi amacıyla AVE (Average Variance Extracted / Açıklanan Ortalama Varyans) ve CR (Composite Reliability / Birleşme Güvenirliği) değerleri ile ifadeler arası korelasyon değerleri incelenmiştir. AVE değeri faktörleri oluşturan değişkenlerin açıkladıkları varyansı ifade ederken, CR değeri ise bu yapıların içsel tutarlılığını göstermektedir.

	AVE	CR
Çatışma Çözümü	0,79	0,93
İşbirliği	0,95	0,98
İletişim	0,61	0,86
Güven	0,66	0,85
Bağlılık	0,61	0,82
Bilgi Transferi	0,84	0,94

AVE: Açıklanan Ortalama Varyans

CR: Birleşme Güvenirliği

Tablo 4.6. Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) ve Birleşme Güvenirliği (CR) Değerleri

EK-3'te ifadeler arası korelasyon değerleri gösterilmektedir. Tabloda yer alan değerlerin tamamının (tüm maddelere ait ifadeler arası korelasyon değerlerinin) 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Hair ve diğerleri (2019: 760) CR değerinin 0,7'nin üzerinde olmasının gerektiği ancak keşfedici araştırmalarda 0,6'nın üzerindeki değerlerin de kabul edilebileceğini belirtmişlerdir. Tablo 4.6 incelendiğinde tüm CR değerlerinin 0,7'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Yine kabul edilebilir bir AVE için de 0,5 değeri ve bunun üzerindeki değerlerin kabul edilebilir değerler olduğu ifade edilmiştir. Bu seviye veya üzeri, ortalama olarak yapının göstergelerinin varyansının yüzde 50 veya daha fazlasını açıkladığını göstermektedir (Hair ve diğerleri, 2019: 775). Tablo 4.6 incelendiğinde tüm AVE değerlerinin de belirtilen değer olan 0,5'in üzerinde yer aldığı görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında ölçüm araçlarının tümünün yakınsama geçerliğini sağladığı ifade edilebilir.

4.5.4.2.2. Ayırışma geçerliği

Ayırışma geçerliği teorik olarak birbirleriyle ilgili ancak farklı kavramsal yapılar arasındaki ilişkinin düşük olması, bir diğer deyişle diğer yapıdan ayrıştığını gösteren bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir (Holton III, Bates, Bookter ve Yamkovenko, 2007: 388). Ölçeklerin ayırışma geçerliği HTMT (Heterotrait–monotrait ratio) yöntemi ile incelenmiştir. Bu değer, ayırışma geçerliğini değerlendirmek için alternatif bir prosedür olarak kullanılmaya başlanmıştır. HTMT ölçütü aynı yapıyı ölçen göstergelerin ortalama korelasyonlarının (geometrik) ortalamasına göre yapılar arasındaki gösterge korelasyonlarının (yani heterotrait-heterometod korelasyonlarının) ortalama değeri olarak tanımlanmaktadır. HTMT ölçütü yapıların güvenilirlikleri sağlanmışsa iki yapı arasındaki gerçek korelasyonun bir tahminidir. Yüksek HTMT değerleri, ayırışma geçerliği açısından bir soruna işaret etmektedir. 0,90'ın üzerindeki bir HTMT değeri, ayırışma geçerliğinin olmadığını göstermektedir (Hair ve diğerleri, 2019: 776, 788).

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait HTMT tablosuna bakıldığında tüm değerlerin 0,90'ın altında oldukları görülmektedir. Yalnızca İletişim ve İşbirliği ile Güven ve Bağlılık boyutları gibi yakından ilişkili olan kavramlara ait değerlerin doğal olarak

görece yüksek oldukları, fakat bunların da referans değer olan 0,90'dan düşük olduğu gözlemlenmiştir.

	CC	IS	IL	G	B	BT
CC						
IS	0,738					
IL	0,672	0,825				
G	0,510	0,505	0,590			
B	0,524	0,588	0,659	0,839		
BT	0,533	0,522	0,581	0,653	0,825	

Tablo 4.7. Ölçeklerin HTMT değerleri

4.5.4.2.3. Doğrulayıcı faktör analizi

Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda araştırmacılar ya ölçek geliştirmekte ya da var olan ölçeklerden faydalanmaktadır. Ölçek geliştirme süreci zaman ve kaynak gerektirmektedir. Araştırmacılar sıklıkla yeterli zamana ve kaynağa sahip olmadığından, yeni bir ölçek geliştirmek yerine var olan ölçekleri kullanmaktadır (Harrington, 2009: 4). Var olan ölçeği kullanırken araştırmacılar, popülasyona uygun olup olmadığını incelemelidir. Doğrulayıcı faktör analizi sayesinde ölçeğin orijinal yapısının araştırmacının popülasyonuna uygun olup olmadığı incelenmektedir (Harrington, 2009: 5). Daha açık bir ifade ile doğrulayıcı faktör analizi, teorik olarak temellendirilmiş bir model ile gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri karşılaştırarak arasındaki uyumu değerlendirmeye imkân tanımaktadır (Mueller ve Hancock, 2001: 5239).

Doğrulayıcı faktör analizinde, çok sayıda model uyumu indeksi kullanılarak model uyumu test edilmektedir. Alavi ve diğerleri (2020: 2209) çalışmalarında ki-kare indeksi, tahminin kök hata kareler ortalaması (RMSEA), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve standartlaştırılmış kök artık kareler ortalaması (SRMR) mutlak uyum indeksleri olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda çalışmada ki-kare indeksi, RMSEA, CFI ve SRMR doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını yorumlamak için kullanılan uyum indeksleri olarak seçilmiştir.

Ki-kare/Serbestlik Derecesi: Ki kare uyum indeksi doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan en yaygın uyum indeksi olmakla birlikte diğer uyum indekslerini oluşturmak için de kullanılmaktadır. İndeks, modelin kovaryans matrisinin popülasyona ait kovaryansı temsil edip etmediğini ortaya koymaktadır (Alavi ve diğerleri, 2020: 2209-2210). Ki-kare değerinin 0'a yakın olduğu durumda p değerinin 0,05'ten küçük olması beklenmektedir.

Tahminin Kök Hata Kareler Ortalaması (RMSEA): RMSEA, varsayımsal bir modelin mükemmel bir modelden uzaklığını ölçmeye olanak sağladığı için mutlak uyum indeksleri arasında değerlendirilmektedir (Xia ve Yang, 2019: 410).

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI): İstatistiksel temel bir model ile araştırmacının modelinin uyumunu mukayese ederek araştırma modelindeki göreceli uyum gelişimini ortaya koymaktadır (Kline, 2010: 153). CFI değeri 0'dan 1'e kadar değişen değerler alabilmekte olup 1'e yaklaşan değerlerin daha iyi uyum gösterdiği kabul edilmektedir (Schermelele-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 42).

Standartlaştırılmış Kök Artık Kareler Ortalaması (SRMR): SRMR, gözlemlenen ve tahmin edilen korelasyonlar arasındaki farkı ifade eden ortalama mutlak korelasyonun ölçüsüdür (Kline, 2010: 153). Modelin sahip olduğu 0 SRMR değeri mükemmel uyumu ifade ederken, 0.05'ten küçük değerler iyi ve 0.5 ile 0.1 arasındaki değerler ise kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir (Schermelele-Engel ve diğerleri, 2003: 38).

Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI): NFI, önerilen model ile temel model arasındaki ki-kare farkını incelemektedir (Costa ve Sarmento, 2019: 7). Modele ait NFI değeri 0.90-0.95 aralığında ise kabul edilebilir, 0.95-1.00 aralığında ise iyi uyuma sahiptir (Schermelele-Engel ve diğerleri, 2003: 40).

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$
NFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$

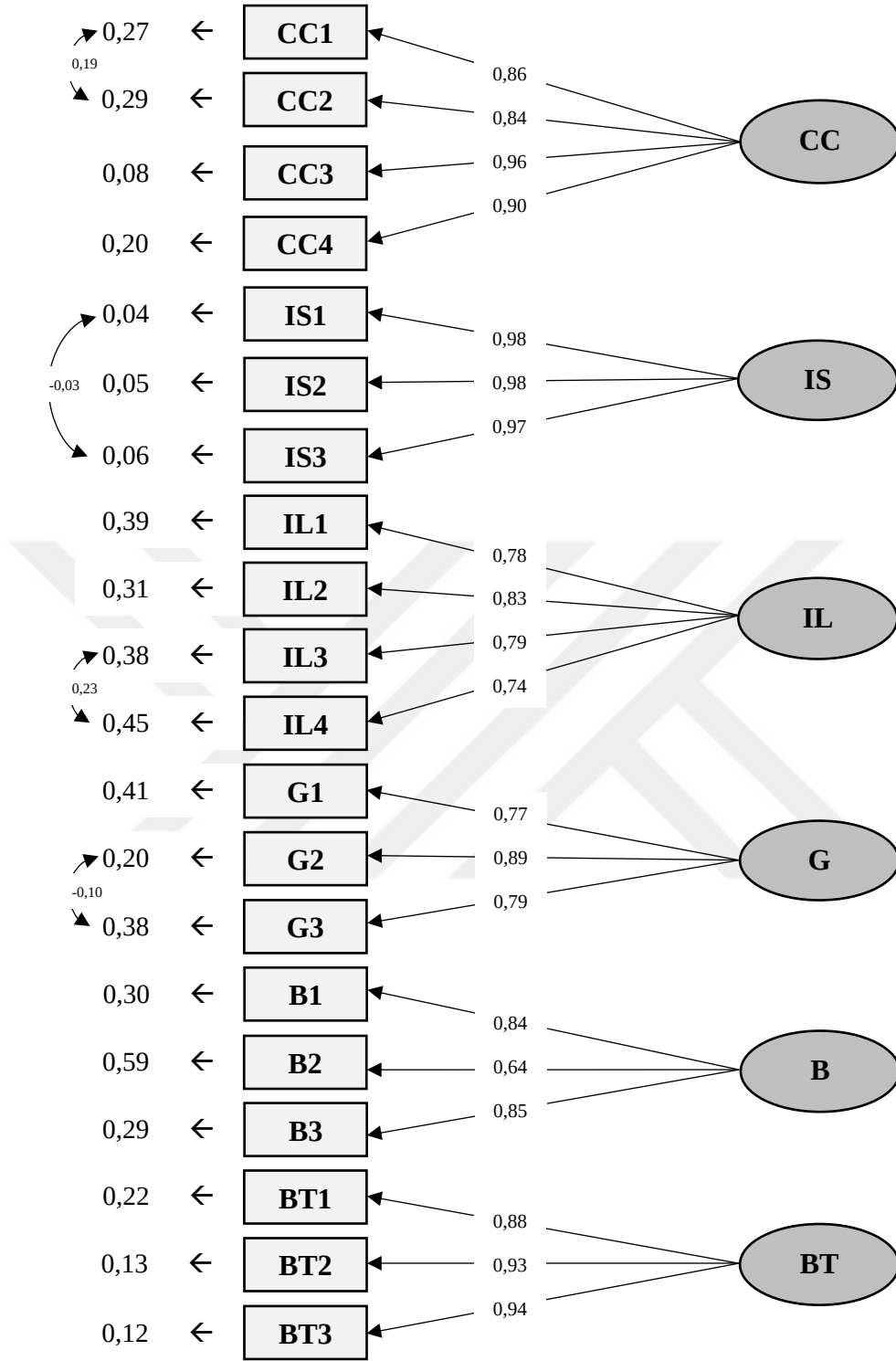
Tablo 4.8. Uyum İndeksleri için İyi / Kabul Edilebilir Uyum Aralıklarının Gösterimi

Doğrulamalı faktör analizi ile elde edilen ki-kare/serbestlik derecesinin (2229/619) ile kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğu Tablo 4.9’da görülmektedir. Mutlak uyum indeksleri arasında en sık kullanılan RMSEA değerinin (0,08) ile kabul edilebilir uyum indeksleri aralığında olduğu tespit edilmiştir. Modele ait SRMR değeri (0,048) ise iyi uyum sınırları içerisinde. Ölçüm modelinin CFI değerinin 0.97-1.00 aralığında olması halinde iyi uyum gösterdiği ifade edilmektedir. Çalışma modelinin 0,97 CFI değeri ile iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Faktör Uyum
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2229/619
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.080
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0.048
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0.97
NFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.96

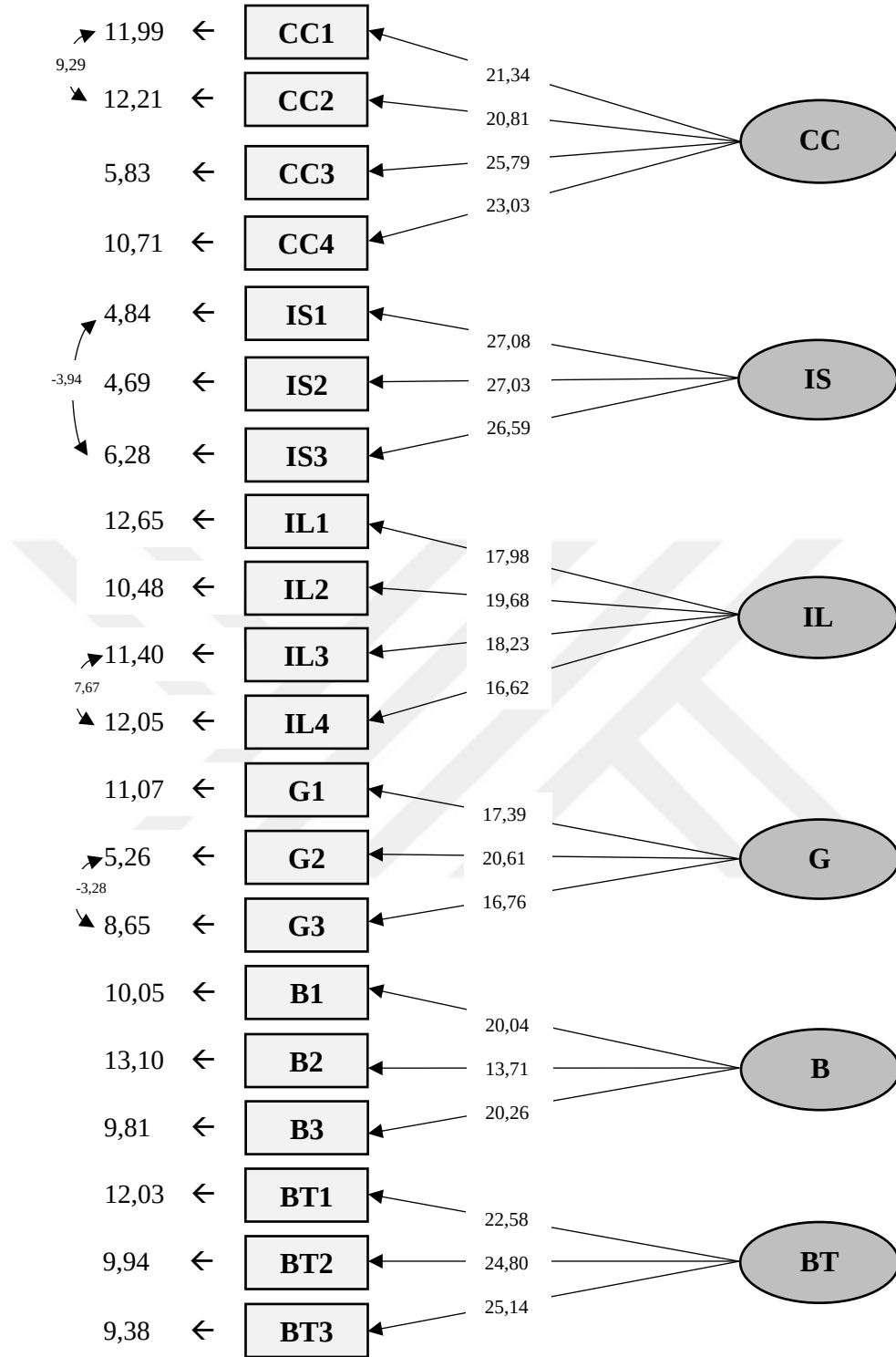
Tablo 4.9. Modele Ait Uyum İndeksleri

Bu ölçütlerin yanında, doğrulamalı faktör analizi kapsamında standardize edilmiş çözüm sonuçlarında faktör yüklerinin 0,5’ten büyük olması gerekli görülmektedir (Wang ve Netemeyer, 2004: 808). EK-4 incelendiğinde; tüm ölçeklere ait her gözlenen değişkenin faktör yükünün 0,5 eşik değerinden yüksek ve $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ölçeklerden herhangi bir maddenin çıkarılmasının gerekmediği değerlendirilmiştir. Bunun yanında tüm ölçeklere ait maddelerin hata varyanslarının da 0,9’dan düşük olduğu görülmektedir. Ancak RMSEA değerinin 0,096 olduğu ve bunun da 0,8 eşik değerinden yüksek olduğu değerlendirildiği için aynı gizil yapılar içerisindeki gözlenen değişkenler arasındaki hata kovaryansları dikkate alınarak model modifikasyona tâbi tutulmuştur (Bkz. Şekil 4.5 ve 4.6).



Ki-kare=2229,58, Serbestlik Derecesi=619, P-değeri= 0,000, RMSEA=0,080

Şekil 4.5. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Veriler (Modifikasyon Sonrası)



Ki-kare=2229,58, Serbestlik Derecesi=619, P-değeri= 0,000, RMSEA=0,080

Şekil 4.6. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin T Değerleri (Modifikasyon Sonrası)

Modifikasyon işlemiyle aynı gizil yapılar içerisinde yer alan CC1 ve CC2, IS1 ve IS3, IL3 ve IL4 ile G2 ve G3 gözlenen değişkenlerinin hata kovaryansları birleştirilmiştir. Modele ilişkin modifikasyon sonrası standardize değerler ve T değerleri sırasıyla Şekil

4.5 ve Şekil 4.6'da görülmektedir. Ayrıca model uyum indeksleri incelendiğinde modifikasyon öncesi 0,096 olan RMSEA değerinin modifikasyon sonrası 0,080 ile kabul edilebilir uyum seviyesine ulaşmıştır. Yine modifikasyon öncesi modelin ki-kare/serbestlik derecesi değeri 4,73 iken modifikasyon işlemiyle ilgili değerin 3,60'a düştüğü gözlemlenmiştir.

Faktörler ve Maddeler	Standart Değer	R ² Değerleri	Hata Varyansı	T Değerleri	AVE	CR
BİLGİ ALIŞVERİŞ İKLİMİ						
Çatışma Çözümü						
CC1	0,86	0,73	0,27	21,34	0,79	0,93
CC2	0,84	0,71	0,29	20,81		
CC3	0,96	0,92	0,08	25,79		
CC4	0,90	0,80	0,20	23,03		
İşbirliği						
IS1	0,98	0,96	0,04	27,08	0,95	0,98
IS2	0,98	0,95	0,05	27,03		
IS3	0,97	0,94	0,06	26,59		
İletişim						
IL1	0,78	0,61	0,39	17,98	0,61	0,86
IL2	0,83	0,69	0,31	19,68		
IL3	0,79	0,62	0,38	18,23		
IL4	0,74	0,55	0,45	16,62		
GÜVEN						
G1	0,77	0,59	0,41	17,39	0,66	0,85
G2	0,89	0,80	0,20	20,61		
G3	0,79	0,62	0,38	16,76		
BAĞLILIK						
B1	0,84	0,70	0,30	20,04	0,61	0,82
B2	0,64	0,41	0,59	13,71		
B3	0,85	0,71	0,29	20,26		
BİLGİ TRANSFERİ						
BT1	0,88	0,78	0,22	22,58	0,84	0,94
BT2	0,93	0,87	0,13	24,80		
BT3	0,94	0,88	0,12	25,14		

Tablo 4.10. Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen standardize edilmiş faktör yükleri, ele alınan maddelerin içerisinde bulundukları faktörü açıklayan varyans düzeyini

gösteren R^2 değerleri, maddelere ait standart hata değerleri ve t-değerleri Tablo 4.12’de gösterilmiştir. Tüm faktörlere ait maddelerin standart değerlerinin eşik değer olan 0,5’ten büyük ve t değerlerinin %95 güven seviyesinde eşik değer olan 1,96’dan büyük oldukları görülmektedir. Çatışma çözümü faktöründeki değişkenlik en çok CC3 ($R^2 = 0,92$), İşbirliği faktöründeki değişkenlik en çok IS1 ($R^2 = 0,96$), İletişim faktöründeki değişkenlik en çok IL2 ($R^2 = 0,69$), Güven faktöründeki değişkenlik en çok G2 ($R^2 = 0,80$), Bağlılık faktöründeki değişkenlik en çok B1 ($R^2 = 0,70$) ve Bilgi Transferi faktöründeki değişkenlik en çok BT3 ($R^2 = 0,88$) değişkeni ile açıklanmıştır.

4.5.5. Ölçeklere İlişkin Ortalama Değerler

Araştırmanın bu bölümünde anketlerin uygulandığı kişilerin her bir ölçeğe verdikleri cevapların ortalama değerleri ve demografik veriler bağlamında grupların her birinin ölçeklere verdikleri cevapların ortalama değerleri paylaşılacaktır. Bu yolla, hipotezlerin sınanmasıyla elde edilen sonuçların yorumlanması ve buna istinaden öneriler geliştirilmesi planlanmıştır.

	Ortalama	Ortanca	Std. Hata
CC	3,6851	4,00	1,2013
IS	3,8354	4,00	1,1572
IL	3,9292	4,00	0,9460
BAİ	3,8721	4,00	0,9838
G	3,9820	4,00	0,7900
B	3,7068	3,66	0,9330
BT	3,4641	3,33	1,0947

Tablo 4.11. Ölçeklerin Aldığı Puanlar

Ölçeklere ilişkin ortalama değerler incelendiğinde ölçek ortalamalarının genellikle 3,5-4 bandında yoğunlaştığı, herhangi bir ölçeğin ise diğerlerinden belirgin bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Ancak demografik grupların ölçeklere verdikleri cevapların varyansları incelendiğinde %25 ve altı ortaklık oranına sahip olan işletmelerde Çatışma Çözümü, İşbirliği ve İletişim ölçeklerine ait varyansların daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun da bu grupta, diğer gruplara göre verilen cevapların birbirinden daha yüksek oranda farklılaştığını gösterdiği değerlendirilmiştir.

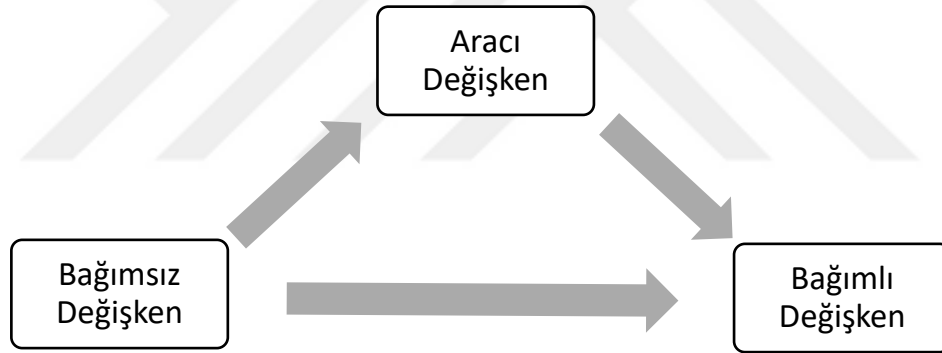
Tablo 4.12. Demografik Verilere Göre Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması

		CC Ort.	CC Vary.	IS Ort.	IS Vary.	IL Ort.	IL Vary.	BAİ Ort.	BAİ Vary.	G Ort.	G Vary.	B Ort.	B Vary.	BT Ort.	BT Vary.
Sahiplik Oranı	% 0-25	3,16	3,28	3,08	3,19	3,19	2,26	3,14	2,64	3,33	1,36	3,00	0,85	2,75	1,48
	% 25-50	3,64	1,45	3,81	1,24	3,91	0,86	3,85	0,88	3,97	0,61	3,67	0,84	3,34	1,19
	% 50-75	3,79	1,30	3,87	1,33	3,93	0,86	3,90	0,96	3,97	0,58	3,68	0,83	3,47	1,15
	% 75+	3,50	1,64	3,88	1,35	4,09	0,87	3,97	0,93	4,15	0,65	4,03	0,96	3,89	1,12
Sektör	1	3,73	1,38	3,81	1,39	3,88	0,92	3,84	1,01	3,97	0,58	3,75	0,79	3,45	1,17
	2	3,52	1,68	3,74	1,54	3,93	0,88	3,82	1,04	3,92	0,70	3,58	0,97	3,42	1,35
	3	3,78	1,28	3,94	1,10	3,98	0,88	3,95	0,85	4,05	0,59	3,77	0,85	3,51	1,09
Ortaklık Süresi	1	3,73	1,70	4,13	1,42	4,25	1,00	4,17	1,08	4,02	0,62	3,62	0,95	3,00	1,39
	2	3,58	1,29	3,55	1,44	3,77	0,91	3,66	1,05	3,95	0,57	3,72	0,68	3,54	0,83
	3	3,91	1,22	3,78	1,22	3,93	0,87	3,87	0,85	3,91	0,57	3,51	0,71	3,40	1,16
	4	3,46	2,00	3,97	1,41	4,04	0,67	3,94	0,85	4,15	0,70	4,03	1,12	3,66	1,21
	5	3,50	1,82	3,64	1,58	3,71	1,21	3,67	1,28	3,83	0,67	3,61	0,90	3,28	1,28
	6	3,47	1,12	3,62	1,34	3,64	0,96	3,62	0,99	3,77	0,79	3,39	0,85	3,12	1,16
	7	3,83	1,26	4,09	1,19	4,14	0,70	4,09	0,77	4,17	0,41	3,91	0,76	3,94	0,81
	8	3,49	1,56	4,22	1,08	4,23	0,77	4,18	0,84	3,94	0,65	3,60	0,94	3,26	1,73
	9	3,79	1,14	4,22	0,47	3,85	0,88	4,00	0,45	3,78	0,83	3,75	1,21	3,42	1,35
	10	3,99	1,19	4,01	1,09	4,07	0,88	4,04	0,86	4,12	0,64	3,73	1,02	3,51	1,36
	11	3,79	1,61	3,90	1,45	4,01	0,83	3,95	1,05	4,11	0,61	3,93	0,86	3,57	1,40

4.5.6. Hipotez Testleri

4.5.6.1. Bilgi Alış-Veriş İkliminin Bilgi Transferine Etkisinde Güvenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi

Aracılık analizi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında kurulan basit ilişkisel bağlantıların aksine nedensel mekanizmaların kurulmasına olanak sağlayan hipotezlerin test edilmesine izin vermektedir (Main ve Nicholas, 2022: 343). Basit aracılık modeli Şekil 4.7’de gösterilmektedir. Bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki yol “a”, aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki yol “b” ve bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki yol ise “c” yolu olarak nitelendirilmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1176).



Şekil 4.7. Basit Aracılık Modelinin Gösterimi

Baron ve Kenny (1986: 1176)’ye göre aracılık etkisinin varlığından söz edebilmek için bazı ön koşulların karşılanmış olması gerekmektedir. Bu ön koşullar;

1. Bağımsız değişken ile aracı değişkenin üzerinde bir etkisi ve bu etkinin anlamlı olması gerekmektedir.
2. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi ve bu etkinin anlamlı olması gerekmektedir.
3. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi ve bu etkinin anlamlı olması gerekmektedir.

Baron ve Kenny yöntemi alanyazında yaygın bir şekilde kullanılmasına karşın son yıllarda daha güvenilir ve geçerli sonuçlar üreten yeni yaklaşım, çalışmalarda kullanılmaya başlanmıştır (Darlington ve Hayes, 2017; Hayes ve Rockwood, 2017). Yeni yaklaşıma göre, bootstrap analizi kullanılarak bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki “a” yolu ve aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki “b” yolu katsayılarının çarpımının anlamlı olması dolaylı etkinin varlığını ispat etmek için yeterlidir (Darlington ve Hayes, 2017: 462). Çalışmada ayrıca ele alınan modelde yukarıda ifade edilen üç koşul sağlandığı takdirde aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığının tespiti için Sobel testi yapılmaktadır. Aracılık etkisi, Sobel testi ile hesaplanan Z değerinin istatistiksel olarak anlamlı olmasına bağlıdır (Kaya, 2019: 242).

Bilgi alışveriş ikliminin bağımsız değişken ve güvenin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.13’te görülmektedir. Bilgi alışveriş ikliminin güven üzerinde 0,410 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₂: Bilgi alışveriş ikliminin güven üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmektedir. Böylece aracılık etkisinin ilk ön koşulunun sağlandığı ifade edilebilir.

Güvenin bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.13’te görülmektedir. Güvenin bilgi transferi üzerinde 0,546 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₃: Güvenin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin ikinci koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

Bilgi alışveriş ikliminin bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.13’te görülmektedir. Bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferi üzerinde 0,392 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₄: Bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin üçüncü ve son koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

Bağımsız Değişken	Bağımlı	F	B	T	p	R ²
Bilgi Alışveriş İklimi	Güven	143,08	0,410	11,961	,000	0,261
Güven	Bilgi Transferi	147,84	0,546	8,972	,000	0,422
Bilgi Alışveriş İklimi	Bilgi Transferi	147,84	0,392	8,024	,000	0,422

Tablo 4.13. Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H₁)

Aracılık etkisinin analizinde ön koşullar sağlandıktan sonra bootstrap analizi ile aracılık etkisi test edilmektedir. Aracılık etkisinin varlığından söz edilebilmesi için güven aralığı (CI) değerlerinin sıfırı içermemesi ve p değerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir (Koç, 2021: 206). Tablo 4.14'te görüldüğü üzere elde edilen sonuçlar ile “H₁: Bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde, güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında güvenin, bilgi alışveriş iklimi ile bilgi transferi arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu ifade edilebilir.

Dolaylı Etki	B	BootLLCI	BootULCI
BAI → G → BT	0,224	,1612	,2946

Tablo 4.14. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H₁)

Bilgi alışveriş iklimi ile bilgi transferi arasındaki ilişkide güvenin sahip olduğu aracılık etkisinin anlamlılığının test edilmesi amacıyla Sobel Testi yapılmış ve ulaşılan sonuçlar Tablo 4.15'te sunulmuştur. Elde edilen sonuçlarda Z katsayısının 7,51 ve p katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Test İstatistiği	ss	p
Sobel Test	7,516	,029

Tablo 4.15. Sobel Test Sonucunun Gösterimi (H₁)

4.5.6.2. Bilgi Alış-Veriş İkliminin Bilgi Transferine Etkisinde Bağlılığın Aracılık Etkisinin İncelenmesi

Bilgi alışveriş ikliminin bağımsız değişken ve bağlılığın bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.16'da görülmektedir. Bilgi alışveriş ikliminin bağlılık

üzerinde 0,542 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₆: Bilgi alışveriş ikliminin bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmektedir. Böylece aracılık etkisinin ilk ön koşulunun sağlandığı ifade edilebilir.

Bağlılığın bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.16’da görülmektedir. Bağlılığın bilgi transferi üzerinde 0,702 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₇: Bağlılığın bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin ikinci koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

Bilgi alışveriş ikliminin bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.16’da görülmektedir. Bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferi üzerinde 0,235 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₄: Bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin üçüncü ve son koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	F	B	T	p	R ²
Bilgi Alışveriş İklimi	Bağlılık	197,39	0,542	14,049	,000	0,327
Bağlılık	Bilgi Transferi	245,74	0,702	14,700	,000	0,548
Bilgi Alışveriş İklimi	Bilgi Transferi	245,74	0,235	5,191	,000	0,548

Tablo 4.16. Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H₅)

Aracılık etkisinin analizinde ön koşullar sağlandıktan sonra bootstrap analizi ile aracılık etkisi test edilmektedir. Aracılık etkisinin varlığından söz edilebilmesi için güven aralığı (CI) değerlerinin sıfırı içermemesi ve p değerinin 0,05’ten küçük olması gerekmektedir (Hayes ve Scharkow, 2013: 1922-1925; Koç, 2021: 206). Tablo 4.17’de görüldüğü üzere elde edilen sonuçlar ile “*H₅: Bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde, bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar ışığında güvenin, bilgi alışveriş iklimi ile bilgi transferi arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu ifade edilebilir.

Dolaylı Etki	B	BootLLCI	BootULCI
BAI→BAG→BT	0,381	,3059	,4568

Tablo 4.17. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H₅)

Bilgi alışveriş iklimi ile bilgi transferi arasındaki ilişkide bağlılığın sahip olduğu aracılık etkisinin anlamlılığının test edilmesi amacıyla Sobel Testi yapılmış ve ulaşılan sonuçlar Tablo 4.18’de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlarda Z katsayısının 7,51 ve p katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

	Test İstatistiği	ss	p
Sobel Test	12,547	,030	,000

Tablo 4.18. Sobel Test Sonucunun Gösterimi (H₅)

4.5.6.3. Çatışma Çözümünün Bilgi Transferine Etkisinde Güvenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi

Çatışma çözümünün bağımsız değişken ve güvenin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.19’da görülmektedir. Çatışma çözümünün güven üzerinde 0,295 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₉: Çatışma çözümünün güven üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmektedir. Böylece aracılık etkisinin ilk ön koşulunun sağlandığı ifade edilebilir.

Güvenin bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.19’da görülmektedir. Güvenin bilgi transferi üzerinde 0,606 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₃: Güvenin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin ikinci koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

Çatışma çözümünün bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.19’da görülmektedir. Çatışma çözümünün bilgi transferi üzerinde 0,278 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “ H_{10} : Çatışma çözümünün bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin üçüncü ve son koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	F	B	T	p	R ²
Çatışma çözümü	Güven	102,49	0,295	10,124	,000	0,202
Güven	Bilgi Transferi	137,56	0,606	10,186	,000	0,405
Çatışma çözümü	Bilgi Transferi	137,56	0,278	7,116	,000	0,405

Tablo 4.19. Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H₈)

Aracılık etkisinin analizinde ön koşullar sağlandıktan sonra bootstrap analizi ile aracılık etkisi test edilmektedir. Aracılık etkisinin varlığından söz edilebilmesi için güven aralığı (CI) değerlerinin sıfırı içermemesi ve p değerinin 0,05’ten küçük olması gerekmektedir (Hayes ve Scharkow, 2013: 1922-1925; Koç, 2021: 206). Tablo 4.20’de görüldüğü üzere elde edilen sonuçlar ile “ H_8 : Çatışma çözümünün bilgi transferine olan etkisinde, güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında güvenin, Çatışma çözümünün ile bilgi transferi arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu ifade edilebilir.

Dolaylı Etki	B	BootLLCI	BootULCI
CC → G → BT	0,179	,1291	,2374

Tablo 4.20. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H₈)

Çatışma çözümü ile bilgi transferi arasındaki ilişkide güvenin sahip olduğu aracılık etkisinin anlamlılığının test edilmesi amacıyla Sobel Testi yapılmış ve ulaşılan sonuçlar Tablo 4.21’de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlarda Z katsayısının 7,22 ve p katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

	Test İstatistiği	ss	p
Sobel Test	7,227	,024	,000

Tablo 4.21. Sobel Test Sonucunun Gösterimi (H₈)

4.5.6.4. Çatışma Çözümünün Bilgi Transferine Etkisinde Bağlılığın Aracılık Etkisinin İncelenmesi

Çatışma çözümünün bağımsız değişken ve bağlılığın bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.22’de görülmektedir. Çatışma çözümünün bağlılık üzerinde 0,349 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₁₂: Çatışma çözümünün bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmektedir. Böylece aracılık etkisinin ilk ön koşulunun sağlandığı ifade edilebilir.

Bağlılığın bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.22’de görülmektedir. Bağlılığın bilgi transferi üzerinde 0,740 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₇: Bağlılığın bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin ikinci koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

Çatışma çözümünün bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.22’de görülmektedir. Çatışma çözümünün bilgi transferi üzerinde 0,160 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₁₀: Çatışma çözümünün bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin üçüncü ve son koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	F	B	T	p	R ²
Çatışma Çözümü	Bağlılık	102,77	0,349	10,137	,000	0,202
Bağlılık	Bilgi Transferi	255,63	0,727	16,743	,000	0,558
Çatışma Çözümü	Bilgi Transferi	255,63	0,203	6,039	,000	0,558

Tablo 4.22. Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H₁₁)

Aracılık etkisinin analizinde ön koşullar sağlandıktan sonra bootstrap analizi ile aracılık etkisi test edilmektedir. Aracılık etkisinin varlığından söz edilebilmesi için güven aralığı (CI) değerlerinin sıfırı içermemesi ve p değerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir (Hayes ve Scharkow, 2013: 1922-1925; Koç, 2021: 206). Tablo 4.23'te görüldüğü üzere elde edilen sonuçlar ile "*H₁₁: Çatışma çözümünün bilgi transferine olan etkisinde, bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.*" hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında bağlılığın, çatışma çözümü ile bilgi transferi arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu ifade edilebilir.

Dolaylı Etki	B	BootLLCI	BootULCI
CC → BAG → BT	0,254	,1918	,3213

Tablo 4.23. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H₁₁)

Çatışma çözümü ile bilgi transferi arasındaki ilişkide bağlılığın sahip olduğu aracılık etkisinin anlamlılığının test edilmesi amacıyla Sobel Testi yapılmış ve ulaşılan sonuçlar Tablo 4.24'te sunulmuştur. Elde edilen sonuçlarda Z katsayısının 8,77 ve p katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

	Test İstatistiği	ss	p
Sobel Test	8,774	,028	,000

Tablo 4.24. Sobel Test Sonucunun Gösterimi (H₁₁)

4.5.6.5. İşbirliğinin Bilgi Transferine Etkisinde Güvenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi

İşbirliğinin bağımsız değişken ve güvenin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.25'te görülmektedir. İşbirliğinin güven üzerinde 0,314 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin p<0,001 düzeyinde anlamlı olduğu yapılan

analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₁₄: İşbirliğinin güven üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmektedir. Böylece aracılık etkisinin ilk ön koşulunun sağlandığı ifade edilebilir.

Güvenin bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.25’te görülmektedir. Güvenin bilgi transferi üzerinde 0,606 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₃: Güvenin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin ikinci koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

İşbirliğinin bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.25’te görülmektedir. İşbirliğinin bilgi transferi üzerinde 0,282 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₁₅: İşbirliğinin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin üçüncü ve son koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	F	B	T	p	R ²
İşbirliği	Güven	109,11	0,314	10,445	,000	0,212
Güven	Bilgi Transferi	135,15	0,606	10,078	,000	0,400
İşbirliği	Bilgi Transferi	135,15	0,282	6,885	,000	0,400

Tablo 4.25. Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H₁₃)

Aracılık etkisinin analizinde ön koşullar sağlandıktan sonra bootstrap analizi ile aracılık etkisi test edilmektedir. Aracılık etkisinin varlığından söz edilebilmesi için güven aralığı (CI) değerlerinin sıfırı içermemesi ve p değerinin 0,05’ten küçük olması gerekmektedir (Hayes ve Scharkow, 2013: 1922-1925; Koç, 2021: 206). Tablo 4.26’da görüldüğü üzere elde edilen sonuçlar ile “*H₁₃: İşbirliğinin bilgi transferine olan etkisinde, güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında güvenin, işbirliği ile bilgi transferi arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu ifade edilebilir.

Dolaylı Etki	B	BootLLCI	BootULCI
IS → G → BT	0,190	,1379	,2516

Tablo 4.26. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H₁₃)

İşbirliği ile bilgi transferi arasındaki ilişkide güvenin sahip olduğu aracılık etkisinin anlamlılığının test edilmesi amacıyla Sobel Testi yapılmış ve ulaşılan sonuçlar Tablo 4.27’te sunulmuştur. Elde edilen sonuçlarda Z katsayısının 7,26 ve p katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

	Test İstatistiği	ss	p
Sobel Test	7,267	,026	,000

Tablo 4.27. Test Sonucunun Gösterimi (H₁₃)

4.5.6.6. İşbirliğinin Bilgi Transferine Etkisinde Bağlılığın Aracılık Etkisinin İncelenmesi

İşbirliğinin bağımsız değişken ve bağlılığın bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.28’de görülmektedir. İşbirliğinin bağlılık üzerinde 0,422 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₁₇: İşbirliğinin bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmektedir. Böylece aracılık etkisinin ilk ön koşulunun sağlandığı ifade edilebilir.

Bağlılığın bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.28’de görülmektedir. Bağlılığın bilgi transferi üzerinde 0,740 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₇: Bağlılığın bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin ikinci koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

İşbirliğinin bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.28’de görülmektedir. İşbirliğinin bilgi transferi üzerinde 0,160 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde

anlamli olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “ H_{15} : İşbirliğinin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin üçüncü ve son koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	F	B	T	p	R ²
İşbirliği	Bağlılık	153,01	0,422	12,369	,000	0,274
Bağlılık	Bilgi Transferi	236,76	0,740	15,936	,000	0,539
İşbirliği	Bilgi Transferi	236,76	0,160	4,279	,000	0,539

Tablo 4.28. Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H_{16})

Aracılık etkisinin analizinde ön koşullar sağlandıktan sonra bootstrap analizi ile aracılık etkisi test edilmektedir. Aracılık etkisinin varlığından söz edilebilmesi için güven aralığı (CI) değerlerinin sıfırı içermemesi ve p değerinin 0,05’ten küçük olması gerekmektedir (Hayes ve Scharkow, 2013: 1922-1925; Koç, 2021: 206). Tablo 4.29’da görüldüğü üzere elde edilen sonuçlar ile “ H_{16} : İşbirliğinin bilgi transferine olan etkisinde, bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında bağlılığın, işbirliği ile bilgi transferi arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu ifade edilebilir.

Dolaylı Etki	B	BootLLCI	BootULCI
IS → BAG → BT	0,312	,2512	,3794

Tablo 4.29. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H_{16})

İşbirliği ile bilgi transferi arasındaki ilişkide bağlılığın sahip olduğu aracılık etkisinin anlamlılığının test edilmesi amacıyla Sobel Testi yapılmış ve ulaşılan sonuçlar Tablo 4.30’da sunulmuştur. Elde edilen sonuçlarda Z katsayısının 9,82 ve p katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Test İstatistiği	ss	p
Sobel Test	9,826	,031

Tablo 4.30. Sobel Test Sonucunun Gösterimi (H_{16})

4.5.6.7. İletişimin Bilgi Transferine Etkisinde Güvenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi

İletişimin bağımsız değişken ve güvenin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.31’de görülmektedir. İletişimin güven üzerinde 0,417 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “ H_{19} : İletişimin güven üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir. Böylece aracılık etkisinin ilk ön koşulunun sağlandığı ifade edilebilir.

Güvenin bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.31’de görülmektedir. Güvenin bilgi transferi üzerinde 0,570 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “ H_3 : Güvenin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin ikinci koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

İletişimin bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.31’de görülmektedir. İletişimin bilgi transferi üzerinde 0,378 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “ H_{20} : İletişimin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin üçüncü ve son koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	F	B	T	p	R ²
İletişim	Güven	134,65	0,417	11,604	,000	0,249
Güven	Bilgi Transferi	140,83	0,570	9,337	,000	0,410
İletişim	Bilgi Transferi	140,83	0,378	7,417	,000	0,410

Tablo 4.31. Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H_{18})

Aracılık etkisinin analizinde ön koşullar sağlandıktan sonra bootstrap analizi ile aracılık etkisi test edilmektedir. Aracılık etkisinin varlığından söz edilebilmesi için güven aralığı (CI) değerlerinin sıfırı içermemesi ve p değerinin 0,05’ten küçük olması

gerekmektedir (Hayes ve Scharkow, 2013: 1922-1925; Koç, 2021: 206). Tablo 4.32’de görüldüğü üzere elde edilen sonuçlar ile “*H₁₈: İletişimin bilgi transferine olan etkisinde, güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında güvenin, iletişim ile bilgi transferi arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu ifade edilebilir.

Dolaylı Etki	B	BootLLCI	BootULCI
IL→G→BT	0,237	,1713	,3092

Tablo 4.32. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H₁₈)

İletişim ile bilgi transferi arasındaki ilişkide güvenin sahip olduğu aracılık etkisinin anlamlılığının test edilmesi amacıyla Sobel Testi yapılmış ve ulaşılan sonuçlar Tablo 4.33’te sunulmuştur. Elde edilen sonuçlarda Z katsayısının 7,35 ve p katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

	Test İstatistiği	ss	p
Sobel Test	7,352	,032	,000

Tablo 4.33. Sobel Test Sonucunun Gösterimi (H₁₈)

4.5.6.8. İletişimin Bilgi Transferine Etkisinde Bağlılığın Aracılık Etkisinin İncelenmesi

İletişimin bağımsız değişken ve bağlılığın bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.34’te görülmektedir. İletişimin bağlılık üzerinde 0,545 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₂₂: İletişimin bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmektedir. Böylece aracılık etkisinin ilk ön koşulunun sağlandığı ifade edilebilir.

Bağlılığın bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.34’te görülmektedir. Bağlılığın bilgi transferi üzerinde 0,719 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “*H₇: Bağlılığın bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul

edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin ikinci koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

İletişimin bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 4.34’te görülmektedir. İletişimin bilgi transferi üzerinde 0,223 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “ H_{20} : İletişimin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin üçüncü ve son koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	F	B	T	p	R ²
İletişim	Bağlılık	178,83	0,545	13,373	,000	0,306
Bağlılık	Bilgi Transferi	241,58	0,719	15,216	,000	0,544
İletişim	Bilgi Transferi	241,58	0,223	4,790	,000	0,544

Tablo 4.34. Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H₂₁)

Aracılık etkisinin analizinde ön koşullar sağlandıktan sonra bootstrap analizi ile aracılık etkisi test edilmektedir. Aracılık etkisinin varlığından söz edilebilmesi için güven aralığı (CI) değerlerinin sıfırı içermemesi ve p değerinin 0,05’ten küçük olması gerekmektedir (Hayes ve Scharkow, 2013: 1922-1925; Koç, 2021: 206). Tablo 4.35’te görüldüğü üzere elde edilen sonuçlar ile “ H_{21} : İletişimin bilgi transferine olan etkisinde, bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında bağlılığın, iletişim ile bilgi transferi arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu ifade edilebilir.

Dolaylı Etki	B	BootLLCI	BootULCI
IL → BAG → BT	0,392	,3190	,4679

Tablo 4.35. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H₂₁)

İletişim ile bilgi transferi arasındaki ilişkide bağlılığın sahip olduğu aracılık etkisinin anlamlılığının test edilmesi amacıyla Sobel Testi yapılmış ve ulaşılan sonuçlar Tablo 4.36’da sunulmuştur. Elde edilen sonuçlarda Z katsayısının 10,85 ve p katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

	Test İstatistiği	ss	p
Sobel Test	10,858	,036	,000

Tablo 4.36. Sobel Test Sonucunun Gösterimi (H₂₁)

4.5.6.9. Gruplar Arası Farklılıkların Analizi

Demografik faktörlerde belirtilen grupların bilgi transfer düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığını test etmek üzere oluşturulan üç hipotezi test etmek için çalışma kapsamında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analizde yabancı ortağın sahiplik oranı, faaliyette bulunulan sektör ve ortaklık süresinin bilgi transferine etkisi incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.37’de sunulmuştur.

Faktör	Kategori	N	Ort	F	P
Yabancı Ortağın Sahiplik Oranı	%25 altı	8	2,75	4,472	,004
	%25-50	148	3,34		
	%50-75	199	3,47		
	%75 üzeri	52	3,89		
Sektör	İmalat	145	3,45	0,224	,799
	Ticaret	121	3,42		
	Hizmet	141	3,51		
Ortaklık Süresi	1 yıl	15	3,00	1,596	,105
	2 yıl	74	3,54		
	3 yıl	68	3,40		
	4 yıl	40	3,65		
	5 yıl	40	3,27		
	6 yıl	30	3,12		
	7 yıl	31	3,93		
	8 yıl	24	3,26		
	9 yıl	12	3,41		
	10 yıl	28	3,51		
	11 yıl	45	3,57		

Tablo 4.37. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarının Gösterimi (Bilgi Transfer Düzeyleri)

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde yabancı ortağın işletmedeki sahiplik oranlarının bilgi transferini anlamlı şekilde farklılaştırdığı

görülmektedir. Ancak hangi ortaklık kategorileri arasında bir farklılaşmanın olduğunun anlaşılması için Tukey HSD analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.38’de gösterilmiştir. Bu analiz sonucunda yabancı ortağın ortaklık oranının %25’in altında olduğu ortaklıklar ile %75 ve üzerinde olduğu ortaklıklar arasında ve yabancı ortağın ortaklık oranının %25-50 aralığında olduğu ortaklıklar ile yine %75 ve üzerinde olduğu ortaklıklar arasında anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir.

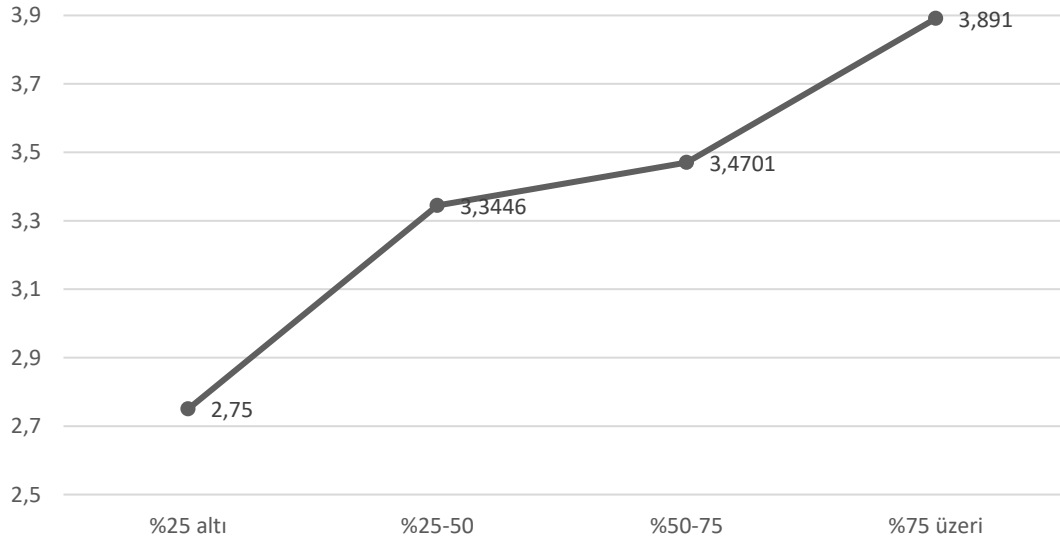
Bağımsız Değişken: Bilgi Transferi

X	Y	Ortalama Fark (X-Y)	Std. Sapma	Sig.	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
%25 altı	%25-50	-,59459	,39239	,429	-1,6069	,4177
	%50-75	-,72007	,38980	,253	-1,7257	,2855
	%75 üzeri	-1,14103*	,41054	,029	-2,2001	-,0819
%25-50	%25 altı	,59459	,39239	,429	-,4177	1,6069
	%50-75	-,12548	,11734	,708	-,4282	,1772
	%75 üzeri	-,54643*	,17427	,010	-,9960	-,0969
%50-75	%25 altı	,72007	,38980	,253	-,2855	1,7257
	%25-50	,12548	,11734	,708	-,1772	,4282
	%75 üzeri	-,42095	,16836	,061	-,8553	,0134
%75 üzeri	%25 altı	1,14103*	,41054	,029	,0819	2,2001
	%25-50	,54643*	,17427	,010	,0969	,9960
	%50-75	,42095	,16836	,061	-,0134	,8553

*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.38. Yabancı Ortağın Sahiplik Oranına Göre Tukey HSD Test Sonuçları (Bilgi Transferi)

Buna ek olarak, hangi kategoride bilgi transferinin daha yüksek seviyede gerçekleştiğinin tespiti için de her bir kategori kapsamında bilgi transferinin gerçekleşme derecesini gösteren ortalama değerler hesaplanmış ve ortaklık oranı arttıkça bilgi transferi seviyesinin arttığı tespit edilmiştir. Nihai olarak da elde edilen sonuçlarla “*H₂₃: Yabancı ortağın sahiplik oranı arttıkça bilgi transferi artmaktadır.*” hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 4.8. Yabancı Ortağın Sahiplik Oranına Göre BT Faktör Ortalamaları

Çalışmada sektör ayırımına gidilmeksizin tüm sektörler araştırmaya dâhil edilmiştir. Sektörler arasındaki farklılığın bilgi transferi üzerinde bir etkisi olup olmadığı ise farklı bir hipotez ile çalışmaya konu edilmiştir. Ancak ulaşılan sonuçlar ile “*H₂₄: Sektörler arasındaki farklılığın bilgi transferi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” hipotezi reddedilmiştir. İlişki süresinin, taraflar arasındaki güven ve bağlılığı tesis edecek kolaylaştırıcılardan biri olduğu kabul edilmektedir (Kotabe ve diğerleri, 2003: 308). Bu doğrultuda “*H₂₅: Ortaklık süresi arttıkça ortaklar arasında bilgi transferi artmaktadır*” hipotezi oluşturulmuştur. Ancak elde edilen sonuçlara göre farklı ortaklık süresine sahip işletmelerin bilgi transferinde anlamlı bir farklılık bulunmamış ve H₂₅ hipotezi de reddedilmiştir.

Gelecekteki araştırmalara ışık tutabilmek adına araştırma hipotezleri içerisinde yer almamasına rağmen gruplar arasındaki bilgi alış-veriş iklimi düzeyleri arasında bir farklılık bulunup bulunmadığı da araştırma konusu yapılmıştır. Bu bağlamda yabancı ortağın sahiplik oranı, sektör ve ortaklık süreleri kapsamında bilgi alış-veriş iklimi düzeyleri arasında fark bulunup bulunmadığı ilk etapta tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Ancak bu analiz yapılırken ortaklık süreleri erken dönem, orta dönem ve yakın dönem olarak üç gruba ayrılmıştır. Aynı gruplandırma bilgi transfer düzeyleri arasındaki farkta da yapılmış olmakla birlikte, anlamlı bir fark bulunmadığı için sadece tekil olarak yıllar bağlamındaki analiz sonuçları paylaşılmıştır.

Faktör	Kategori	N	Ort	F	P
Yabancı Ortağın Sahiplik Oranı	%25 altı	8	3,14	1,714	,163
	%25-50	148	3,85		
	%50-75	199	3,90		
	%75 üzeri	52	3,97		
Sektör	İmalat	145	3,84	0,695	,500
	Ticaret	121	3,82		
	Hizmet	141	3,95		
Ortaklık Süresi	1-3 yıl	157	3,80	3,252	,040
	4-6 yıl	110	3,76		
	7-11 yıl	140	4,04		

Tablo 4.39. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarının Gösterimi (Bilgi Alış-Veriş İklimi Düzeyleri)

Bilgi alış-veriş iklimi bağlamındaki tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.39’da gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre yabancı ortağın sahip oranları ve sektörel olarak bilgi alış-veriş düzeyleri bağlamında anlamlı bir fark olmadığı ancak ortaklık süreleri bağlamında bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bunun üzerine hangi dönemler arasında bir farklılaşmanın olduğunun anlaşılması için Tukey HSD analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.40’ta gösterilmiştir.

Bağımsız Değişken: Bilgi Alış-Veriş İklimi

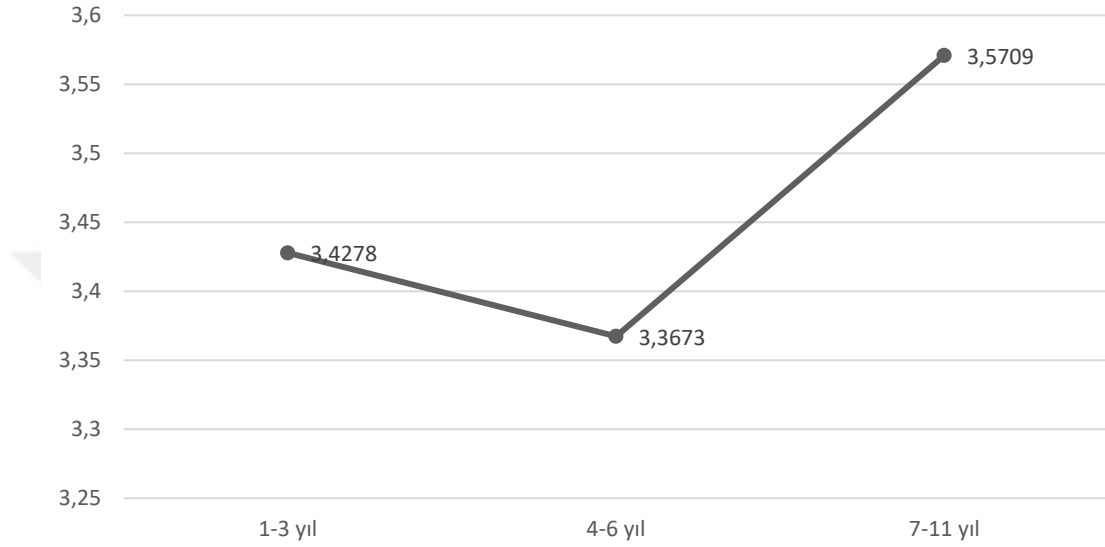
X	Y	Ortalama Fark (X-Y)	Std. Sapma	Sig.	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1-3 yıl	4-6 yıl	,04250	,12133	,935	-,2429	,3279
	7-11 yıl	-,24076	,11395	,088	-,5088	,0273
4-6 yıl	1-3 yıl	-,04250	,12133	,935	-,3279	,2429
	7-11 yıl	-,28326	,12455	,061	-,5762	,0097
7-11 yıl	1-3 yıl	,24076	,11395	,088	-,0273	,5088
	4-6 yıl	,28326	,12455	,061	-,0097	,5762

*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.40. Dönemlere Göre Tukey HSD Test Sonuçları (Bilgi Alış-Veriş İklimi)

Yapılan Tukey HSD test sonuçlarına göre hiçbir grup çifti arasında anlamlı bir fark bulunmadığı ancak erken dönem (7-11 yıl) ortaklıkları ile yakın (1-3 yıl) ve orta dönem (4-6 yıl) ortaklıkları arasındaki farkın istatistiksel olarak eşik değer olan 0,05’in

üzerinde olmasına karşın bu değere yakınlığı nedeniyle bu dönemlere ait ağırlıklı ortalama değerler incelenmiştir. Şekil 4.9’da görüldüğü üzere zaman geçtikçe bilgi alış-veriş iklimi düzeylerinin artması yönündeki eğilimin ANOVA testinde orta çıkan farklılığa neden olduğu değerlendirilmiştir.



Tablo 4.41. Dönemlere Göre Bilgi Alış-Veriş İklimi Faktör Ortalamaları

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi, günümüz iş dünyasındaki tartışmasız en önemli stratejik kaynak olarak görülmektedir. Küresel rekabetin her geçen gün arttığı 21. yüzyılın en önemli üretim faktörü emek, sermaye ya da doğal kaynaklar değil; stratejik değeri daha yüksek olan bilgi olmuştur. Bu nedenle içerisinde bulunduğumuz çağa “*bilgi çağı*” adı verilmektedir. Bilgi çağının en temel ayırt edici vasfı ise değişimin daha önce görülmemiş bir düzeyde hissedilmesi ve piyasaları da bu hızda şekillendirmesidir. 2005 yılı itibarı ile dünyanın en yüksek piyasa değerine sahip 10 işletmesinin içerisinde elektronik, enerji, finans ve sağlık sektörlerinden işletmeler yer alırken, 2021 yılında ilk 10 işletmenin 9’unun bilgi/teknoloji işletmelerinden oluştuğu görülmektedir (Armstrong, 2021). Bilgi, sadece küresel firmalar için değil, piyasa içerisindeki tüm aktörler için büyük bir önem arz etmektedir. Ancak bilgi, sahip olduğu bu öneme rağmen örgütler için tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Çünkü örgütler, öncelikle bünyelerinde mevcut olan bilginin farkına varmalı, daha sonra da bu bilgiyi en etkin şekilde kullanma yetkinliğine sahip olmalıdırlar. Buna ek olarak bilgi ancak paylaşılması yoluyla değer kazanan ve genişleyen bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 61). Bu noktada ise örgütsel performans ve rekabet avantajı için önemli etkilere sahip olan bilgi transferi örgütsel bağlamda en önemli faaliyetlerden biri olarak görülmektedir (Argote ve diğerleri, 2022: 1232).

Etkili bir bilgi transferinin sağlanabilmesi ise örgütsel ya da örgüt dışı birçok faktöre bağlı bulunmaktadır. Bunların içerisinde ise öncelikle bilgi transferini gerçekleştirecek olan tarafların tutum ve davranışlarına yön veren, bu yolla da aralarındaki etkileşimi düzenleyen birtakım faktörler ön plana çıkmaktadır. Davranışsal özellikler başlığı altında ele alınan ilişkisel sermaye ve bilgi transfer iklimi bu husustaki belirleyici faktörlerdir (Park ve diğerleri, 2012: 153). İlişkisel sermayenin alt boyutları olan güven ve bağlılık, bilgi transferinin tarafları arasındaki bağların ne derece güçlü olduğuyla ilgili kavramlar oldukları için transferin gerçekleşmesine zemin oluşturan ana faktörler olarak değerlendirilmektedirler. Bilgi alış-veriş ikliminin alt boyutları olan çatışma çözümü, işbirliği ve iletişim faktörleri ise bu zeminden hareketle tarafların ilişkilerinin düzeyini gösteren unsurlardır.

Söz konusu alt boyutlar araştırmanın temel değişkenleri olarak belirlendikten sonra araştırmanın kapsamının daha net olarak belirlenebilmesi için öncelikle söz konusu değişkenlerin araştırmanın uygulandığı evrendeki mevcudiyetleri ve düzeylerinin ne olduğu ilk araştırma sorunsalı olarak belirlenmiştir. Araştırmaya konu olan çatışma çözümü, işbirliği, iletişim, güven, bağlılık ve bilgi transferinin hangi düzeylerde söz konusu olduğu, bu boyutların aldıkları ortalama değerlerin tespiti ve değerlendirilmesi ile yapılmıştır. Buna ek olarak araştırmanın değişkenlerinin, örnekleme mevcut olan demografik gruplar arasında farklılık gösterip göstermediklerinin bilinmesinin ise bu grupların (uygulayıcıların) ihtiyaç duyabilecekleri öneriler ve alanyazında söz konusu olabilecek yeni araştırmaların neler olabileceğine dair fikir vermesi açısından önemli olacağı değerlendirilmiştir.

Alanyazında, bir bütün olarak ya da alt boyutları bağlamında bilgi transferine olan etkisi birçok defa incelenen bilgi alış-veriş ikliminin bu etkisinin içerisinde güven ve bağlılık faktörlerinin ne derecede bulunduğu ise bu ilişkinin açıklanabilmesi ve daha net olarak anlaşılması için önemli bir hareket noktası olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferine etkisinde güven ve bağlılığın aracılık rolünün olup olmadığı araştırmanın ana problemini teşkil etmektedir. Söz konusu aracılık rolünün ortaya çıkarılması, bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde güven bağlılık faktörlerinin rolünü ortaya çıkararak bu ilişkinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu analizin ikinci aşamasında ise bilgi alış-veriş ikliminin her bir alt boyutunun bilgi transferine olan etkisinde güven ve bağlılığın aracılık rolü analiz edilmiş ve söz konusu etkideki başat faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada, araştırma probleminin çözülmesi maksadıyla değişkenler arasında aracılık analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini 2011-2021 yılları arasında Türkiye genelinde kurulmuş olan yabancı ortaklı işletmeler oluşturmaktadır. Alanyazında, bilgi transferi konusundaki en önemli çalışma alanlarından olan yabancı ortaklı işletmelerle alakalı birçok çalışma mevcuttur. Ancak bunların tamamına yakınında söz konusu yabancı ortakların, tüzel kişiliği haiz işletmeler olduğu tespit edilmiştir. Gerçek kişi ortaklarla alakalı bu alanda herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, alanyazındaki bu boşluğun doldurulmasına katkı sunmak amacıyla çalışmada ele alınan yabancı ortakların bireysel yatırımcılardan oluşması planlanmıştır. Evreni istatistiksel olarak temsil ettiği

öngörülen 407 adet işletmeye araştırma modelinin bağımsız değişkeni olarak bilgi alış-veriş ikliminin alt boyutları olan çatışma çözümü, işbirliği ve iletişim; bağımlı değişken olarak bilgi transferi ve aracı değişkenler olarak ise güven ve bağlılık ölçekleri kullanılarak anketler uygulanmıştır. Ayrıca anketlerde demografik veri olarak faaliyette bulunulan sektör, yabancı ortağın ortaklık oranı, işletmelerin kuruluş yılları ve ortaklık süreleri sorulmuştur. Bu verilerden hareketle bilgi transferinin gerçekleşme derecesinde, söz konusu demografik veriler kapsamında bir değişkenliğin olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin; ortaklar arasındaki bilgi alış-veriş iklimi (ortaklar arasındaki çatışma çözüm düzeyi, işbirliği düzeyi ve iletişim düzeyi), ortaklar arası güven, yabancı ortağın işletmeye bağlılık derecesi ile yabancı ortaktan işletmeye yönelik bilgi transfer düzeyini geçerli bir biçimde ölçtüğü varsayımı, geçerlilik analiz sonuçları ile doğrulanmıştır. Çalışmanın ikinci varsayımı ise araştırmaya dâhil olan yetkililerin anket sorularını anlayarak cevapladığı ve gerçeğe uygun yanıtlar verdikleri şeklindedir.

Araştırma kapsamındaki hipotezler ve analiz neticesinde elde edilen sonuçlar Tablo 5.1’de gösterilmektedir.

Hipotezler	Sonuç
H ₁ : Bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde, güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₂ : Bilgi alış-veriş ikliminin güven üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₃ : Güvenin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₄ : Bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₅ : Bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde, bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₆ : Bilgi alış-veriş ikliminin bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₇ : Bağlılığın bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul

H ₈ : Çatışma çözümünün bilgi transferine olan etkisinde, güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₉ : Çatışma çözümünün güven üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₁₀ : Çatışma çözümünün bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₁₁ : Çatışma çözümünün bilgi transferine olan etkisinde, bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₁₂ : Çatışma çözümünün bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₁₃ : İşbirliğinin bilgi transferine olan etkisinde, güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₁₄ : İşbirliğinin güven üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₁₅ : İşbirliğinin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₁₆ : İşbirliğinin bilgi transferine olan etkisinde, bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₁₇ : İşbirliğinin bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₁₈ : İletişimin bilgi transferine olan etkisinde, güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₁₉ : İletişimin güven üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₂₀ : İletişimin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₂₁ : İletişimin bilgi transferine olan etkisinde, bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₂₂ : İletişimin bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₂₃ : Yabancı ortağın sahiplik oranı arttıkça bilgi transferi artmaktadır.	Kabul
H ₂₄ : Sektörler arasındaki farklılığın bilgi transferi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
H ₂₅ : Ortaklık süresi arttıkça ortaklar arasında bilgi transferi artmaktadır.	Ret

Tablo 5.1. Hipotezler ve Sonuçları

Çalışmada, 3 tanesi (H₂₃, H₂₄ ve H₂₅) demografik verilerle alakalı olmak üzere toplam 25 adet hipotez öne sürülmüştür. Ana araştırma problemi ve takip eden problemleri test etmek amacıyla oluşturulmuş 22 hipotezin 8 tanesi (H₁, H₅, H₈, H₁₁, H₁₃, H₁₆, H₁₈

ve H₂₁) ana hipotez, geri kalanlar ise bu hipotezlerin desteklenmesi (aracılık etkisinin varlığının tespiti) maksadıyla ortaya konulmuş ön koşul niteliğindeki hipotezlerdir. Bu 8 hipotezin ise ilk ikisi (H₁ ve H₅) ana araştırma problemini test ederken, diğerleri bu ilişkide hangi alt boyutun daha etkili olduğunu tespitiye yönelik hipotezler olarak kullanılmıştır.

Tablo 5.1’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında oluşturulan H₂₄ ve H₂₅ hipotezleri hariç diğer tüm hipotezler kabul edilmiştir. Ana araştırma problemini test etmek amacıyla oluşturulan H₁ ve H₅ hipotezleri kabul edilmiştir. Buna göre bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferine etkisinde güvenin (H₁) ve bağlılığın (H₅) ayrı ayrı aracılık etkilerinin söz konusu olduğu tespit edilmiştir. H₁ ve H₅ hipotezlerinin kabulü, alanyazında da ele alındığı üzere ilişki sermaye alt boyutları olan güven ve bağlılığın, ortaklar arasındaki bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferi üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde yardımcı bir rol üstlenen güven ve bağlılık faktörleri çalışmanın öngörülleri ve alanyazındaki çalışmalarla (Abrams ve diğerleri, 2003; Dhanaraj ve diğerleri, 2004; Park ve diğerleri, 2012) benzerlik arz etmektedir. Nitekim analiz sonuçlarında işletmelerdeki ortaklar arası çatışma çözümüne yönelik mekanizmaların varlığı ile ortaklar arası iletişim ve işbirliğinin gücünün yabancı ortaklardan işletmeye yönelik bilgi transferinde olumlu bir etkisinin olmasının yanında, güven ve bağlılığın da bu ilişkinin kurulmasına yardımcı olduğu görülmektedir.

Araştırma probleminin derinlemesine analizi maksadıyla oluşturulan ve temel olarak ana araştırma modelinin, bilgi alış-veriş ikliminin alt boyutlarının her biri için tekrar kurgulandığı H₈, H₁₁, H₁₃, H₁₆, H₁₈ ve H₂₁ hipotezlerinin de yine tamamı kabul edilmiştir. Bu analizlerin yapılma amacı; güven ve bağlılığın aracılık ettiği bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde hangi bilgi alış-veriş iklimi alt boyutunun etkisinin daha yüksek olduğunun tespitinin yapılması olarak belirlenmişti. Bu maksatla, her bir hipotezle alakalı yapılan analiz sonuçlarında yer alan aracılık etkisi katsayıları karşılaştırılmış ve alt boyutların bağımlı değişken üzerindeki etkileri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda ana araştırma modelindeki bağımsız değişken olan bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde her bir alt boyutun önemli ölçüde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Elde edilen demografik verilerin bilgi transferine olan etkilerinin test edilmesi amacıyla oluşturulan H_{23} , H_{24} ve H_{25} hipotezlerinden ise sadece H_{23} hipotezi kabul edilmiştir. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizine (ANOVA) göre yabancı ortağın beyan edilen sahiplik oranlarının her birinin bilgi transferine etkisinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre ise yabancı ortağın sahiplik oranının %25'in altında olduğu ortaklıklar ile %75 ve üzerinde olduğu ortaklıklar arasında ve yabancı ortağın sahiplik oranının %25-50 aralığında olduğu ortaklıklar ile yine %75 ve üzerinde olduğu ortaklıklar arasında anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, bu test sonucu elde edilen farkın hangi yönde olduğu, yani hangi kategoride bilgi transferinin daha yüksek seviyede gerçekleştiğinin tespiti için de her bir kategori kapsamında bilgi transferinin gerçekleşme derecesini gösteren ortalama değerler hesaplanmış ve ortaklık oranı arttıkça bilgi transferi seviyesinin arttığı tespit edilmiştir. Buna karşın imalat, ticaret ve hizmet sektörlerinin kendi aralarında ve ortaklık süreleri arasında bilgi transferinin seviyesinde anlamlı bir fark bulunmadığı yapılan analiz sonucunda tespit edilmiştir.

Her ne kadar bilgi alış-veriş ikliminin süreye bağlı analizinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamadıysa da, dönemlere ait bilgi alış-veriş ikliminin ağırlıklı ortalamalarının karşılaştırılması sonucu ortalık süresinin artmasıyla bilgi alış-veriş ikliminin gelişeceği yönünde bir eğilimin söz konusu olduğu tespit edilmiştir.

Buna karşın imalat, ticaret ve hizmet sektörlerinin kendi aralarında ve ortaklık süreleri arasında bilgi transferinin seviyesinde istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmadığı yapılan analiz sonucunda tespit edilmiştir. İncelemenin ortalamalar ekseninde derinleştirilmesi amacıyla, araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalamaları ve değişkenlerin gruplarının çapraz dağılımları incelenmiştir (Bkz. Ek-6). Ortaklık yapısının oranları esas alınarak sektörler arası ortalamalar incelendiğinde; hizmet sektörünün bilgi transferinin tüm ortalık yapılarında en çok gerçekleşen sektör olduğu ve ortaklık oranı arttıkça bilgi transferinin yükselme trendi gösterdiği görülmektedir. Bilgi alış-veriş iklimine dair ortalamaların tüm ortaklıklarda ve sektörlerde genelde yüksek olduğu ve hizmet sektöründe daha yoğun olduğu görülmektedir. Bu durum öncelikle yabancı ortaklıkların bilgi transferindeki olumlu katkısını ve sektör farkı gözetmeksizin bu olumlu katkının yüksek olduğunu ortaya koymakla beraber, hizmet sektöründe hizmetin doğası gereği daha yüksel olduğu göstermektedir.

Ortaklık süresinin artmasıyla tüm ortaklık yapılarında ve sektörlerde bilgi transferinin ve bilgi alış-veriş ikliminin arttığı görülmektedir. Bu durumda ortaklı süresi hem ortaklık yapısı hem de sektörlerden bağımsız olumlu katkı yapan bir değişken olarak tespit edilmektedir. Bu bağlamda süre arttıkça sektör ve ortaklık yapıları fak etmeksizin bilgi transferi ve bilgi alış-veriş ikliminin arttığını söylemek mümkün görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçların alanyazında konuyla alakalı tespit edilen boşluğun doldurulmasına katkı sunması beklenmektedir. Bununla birlikte yapılan çalışma çeşitli sınırlılıklar da içermektedir: Öncelikle yapılan çalışma, her ne kadar incelenen faktörlerin katılımcılar tarafından ortaklığın başlangıcından itibaren ele alınmasını talep etmiş olsa da, yapılış biçimi bakımından kesitsel bir araştırma deseni üzerine kurulmuştur. Kesitsel araştırmalar da tek bir zamanda toplanan verileri içerdiği için sonuçlarından nedensel çıkarımlar elde etmek ya da kesin yargılara ulaşmak mümkün değildir. Bu bağlamda gelecekteki çalışmalarda konunun boylamsal olarak ele alınarak daha kesin sonuçlara ulaşılmasının alanyazın açısından önemli bir kazanım olacağı öngörülmektedir.

Bunun yanında nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı çalışmada; veriler, zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı anketlerin telefon yoluyla uygulanması yoluyla elde edilmiştir. Bu da açık uçlu soruların sorulmasına ve araştırmanın derinleştirilmesine imkân vermemektedir. Bu yüzden gelecekteki çalışmaların nitel araştırma yöntemleri kullanılarak zenginleştirilmesi ve derinleştirilmesinin alanyazına önemli katkılarının olacağı düşünülmektedir.

Akademik çalışmalarda kavramlar arasındaki etkilerin daha iyi anlaşılması amacıyla aracı değişkenlerin varlığının araştırılması, söz konusu etkinin daha net olarak anlaşılmasını sağlayan bir tür saflaştırma işlemi olarak değerlendirilebilmektedir. Bu çalışmada da bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferi üzerindeki etkisinde güven ve bağlılığın rolünün tespiti, bu ilişkiyi daha iyi anlamak ve açıklayabilmek adına önemli bir kazanım olarak görülmüştür. Ancak araştırmanın uygulama aşamasında ortaklık gibi, sosyal ilişkilerin iş ilişkilerine önemli ölçüde etki ettiği yapılarda kültür faktörünün de bilgi alış-veriş üzerinde önemli etkilerinin olabileceği, bunun alanyazında çeşitli araştırmalara da konu edildiği görülmüştür. Bu bağlamda sonraki çalışmalarda bilgi alış-veriş ikliminin bilgi transferi üzerindeki etkisinde kültürün aracı

ve düzenleyici etkilerinin araştırılmasının yine alanyazına önemli bir katkı olacağı değerlendirilmiştir.

Son olarak çalışmada test edilen H_{24} ve H_{25} hipotezlerinin beklenenin aksine reddedilmesi ele alınan konular bağlamında dikkate değer birer sonuç olarak değerlendirilmiştir. Ortaklar arasındaki bilgi transferinin seviyesinin sektörel bazda ve ortaklık süreleri bazında değişkenlik göstermemesi ilgi çekici bir sonuçtur. Bu hususta da yeni çalışmaların yapılarak elde edilen sonuçların nedenleriyle birlikte ortaya konulmasının önemli bir kazanım olacağı değerlendirilmektedir. Bunun yanında yapılan analizlerde yabancı yatırımcıların ortaklık oranları arttıkça bilgi transfer düzeylerinin de arttığının görülmesi yine önemli bir veri olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda yabancı ortağın işletme üzerindeki kontrol algısının ya da güven düzeyinin ölçülmesi de ileriki çalışmalarda ele alınması tavsiye edilen konular arasındadır.

Çalışmanın uygulayıcılar açısından en önemli sonucu ise işletmeler için sahip olduğu önem hem araştırmacılar tarafından ortaya konulan hem de uygulayıcılar tarafından tecrübe edilen çatışma, işbirliği ve iletişim gibi konuların bilgi transferine olan etkilerinin açıklanmasında karşılıklı güven ve bağlılığın sahip olduğu etkinin anlaşılması olacaktır. Zira ortaklar arasında güven ve bağlılığın tesis edilemediği ilişkilerde çatışma çözümü, işbirliği ve iletişimin sağlıklı yürütülmesi için ortaya konulan mekanizmalar ve katlanılan maliyetlerin de önemli sonuçlar doğurmayacağı çalışmanın sonuçlarından anlaşılmaktadır.

KAYNAKLAR

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., and Levin, D. Z. (2003). "Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks". *Academy of Management Executive*, 17(4), 64–77. <https://doi.org/10.1287/serv.1120.0016>
- Acar, A. Z. (2008). *Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ackoff, R. (1989). "From Data to Wisdom". *Journal of Applied Systems Analysis*, 16(1), 3–9. <https://doi.org/10.5840/du2005155/629>
- Akgül, A., and Çevik, O. (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri*. Emek Ofset.
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., and Mohammed, Y. F. (2007). "Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors". *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22–42. <https://doi.org/10.1108/13673270710738898>
- Alavi, Maryam, and Leidner, D. (1999). "Knowledge Management Systems : Issues , Challenges , and Benefits". *Communications of the Association for Information Systems*, 1(February).
- Alavi, Maryam, and Leidner, D. E. (2001). "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues". *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.1053/j.pcsu.2005.01.002>
- Alavi, Mousa, Visentin, D. C., Thapa, D. K., Hunt, G. E., Watson, R., and Cleary, M. (2020). "Chi-square for model fit in confirmatory factor analysis". *Journal of Advanced Nursing*, 76(9), 2209–2211. <https://doi.org/10.1111/jan.14399>
- Anderson, J. C., and Narus, J. A. (1990). "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships". *Journal of Marketing*, 54(1), 42–58. <https://doi.org/10.2307/1252172>
- Andy, F. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (Third Edit). Sage.
- Argote, L. (2013). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge* (Second Edi). Springer.
- Argote, L., and Fahrenkopf, E. (2016). "Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 146–159. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.003>
- Argote, L., Guo, J., Park, S. S., and Hahl, O. (2022). "The Mechanisms and Components of Knowledge Transfer: The Virtual Special Issue on Knowledge Transfer Within Organizations". *Organization Science*, 33(3), 1232–1249. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1590>
- Argyris, C. (1991). "Teaching Smart People How to Learn". *Harvard Business Review*, 4(2), 4–15. <https://doi.org/10.1007/BF00392185>
- Argyris, C., and Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Argyris, C., and Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.

- Asrar-ul-Haq, M., and Anwar, S. (2016). "A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges". *Cogent Business and Management*, 3(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744>
- Azar, G., and Drogendijk, R. (2017). How do Managers' Deviant Perceptions of "Cultural Distance" Relate to the Performance of International SMEs? In *Distance in International Business: Concept, Cost and Value* (pp. 91–106). Published online.
- Bağış, M. (2018). *Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın Disipliner Temelleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Bağış, M., and Öztürk, O. (2020). "Stratejik Yönetim Araştırmalarının Evrimi: Yaklaşımlar ve Mikro Görüşler Üzerinden Bir Değerlendirme". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 347–370. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.496482>
- Barney, J. B. (1986). "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy". *Management Science*, 32(10), 1231–1242.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bartram, B. (2019). Using questionnaires. In *Practical Research Methods in Education* (pp. 1-11). Routledge.
- Basili, V. R., Caldiera, G., and Rombach, H. D. (1994). Experience Factory. In J. J. Marciniak (Ed.), *Encyclopedia of Software Engineering* (pp. 469–476). John Wiley and Sons.
- Basten, D., and Haamann, T. (2018). "Approaches for Organizational Learning: A Literature Review". *SAGE Open*, 8(3), 1–20. <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Bejinaru, R., Roman, C., and Tonu, E. (2016). "The influence of organizational culture upon knowledge transfer within organizations". *The USV Annals of Economics and Puiblic Administration*, 16(2(24)), 100–110. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0716e9d2-7c93-4a48-b1cb-8d187713b82b%40sessionmgr4009>
- Bell, D. (1999). "The axial age of technology foreword: 1999". In *The Coming of the Post- Industrial Society* (Special An, pp. 9–85). Basic Books.
- Bhatt, G. D. (2001). "Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people". *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68–75. <https://doi.org/10.1108/13673270110384419>
- Blackler, F. (1995). "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation". *Organization Studies*, 16(6), 1021–1046. <https://doi.org/10.1177/017084069501600605>
- Bollinger, A. S., and Smith, R. D. (2001). "Managing organizational knowledge as a strategic asset". *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8–18.

- Bontis, N., Crossan, M. M., and Hulland, J. (2002). "Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows". *Journal of Management Studies*, 39(4), 437–469. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00299>
- Bourgeois III, L. J., and Eisenhardt, K. M. (1988). "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry". *Management Science*, 34(7), 816–835. <https://doi.org/10.1287/mnsc.34.7.816>
- Bresman, H., Birkinshaw, J., and Nobel, R. (1999). "Knowledge Transfer In International Acquisitions". *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439–462. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fpalgrave.jibs.8490078.pdf>
- Brislin, R. W. (1980). "Translation and content analysis of oral and written material". In H. C. Triandis and J. W. Berry (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology* (pp. 389–444). Allyn and Bacon.
- Brittain, J. (1989). "Strategy and Time-Dependent Failure Probabilities: Experience, Obsolescence, and Strategic Change". *Academy of Management Proceedings*, 1989(1), 173–177. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1989.4980736>
- Brown, J. S., and Duguid, P. (1991). "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation". *Organization Science*, 2(1), 40–57.
- Buckley, P. J., and Casson, M. C. (1998). "Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach". *Journal of international business studies*, 29(3), 539–561.
- Buckley, P. J., Carter, M. J., Clegg, J., and Tan, H. (2005). "Language and Social Knowledge in Foreign-Knowledge Transfer to China". *International Studies of Management and Organization*, 35(1), 47–65. <https://doi.org/10.1080/00208825.2005.11043724>
- Burmeister, A., Fasbender, U., and Deller, J. (2018). "Being Perceived as a Knowledge Sender or Knowledge Receiver: A Multistudy Investigation of the Effect of Age on Knowledge Transfer". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 518–545. <https://doi.org/10.1111/joop.12208>
- Cavusgil, S. T., Calantone, R. J., and Zhao, Y. (2003). "Tacit knowledge transfer and firm innovation capability". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(1), 6–21. <https://doi.org/10.1108/08858620310458615>
- Chaffey, D., and Wood, S. (2005). *Business information management: Improving performance using information systems*. Financial Times, Prentice Hall.
- Chau, P. Y. K. (1997). "Reexamining a model for evaluating information center success using a structural equation modeling approach". *Decision Sciences*, 28(2), 309–334. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01313.x>
- Chen, C.-J. (2004). "The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance". *RandD Management*, 34(3), 311–321. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00341.x>
- Chen, S., Duan, Y., Edwards, J. S., and Lehaney, B. (2006). "Toward understanding inter-organizational knowledge transfer needs in SMEs: Insight from a UK investigation". *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 6–23. <https://doi.org/10.1108/13673270610670821>
- Chong, C. W., Chong, S. C., and Gan, G. C. (2011). "Inter-organizational knowledge transfer needs among small and medium enterprises". *Library Review*, 60(1), 37–52. <https://doi.org/10.1108/00242531111100568>

- Cohen, L., Manion L., and Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. Routledge.
- Collins, H. M. (1993). "The Structure of Knowledge". *Social Research*, 60(1), 95–116.
- Collins, J. D., and Hitt, M. A. (2006). "Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital". *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(3), 147–167. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.06.007>
- Connelly, C. E., Ford, D. P., Gallupe, B., Turel, O., and Zweig, D. (2009). The effects of competition and time constraints on knowledge transfer: Exploratory findings from two experiments. *Proceedings of the 42nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS*, 1–10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2009.429>
- Cook, S. D. N., and Brown, J. S. (1999). "Bridging epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing". *Organization Science*, 10(4), 381–400. https://doi.org/10.1007/978-3-662-45391-9_22
- Coote, L. V., Forrest, E. J., and Tam, T. W. (2003). "An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships". *Industrial Marketing Management*, 32(7), 595–604. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00017-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00017-8)
- Costa, V., and Sarmiento, R. (2019). *Confirmatory Factor Analysis A Case study*.
- Cronbach, L. J. (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cross, R., and Baird, L. (2000). "Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory". *Sloan Management Review*, 41(3), 69–78.
- Cruz, N. M., Pérez, V. M., and Cantero, C. T. (2009). "The influence of employee motivation on knowledge transfer". *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 478–490. <https://doi.org/10.1108/13673270910997132>
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., and Sakano, T. (2000). "Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management". *Journal of World Business*, 35(3), 223–240. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00036-5)
- Daft, R. L., and Weick, K. E. (1984). "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems". *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.
- Darlington, R. B., and Hayes, A. F. (2017). *Regression analysis and linear models: Concepts, applications, and implementation*. Guilford Publications.
- Darr, E. D., and Kurtzberg, T. R. (2000). "An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 28–44. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2885>
- Davenport, T. H., De Long, D. W., and Beers, M. C. (1997). "Building Successful Knowledge Management Projects." In *Center for Business Innovation*.
- Davenport, T., De Long, D., and Beers, M. (1998). "Successful Knowledge Management Projects". *Sloan Management Review*, 39(2), 43–57.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*.
- de Jager, M. (1999). "The KMAT: Benchmarking knowledge management". *Library Management*, 20(7), 367–372. <https://doi.org/10.1108/01435129910285136>

- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., and Tihanyi, L. (2004). "Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance". *Journal of International Business Studies*, 35(5), 428–442. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400098>
- Ding, D. Z. (1997). "Control, Conflict, and Performance: A Study of U.S.-Chinese Joint Ventures". *Journal of International Marketing*, 5(3), 31–45. <https://doi.org/10.1177/1069031x9700500304>
- Dixon, N. M. (1992). "Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals". *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29–49. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920030105>
- Dobbin, F., and Baum, J. A. C. (2000). "Introduction: Economics meets sociology in strategic management". In B. Silverman (Ed.), *Advances in Strategic Management* (Vol. 17, pp. 1–26). Emerald. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2412070>
- Dowdy, E., Twyford, J. M., Chin, J. K., DiStefano, C. A., Kamphaus, R. W., and Mays, K. L. (2011). "The Factor Structure of the BASC-2 Behavioral and Emotional Screening System Teacher Form". *Psychological Assessment*, 23(2), 379–387. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/a0021843>
- Drucker, P. (2004). *Post-capitalist society*. Routledge.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., and Tsang, E. W. K. (2008). "Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects". *Journal of Management Studies*, 45(4), 677–690. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00773.x>
- Emery, F. E. (1959). *Characteristics of socio-technical systems (Document No. 527)*.
- Emery, F. E. (1967). "The Next Thirty Years: Concepts, Methods and Anticipations". *Human Relations*, 20, 199–237. <http://hjb.sagepub.com.proxy.lib.umich.edu/content/9/2/183.full.pdf+html>
- Eriksson, K., Scharma, D., and Silver, L. (1998). *Uncertainty in cooperation between service buyers and sellers* (No. 5).
- Fang, S.-C., Yang, C.-W., and Hsu, W.-Y. (2013). "Inter-organizational knowledge transfer: The perspective of knowledge governance". *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 943–957. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2013-0138>
- Farrell, D., and Rusbult, C. E. (1981). "Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments". *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78–95. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90016-7)
- Faryabi, M., Sadeghzadeh, K., and Zakeri, A. (2015). "The Relationship Continuity Model and Customer Loyalty in the Banking Industry: A Case Study of the Maskan Bank of Iran". *Journal of Relationship Marketing*, 14(1), 37–52. <https://doi.org/10.1080/15332667.2015.1006018>
- Fiol, C. M., and Lyles, M. A. (1985). "Organizational Learning". *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279103>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., and Gino, F. (2008). "Is yours a learning organization?" *Harvard Business Review*, 86(3).
- Gaur, A. S., Ma, H., and Ge, B. (2019). "MNC strategy, knowledge transfer context, and knowledge flow in MNEs". *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1885–1900. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0476>

- George, D., and Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 25 step by step : a simple guide and reference* (Fifteenth). Routledge.
- Göksel, A., Aydın, B., and Bingöl, D. (2013). "Örgütlerde Kişilerarası Yetenek Transferi ve Yöntemleri: Müfettişlik Alanında Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(4), 19–36. <https://doi.org/10.13387/j.cnki.nmld.2013.02.001>
- Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grant, R. M. (1996a). "Prospering as in Integration Environments : Organizational Capability Knowledge". *Organization Science*, 7(4), 375–387.
- Grant, R. M. (1996b). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, 17(Winter), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Guerras-Martín, L. Á., Madhok, A., and Montoro-Sánchez, Á. (2014). "The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions". *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 69–76. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (Eighth Edi). Cengage Learning.
- Hansen, M. T., Nohria, N., and Tierney, T. (1999). "What's Your Strategy for Managing Knowledge? What's Your Strategy for Managing Knowledge?" *Harvard Business Review*, March-April, 1–17.
- Harbring, C. (2010). "On the Effect of Incentive Schemes on Trust and Trustworthiness". *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, 166(4), 690–714.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory factor analysis*. Oxford University Press.
- Hayes, A. F., and Rockwood, N. J. (2017). "Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation". *Behaviour Research and Therapy*, 98, 39–57. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2016.11.001>
- Hayes, A. F., and Scharkow, M. (2013). "The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: does method really matter?". *Psychological science*, 24(10), 1918–1927.
- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., and Child, J. (2020). "Strategic Alliance Research in the Era of Digital Transformation: Perspectives on Future Research". *British Journal of Management*, 31(3), 589–617. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12406>
- Henson, R. K. (2001). "Understanding internal consistency reliability estimates: A conceptual primer on coefficient alpha". *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 34(3), 177–189. <https://doi.org/10.1080/07481756.2002.12069034>
- Hill, C. W. L. (1990). "Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory". *The Academy of Management Review*, 15(3), 500–513. <https://doi.org/10.2307/258020>
- Holton III, E. F., Bates, R. A., Bookter, A. I., and Yamkovenko, V. B. (2007). "Convergent and divergent validity of the learning transfer system inventory". *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 385–419.

- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., and Yiu, D. (1999). "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum". *Journal of Management*, 25(3), 417–456. <http://jom.sagepub.com/content/25/3/417.short>
- Huber, G. P. (1991). "Organizational Learning : The Contributing Processes and the Literatures". *Organization Science*, 2(1), 88–115.
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., and Lange, S. (2016). "The Concept of Distance in International Business Research: A Review and Research Agenda". *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 160–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12065>
- Inkpen, A. C., and Beamish, P. W. (1997). "Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures". *Academy of Management Review*, 22(1), 177–202. <https://doi.org/10.2307/259228>
- Inkpen, A. C., and Tsang, E. W. K. (2005). "Social capital networks, and knowledge transfer". *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281445>
- Ipe, M. (2003). "Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework". *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- İnternet: Armstrong, M. (2021). *The Age of the Tech Giants*. Statista. <https://www.statista.com/chart/22677/the-age-of-the-tech-giants/>, Son Erişim Tarihi: 01.07.2022.
- İnternet: *The Kao Sustainability Data Book - Kirei Lifestyle Plan Progress Report 2020*. (2020). <https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/global/en/sustainability/pdf/klp-pr-2020-e-all.pdf>
- Jehn, K. A., Rispens, S., and Thatcher, S. M. B. (2010). "The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes". *Academy of Management Journal*, 53(3), 596–616. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468978>
- Joshi, K. D., Sarker, S., and Sarker, S. (2007). "Knowledge transfer within information systems development teams: Examining the role of knowledge source attributes". *Decision Support Systems*, 43(2), 322–335. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.10.003>
- Kale, P., Singh, H., and Perlmutter, H. (2000). "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital". *Strategic Management Journal*, 21(3), 217–237. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y)
- Kay, J. (2003). *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/019828988x.001.0001>
- Kaya, A. (2019). *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ve Stratejik Yetenek Yönetiminin İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- King, W. R. (2005). "Communications and information processing as a critical success factor in the effective knowledge organisation". *International Journal of Business Information Systems*, 1(1/2), 31–52. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2005.007399>
- King, W. R. (2009). "Knowledge Management and Organizational Learning". In W. R. King (Ed.), *Knowledge Management and Organizational Learning* (pp. 3–13). Springer.

- Kline, R. B. (2010). "Promise and pitfalls of structural equation modeling in gifted research". In B. Thompson and R. F. Subotnik (Eds.), *Methodologies for conducting research on giftedness* (pp. 147–169). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12079-007>
- Koç, E. (2021). "Tedarik Zinciri Dış Entegrasyonunun Yeni Ürün Geliştirme Üzerindeki Etkisinde İç Entegrasyonun Aracılık Rolü". *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, 46, 197–213. <https://doi.org/10.30794/pausbed.867800>
- Kogut, B., and Zander, U. (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology". *Organization Science*, 3(3), 383–397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Konuk, H., and Ataman, G. (2021). "The Effects of Conflict on Co-Worker Close Relationship: A Potential Mediator Between Conflict and Organizational Outcomes". *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 16(56), 719–739. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.916554>
- Kotabe, M., Martin, X., and Domoto, H. (2003). "Gaining from vertical partnerships: Knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries". *Strategic Management Journal*, 24(4), 293–316. <https://doi.org/10.1002/smj.297>
- Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., and Jensen, J. M. (2010). "Building an infrastructure for organizational learning: A multilevel approach". In *Learning, Training, and Development in Organizations* (pp. 363–403). Routledge.
- Lam, A. (2000). "Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework". *Organization Studies*, 21(3), 487–513. <https://doi.org/10.1177/0170840600213001>
- Lawshe, C. H. (1975). "A Quantitative Approach To Content Validity". *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Lee, C. K., Foo, S., and Goh, D. (2006). "On the concept and types of knowledge". *Journal of Information and Knowledge Management*, 5(2), 151–163. <https://doi.org/10.1142/S0219649206001402>
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press.
- Levin, R. C., Klevorick, A. K., Nelson, R. R., Winter, S. G., Gilbert, R., and Griliches, Z. (1987). "Appropriating the Returns from Industrial Research and Development". *Brookings Papers on Economic Activity*, 1987(3), 783–831.
- Levitt, B., and March, J. G. . (1988). "Organizational Learning". *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
- Lin, H.-F. (2007). "Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study". *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Lippman, S. A., and Rumelt, R. P. (1982). "Uncertain Imitability : An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition". *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418–438.
- Lu, J. W., and Beamish, P. W. (2001). "The internationalization and performance of SMEs". *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565–586. <https://doi.org/10.1002/smj.184>

- Lu, W., and Guo, W. (2019). "The Effect of Task Conflict on Relationship Quality: The Mediating Role of Relational Behavior". *Negotiation and Conflict Management Research*, 12(4), 297–321. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12150>
- Lucas, L. M. (2006). "The role of culture on knowledge transfer: The case of the multinational corporation". *The Learning Organization*, 13(3), 257–275. <https://doi.org/10.1108/09696470610661117>
- Main, C. J., and Nicholas, M. K. (2022). "Persisting Pain Disorders: The Central Importance of Psychology in the Management of Pain and Its Impact". In G. Asmundson (Ed.), *Comprehensive Clinical Psychology* (Second Edi, pp. 329–351). Elsevier. <https://doi.org/doi.org/10.1016/B978-0-12-818697-8.00119-9>
- Martinkenaite, I. (2011). "Antecedents and consequences of inter-organizational knowledge transfer: Emerging themes and openings for further research". *Baltic Journal of Management*, 6(1), 53–70. <https://doi.org/10.1108/17465261111100888>
- Meyer, J. W., and Rowan, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <http://www.jstor.org/stable/2778293> <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2778293.pdf?acceptTC=true>
- Milagres, R., and Burcharth, A. (2019). "Knowledge transfer in interorganizational partnerships: what do we know?" *Business Process Management Journal*, 25(1), 27–68. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0175>
- Minbaeva, D., Mäkelä, K., and Rabbiosi, L. (2010). Explaining intra-organizational Knowledge transfer at the individual level. In SMG (No. 1). http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8001/SMGWP2010_1.pdf?sequence=1
- Mohr, J., and Spekman, R. (1994). "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques". *Strategic Management Journal*, 15, 135–152.
- Morgan, R. M., and Hunt, S. D. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., and Silverman, B. S. (1996). "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer". *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 77–91.
- Mucuk, İ. (2007). *Pazarlama İlkeleri*. Türkmen Kitabevi (16. baskı)
- Mueller, R. O., and Hancock, G. R. (2001). "Factor analysis and latent structure: Confirmatory factor analysis". In N. J. Smelser and P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Pergamon.
- Murray, S. R., and Peyrefitte, J. (2007). "Knowledge type and communication media choice in the knowledge transfer process". *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 111–133.
- Neher, W. W. (1997). *Organizational communication: Challenges of change, diversity, and continuity*. Allyn and Bacon.
- Nelson, R. R., and Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, November-December.

- Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., and Konno, N. (1998). "The Concept of "Ba" Building a Foundation for Knowledge Creation". *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- OECD. (2008). *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment-4th Edition*. <https://www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf>
- Park, C., Vertinsky, I., and Lee, C. (2012). "Korean international joint ventures: How the exchange climate affects tacit knowledge transfer from foreign parents". *International Marketing Review*, 29(2), 151–174. <https://doi.org/10.1108/02651331211216961>
- Paulraj, A., Lado, A. A., and Chen, I. J. (2008). "Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships". *Journal of Operations Management*, 26(1), 45–64. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.04.001>
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm* (Fourth Edi). Oxford University Press Inc.
- Polanyi, M. (2005). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Routledge.
- Polanyi, M. (2009). *The Tacit Dimension* (Revised ed). The University of Chicago Press.
- Porter, L. W., Steers, R. M., and Boulian, P. V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 1–21.
- Quinn, J. B. (1992). "The intelligent enterprise a new paradigm". *Academy of Management Executive*, 6(4), 48–63. <https://doi.org/10.5465/AME.2005.19417913>
- Rahman, M. H., Moonesar, I. A., Hossain, M. M., and Islam, M. Z. (2018). "Influence of organizational culture on knowledge transfer: Evidence from the Government of Dubai". *Journal of Public Affairs*, 18(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/pa.1696>
- Real, J. C., Roldán, J. L., and Leal, A. (2014). "From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size". *British Journal of Management*, 25(2), 186–208. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x>
- Reed, R., and Defillippi, R. J. (1990). "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage". *The Academy of Management Review*, 15(1), 88–102. <https://doi.org/10.2307/258107>
- Reus, T. H., Lamont, B. T., and Ellis, K. M. (2016). "A Darker Side of Knowledge Transfer Following International Acquisitions". *Strategic Management Journal*, 37(1), 932–944. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Reyhanoğlu, M., and Örs, H. (2005). "Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşımı (RBV) ile Strateji Geliştirme". *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4(11), 34–43.

- Rios-Ballesteros, N., and Fuerst, S. (2021). "Exploring the enablers and microfoundations of international knowledge transfer". *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0344>
- Robson, M. J., Skarmeas, D., and Spyropoulou, S. (2006). "Behavioral attributes and performance in international strategic alliances: Review and future directions". *International Marketing Review*, 23(6), 585–609. <https://doi.org/10.1108/02651330610712120>
- Roos, J., and Von Krogh, G. (1992). "Figuring out your competence configuration". *European Management Journal*, 10(4), 422–427. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(92\)90006-P](https://doi.org/10.1016/0263-2373(92)90006-P)
- Rowley, J. (1999). "What is knowledge management?" *Library Management*, 20(8), 416–420. <https://doi.org/10.1108/01435129910291175>
- Rowley, J. (2007). "The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy". *Journal of Information Science*, 33(2), 163–180. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>
- Sako, M. (1992). *Price, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press.
- Sapuarachchi, D. B. (2021). "Cultural distance and inter-organizational knowledge transfer: a case study of a multinational company". *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2316–2333. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0439>
- Sarala, R. M., and Vaara, E. (2010). "Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions". *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1365–1390. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.89>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., and Müller, H. (2003). "Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures". *MPR-Online*, 8(2), 23–74.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency Doubleday.
- Shen, H., Li, Z., and Yang, X. (2015). "Processes, characteristics, and effectiveness: An integrative framework for successful knowledge transfer within organizations". *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 486–503. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2013-0251>
- Simon, H. A. (1991). "Bounded Rationality and Organizational Learning". *Organization Science*, 2(1), 125–134.
- Simonin, B. L. (1999). "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances". *Strategic Management Journal*, 20(7), 595–623.
- Sinkula, J. M. (1994). "Market Information Processing and Organizational Learning". *Journal of Marketing*, 58(1), 35–45. <https://doi.org/10.1177/002224299405800103>
- Slater, S. F., and Narver, J. C. (1995). "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. <https://doi.org/10.1177/002224299505900306>
- Spender, J. C. (2008). "Organizational learning and knowledge management: Whence and whither?" *Management Learning*, 39(2), 159–176. <https://doi.org/10.1177/1350507607087582>
- Spender, J. C., and Grant, R. M. (1996). "Knowledge of the firm: Overview". *Strategic Management Journal*, 17(S2), 5–9. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171103>

- Spender, J.-C. (1996a). "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45–62. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171106>
- Spender, J.-C. (1996b). "Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory". *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 63–78.
- Sun, P. Y. T., and Scott, J. L. (2005). "An investigation of barriers to knowledge transfer". *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 75–90. <https://doi.org/10.1108/13673270510590236>
- Sveiby, K. E. (1997). "The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets". In *Management*. Berrett Koehler Publishers, Inc. <https://doi.org/10.5860/CHOICE.35-1000>
- Sveiby, K. E. (2001). "A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation". *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344–358. <https://doi.org/10.1108/14691930110409651>
- Szulanski, G., Ringov, D., and Jensen, R. J. (2016). "Overcoming stickiness: How the timing of knowledge transfer methods affects transfer difficulty". *Organization Science*, 27(2), 304–322. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1049>
- Townley, C. T. (2001). "Knowledge Management and Academic Libraries". *College and Research Libraries*, 62(1), 44–55. <https://doi.org/10.5860/crl.62.1.44>
- Trist, E. L. (1981). *The evolution of socio-technical systems: a conceptual framework and action research program* (Occasional). Ontario Quality of Working Life Centre.
- Tsang, E. W. K., Nguyen, D. T., and Erramilli, M. K. (2004). "Knowledge acquisition and performance of international joint ventures in the transition economy of Vietnam". *Journal of International Marketing*, 12(2), 82–103. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.2.82.32901>
- Tsoukas, H. (1996). "The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach". *Strategic Management Journal*, 17(S2), 11–25. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171104>
- Tsoukas, H., and Vladimirov, E. (2001). "What is organizational knowledge?*" *Journal of Management Studies*, 38(November), 973–993.
- Tuomi, I. (1999a). "Data Is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory". *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 103–117.
- Tuomi, I. (1999b). Data Is More Than Knowledge : Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory. *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 68–75.
- Ulaş, D., (2004). "Çokuluslu şirketlerin ortak girişim stratejisini kullanma ve sonlandırma nedenleri". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(02).
- Ünver, Ö., Gamgam, H., and Altunkaymak, B. (2021). *SPSS Uygulamalı Temel İstatistik Yöntemler* (10. Baskı). Seçkin.
- Vaghefi, I., Lapointe, L., and Shahbaznezhad, H. (2018). "A multilevel process view of organizational knowledge transfer: enablers versus barriers". *Journal of Management Analytics*, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/23270012.2018.1424572>

- Van Burg, E., Berends, H., and van Raaij, E. M. (2014). "Framing and interorganizational knowledge transfer: A process study of collaborative innovation in the aircraft industry". *Journal of Management Studies*, 51(3), 349–378. <https://doi.org/10.1111/joms.12055>
- Van der Spek, R., and Spijkervet, A. (1997). "Knowledge management: Dealing intelligently with knowledge". In J. Liebowitz and L. C. Wilcox (Eds.), *Knowledge Management and Its Integrative Elements* (pp. 31–59). CRC Press.
- van Wijk, R., Jansen, J. J. P., and Lyles, M. A. (2008). "Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences". *Journal Of Management Studies*, 45(4), 830–853. <https://doi.org/10.1109/RSETE.2011.5964192>
- Walsh, P. J., and Ungson, G. R. (1991). "Organizational Memory". *Academy of Management Journal*, 16(1), 57–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278992>
- Wang, G., and Netemeyer, R. G. (2004). "Salesperson creative performance: Conceptualization, measurement, and nomological validity". *Journal of Business Research*, 57(8), 805–812. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00483-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00483-6)
- Ward, J., and Aurum, A. (2004). Knowledge management in software engineering - Describing the process. *Proceedings of the Australian Software Engineering Conference, ASWEC*, 137–146. <https://doi.org/10.1109/ASWEC.2004.1290466>
- Watson, S., and Hewett, K. (2006). "A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations: Determinants of knowledge contribution and knowledge reuse". *Journal of Management Studies*, 43(2), 141–173. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00586.x>
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Williams, C. (2007). "Transfer in context: Replication and adaptation in knowledge transfer relationships". *Strategic Management Journal*, 28(9), 867–889. <https://doi.org/10.1002/smj.614>
- Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991). "Job Satisfaction". In *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Wu, I. L., and Chen, J. L. (2014). "Knowledge management driven firm performance: The roles of business process capabilities and organizational learning". *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1141–1164. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0192>
- Xia, Y., and Yang, Y. (2019). "RMSEA, CFI, and TLI in structural equation modeling with ordered categorical data: The story they tell depends on the estimation methods". *Behavior Research Methods*, 51(1), 409–428. <https://doi.org/10.3758/s13428-018-1055-2>
- Yan, A., and Gray, B. (2001). "Antecedents and effects of parent control in international joint ventures". *Journal of Management Studies*, 38(3), 393–416. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00242>
- Young-Ybarra, C., and Wiersema, M. (1999). "Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory". *Organization Science*, 10(4), 439–459. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.4.439>

Zeybek, A. Y., O'Brien, M., and Griffith, D. A. (2003). "Perceived cultural congruence's influence on employed communication strategies and resultant performance: A transitional economy international joint venture illustration". *International Business Review*, 12(4), 499–521. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(03\)00041-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(03)00041-6)



EKLER

EK-1. %95 güven seviyesinde evren büyüklüğüne göre asgari örneklem büyüklüğü

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n) (%95 güven seviyesinde)	Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n) (%95 güven seviyesinde)
100	79	7.500	365
250	151	10.000	370
500	217	15.000	375
750	254	20.000	377
1.000	278	30.000	379
1.500	306	40.000	381
2.000	322	50.000	381
2.500	332	75.000	382
3.000	341	100.000	383
3.500	346	250.000	384
4.000	350	500.000	384
4.500	354	1.000.000	384
5.000	357	10.000.000	384

EK-2. Maddelelere Ait Frekans Tablo

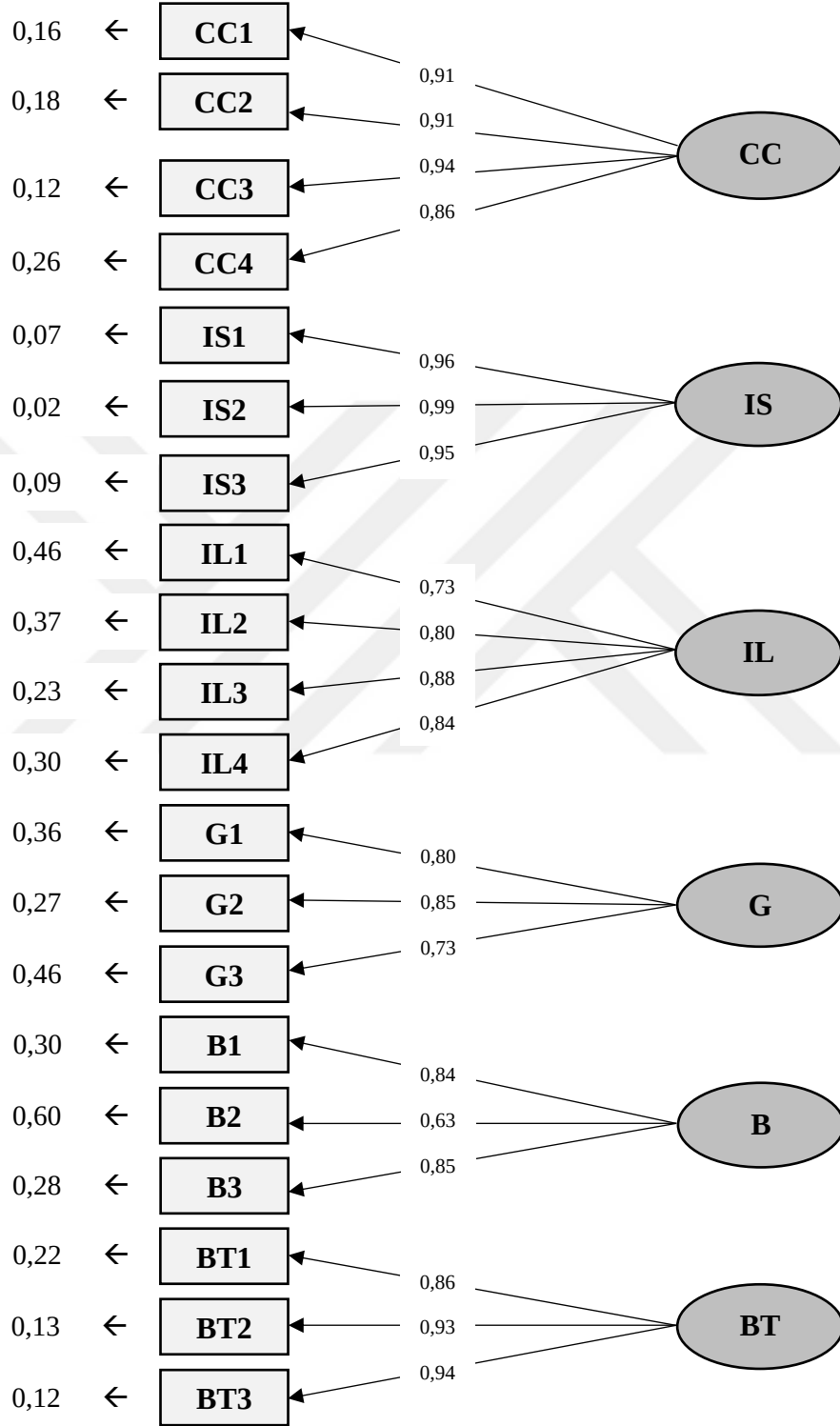
	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. İşletmemizde ortaklar arası çatışmaları çözmek için açık bir mekanizma kurulmuş ve kullanılmıştır	43	10,6	43	10,6	80	19,7	90	22,1	151	37,1
2. İşletmemizde potansiyel çatışmaları (sorun olabilecek konuları) belirlemek için yönetimle ilgili ortaklar arası ilişkiler yakından izlenmektedir	36	8,8	47	11,5	91	22,4	87	21,3	146	35,9
3. İşletmemizdeki çatışmaları çözerken ortaklar arasında güçlü etkileşimler (görüşmeler vb.) olmaktadır	29	7,1	52	12,8	79	19,4	98	24	149	36,6
4. Ortaklar, çatışmaları çözerken birlikte hareket ederler.	28	6,9	42	10,3	82	20,1	105	25,8	150	36,9
5. İşletmenin stratejik amaç ve hedefleri işbirliği ile belirlenir.	16	3,9	46	11,3	73	17,9	122	30	150	36,9
6. İşletmedeki yetki dağılımı ve bu yetkinin kullanılması, işbirliği ile yapılır.	18	4,4	47	11,5	71	17,4	119	29,2	152	37,3
7. İşletmenin yönetsel kural ve politikaları işbirliği ile oluşturulur.	18	4,4	56	13,8	65	16	108	26,5	160	39,3
8. İşletmemizde düzenli toplantılara sık sık katılım sağlanır.	52	12,8	76	18,7	74	18,2	97	23,8	108	26,5
9. Karar verme süreçlerinde yabancı ortaktan tavsiye istenir.	21	5,2	40	9,8	89	21,9	106	26	151	37,1
10. Ortaklarla iletişimin içeriği güvenilirdir (Ortaklarla doğru bilgiler paylaşılır).	6	1,5	11	2,7	56	13,8	143	35,1	191	46,9
11. Önemli bilgiler ortaklarla paylaşılmaktadır.	9	2,2	10	2,5	49	12	103	25,3	236	58
12. Zor ve daha önce karşılaşmadığımız durumlarda, yabancı ortağımızın kararlarının uygulanmasından endişe duymaz/kendimizi tehdit altında hissetmeyiz.	3	0,7	13	3,2	52	12,8	184	45,2	155	38,1
13. Yabancı ortağımızın oluşturduğu davranış kalıplarını biliyoruz ve belirli şekillerde davranacaklarına güvenebiliriz (Yabancı ortağımızın davranışları öngörülebilirdir).	6	1,5	11	2,7	73	17,9	178	43,7	139	34,2
14. Yabancı ortağımızın oldukça güvenilir olduğunu düşünüyoruz.	12	2,9	38	9,3	111	27,3	139	34,2	107	26,3
15. Yabancı ortağımız insan kaynağı ya da her türlü diğer kaynaklarını işletmemize tahsis etmek (sahip oldukları bu kaynakları işletmemizle paylaşmak) konusunda isteklidir.	9	2,2	23	5,7	80	19,7	158	38,8	137	33,7
16. Yabancı ortağımız şirketimize deneyimli ve yetenekli insanlar temin eder.	65	16	59	14,5	115	28,3	80	19,7	88	21,6
17. Yabancı ortağımız şirketimizin başarılı olması konusunda kararlıdır.	10	2,5	18	4,4	82	20,1	151	37,1	146	35,9
18. Yabancı ortağımız işletmemize değerli bilgilerle katkı sundu	17	4,2	45	11,1	110	27	133	32,6	102	25,1
19. Yabancı ortağımızdan çok şey öğrendik	37	9,1	45	11,1	147	36,1	92	22,6	86	21,1
20. Yabancı ortağımız, işletmemizin yönetiminde bize yeni yöntemler öğretti	35	8,6	43	10,6	137	33,7	107	26,3	85	20,9

EK-3. Maddeler Arası Korelasyon Katsayıları

	CC1	CC2	CC3	CC4	IS1	IS2	IS3	IL1	IL2	IL3	IL4	G1	G2	G3	B1	B2	B3	BT1	BT2	BT3
CC1	1																			
CC2	,909**	1																		
CC3	,847**	,830**	1																	
CC4	,729**	,718**	,851**	1																
IS1	,561**	,559**	,681**	,799**	1															
IS2	,551**	,556**	,674**	,792**	,955**	1														
IS3	,544**	,547**	,675**	,799**	,915**	,945**	1													
IL1	,366**	,390**	,488**	,594**	,684**	,713**	,681**	1												
IL2	,535**	,556**	,632**	,666**	,654**	,642**	,643**	,634**	1											
IL3	,392**	,390**	,511**	,581**	,633**	,635**	,636**	,594**	,673**	1										
IL4	,349**	,341**	,470**	,563**	,599**	,604**	,610**	,557**	,635**	,809**	1									
G1	,353**	,393**	,373**	,327**	,346**	,344**	,340**	,256**	,404**	,457**	,377**	1								
G2	,424**	,428**	,416**	,390**	,406**	,380**	,367**	,282**	,400**	,402**	,325**	,710**	1							
G3	,268**	,291**	,319**	,387**	,436**	,420**	,439**	,369**	,318**	,491**	,433**	,568**	,598**	1						
B1	,390**	,397**	,383**	,419**	,456**	,433**	,421**	,364**	,447**	,450**	,425**	,513**	,629**	,563**	1					
B2	,266**	,279**	,276**	,371**	,434**	,434**	,407**	,443**	,326**	,373**	,332**	,323**	,357**	,464**	,501**	1				
B3	,364**	,372**	,380**	,434**	,450**	,429**	,453**	,405**	,403**	,483**	,416**	,539**	,554**	,613**	,729**	,518**	1			
BT1	,422**	,437**	,446**	,485**	,486**	,471**	,474**	,443**	,518**	,469**	,442**	,492**	,519**	,498**	,600**	,568**	,643**	1		
BT2	,411**	,449**	,422**	,466**	,480**	,493**	,485**	,418**	,487**	,434**	,383**	,469**	,499**	,441**	,554**	,597**	,600**	,829**	1	
BT3	,429**	,453**	,433**	,449**	,426**	,439**	,421**	,371**	,484**	,370**	,344**	,459**	,526**	,361**	,543**	,542**	,556**	,814**	,884**	1

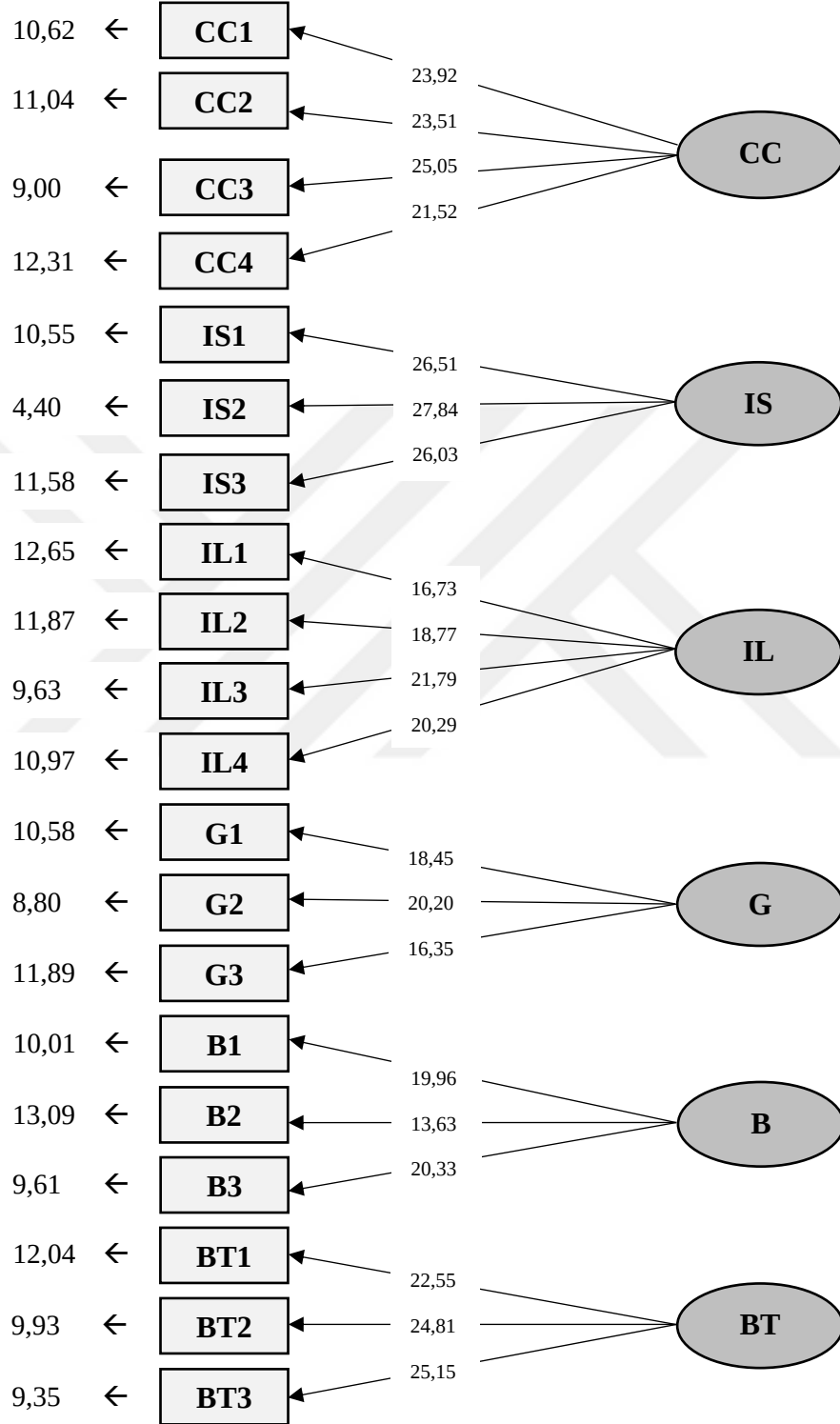
**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır

EK-4. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Veriler ve T Değerleri



Ki-kare=2981,10, Serbestlik Derecesi=629, P-değeri= 0,000, RMSEA=0.096

EK-4. (devam) Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Veriler ve T Değerleri



Ki-kare=2981,10, Serbestlik Derecesi=629, P-değeri= 0,000, RMSEA=0.096

EK-5. Anket Formu

Şirketteki Pozisyonunuz :

Şirketinizin faaliyet alanı / sektör :

Faaliyette Bulunduğunuz İl :

Yabancı Ortağın Milliyeti :

Yabancı Ortağın Ortaklık Yüzdesi :

Şirketin Kuruluş Yılı :

Ortaklık Süresi :

İşletmenin Personel Sayısı :

Aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz (1= Kesinlikle Katılmıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)

		1	2	3	4	5
1	İşletmemizde ortaklar arası çatışmaları çözmek için açık bir mekanizma kurulmuş ve kullanılmıştır.					
2	İşletmemizde potansiyel çatışmaları (sorun olabilecek konuları) belirlemek için yönetimle ilgili ortaklar arası ilişkiler yakından izlenmektedir.					
3	İşletmemizdeki çatışmaları çözerken ortaklar arasında güçlü etkileşimler (görüşmeler vb.) olmaktadır.					
4	Ortaklar, çatışmaları çözerken birlikte hareket ederler.					
5	İşletmenin stratejik amaç ve hedefleri işbirliği ile belirlenir.					
6	İşletmedeki yetki dağılımı ve bu yetkinin kullanılması , işbirliği ile yapılır.					
7	İşletmenin yönetimsel kural ve politikaları işbirliği ile oluşturulur.					
8	İşletmemizde düzenli toplantılara sık sık katılım sağlanır.					
9	Karar verme süreçlerinde yabancı ortaktan tavsiye istenir.					
10	Ortaklarla iletişimin içeriği güvenilirdir (Ortaklarla doğru bilgiler paylaşılır).					
11	Önemli bilgiler ortaklarla paylaşılmaktadır.					
12	Zor ve daha önce karşılaşmadığımız durumlarda, yabancı ortağımızın kararlarının uygulanmasından endişe duymaz/kendimizi tehdit altında hissetmeyiz.					
13	Yabancı ortağımızın oluşturduğu davranış kalıplarını biliyoruz ve belirli şekillerde davranacaklarına güvenebiliriz (Yabancı ortağımızın davranışları öngörülebilirdir).					
14	Yabancı ortağımızın oldukça güvenilir olduğunu düşünüyoruz.					
15	Yabancı ortağımız insan kaynağı ya da her türlü diğer kaynaklarını işletmemize tahsis etmek (sahip oldukları bu kaynakları işletmemizle paylaşmak) konusunda isteklidir.					
16	Yabancı ortağımız şirketimize deneyimli ve yetenekli insanlar temin eder.					
17	Yabancı ortağımız şirketimizin başarılı olması konusunda kararlıdır.					
18	Yabancı ortağımız işletmemize değerli bilgilerle katkı sundu					
19	Yabancı ortağımızdan çok şey öğrendik					
20	Yabancı ortağımız, işletmemizin yönetiminde bize yeni yöntemler öğretti					

	ORTAKLIK YÜZDESİ											
	<%25			%25-50			%50-75			75%>		
	SEKTÖR			SEKTÖR			SEKTÖR			SEKTÖR		
	İmalat	Ticaret	Hizmet	İmalat	Ticaret	Hizmet	İmalat	Ticaret	Hizmet	İmalat	Ticaret	Hizmet
	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama
Bilgi Transferi	2,83	1,89	3,56	3,33	3,26	3,43	3,46	3,53	3,43	3,93	3,76	3,97

	ORTAKLIK YÜZDESİ										
	<%25			%25-50			%50-75			75%>	
	SÜRE		SÜRE			SÜRE			SÜRE		
	1-3 Yıl	4-6 Yıl	1-3 Yıl	4-6 Yıl	7-11 Yıl	1-3 Yıl	4-6 Yıl	7-11 Yıl	1-3 Yıl	4-6 Yıl	7-11 Yıl
	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama
Bilgi Transferi	2,67	2,8	3,4	3,17	3,44	3,43	3,56	3,46	3,71	3,62	4,15

	SÜRE								
	1-3 Yıl			4-6 Yıl			7-11 Yıl		
	SEKTÖR			SEKTÖR			SEKTÖR		
	İmalat	Ticaret	Hizmet	İmalat	Ticaret	Hizmet	İmalat	Ticaret	Hizmet
	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama
Bilgi Transferi	3,49	3,37	3,43	3,2	3,45	3,45	3,55	3,47	3,69

	ORTAKLIK YÜZDESİ											
	<%25			%25-50			%50-75			75%>		
	SEKTÖR			SEKTÖR			SEKTÖR			SEKTÖR		
	İmalat	Ticaret	Hizmet	İmalat	Ticaret	Hizmet	İmalat	Ticaret	Hizmet	İmalat	Ticaret	Hizmet
	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama
Bilgi Alış-Veriş İklimi	3,31	2,25	3,92	3,86	3,79	3,88	3,8	3,92	3,98	4,03	3,83	4,04

	ORTAKLIK YÜZDESİ										
	<%25			%25-50			%50-75			75%>	
	SÜRE		SÜRE			SÜRE			SÜRE		
	1-3 Yıl	4-6 Yıl	1-3 Yıl	4-6 Yıl	7-11 Yıl	1-3 Yıl	4-6 Yıl	7-11 Yıl	1-3 Yıl	4-6 Yıl	7-11 Yıl
	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama
Bilgi Alış-Veriş İklimi	2,92	3,28	3,84	3,74	3,96	3,85	3,78	4,03	3,58	3,91	4,23

	SÜRE								
	1-3 Yıl			4-6 Yıl			7-11 Yıl		
	SEKTÖR			SEKTÖR			SEKTÖR		
	İmalat	Ticaret	Hizmet	İmalat	Ticaret	Hizmet	İmalat	Ticaret	Hizmet
	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama
Bilgi Alış-Veriş İklimi	3,67	3,86	3,87	3,6	3,73	3,87	4,1	3,83	4,15

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : DELİBAŞ, Muhammet Burak
Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Drexel University	2014
Lisans	Marmara Üniversitesi	2010
Lise	Prof. Dr. Necati Erşen Anadolu Öğretmen Lisesi	2006

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
20018-Hâlen	Bingöl Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2015-2018	Gazi Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2014-2015	Bingöl Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

- Koç, E., Delibaş, M. B., ve Anadol, Y. (2022). Environmental Uncertainties and Competitive Advantage: A Sequential Mediation Model of Supply Chain Integration and Supply Chain Agility. *Sustainability*, 14(14), 8928. (SSCI)
- Aydoğan, E., ve Delibaş, M. B. (2017). Ahilik Kurumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(1), 1-11.

Bildiriler

- Göksel, A., ve Delibaş, M. B. (2021). Geleneksel Türk Müzik Eğitimindeki Usullerin Örgütlerdeki Örtülü Bilgi Transferinin Anlaşılmasında Kullanımı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Kongresi: Krizler, Belirsizlikler ve Arayışlar*, Bingöl.

Babacan, A., ve Delibaş, M. B. (2018). Liderlik Özelliklerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Ağırlıklandırılması. *V. Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Sempozyumu*, Ankara.

Babacan, A., Karakış, E., ve Delibaş, M. B. (2018). Importance of Weighting Methods in Multi-Criteria Decision-Making Methods and an Application. *5th International Conference on Social Sciences and Education Research*, Antalya.

Göksel, A., ve Delibaş, M. B. (2017). Duygusal Zekâ ve Problem Çözme Yeteneği İlişkisi Ankara İnşaat Malzemesi Sektöründe Bir Uygulama. *22. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi*, Nevşehir.

Projeler

Bingöl İlinde Arıcılık Sektöründe Alternatif Örgütlenme Modellerinin Geliştirilmesi. Araştırmacı. Yükseköğretim kurumları tarafından destekli bilimsel araştırma projesi, 25.09.2018-25.04.2021

Yenilik ve Girişimcilik Alanlarında Kapasite Artırılmasına Yönelik Destek Programı. Proje Personeli. TÜBİTAK Projesi. 01.06.2015-31.05.2018.



