

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

**İŞLETMELERDE BİLGİ PAYLAŞIMI, İNOVASYON VE
FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ:
GAZIANTEP İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEHMET FATİH ASLAN

**GAZIANTEP
OCAK 2014**

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

**İŞLETMELERDE BİLGİ PAYLAŞIMI, İNOVASYON VE
FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ:
GAZIANTEP İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Mehmet Fatih ASLAN

Tez Savunma Tarihi:15/01/2014

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Doç. Dr. Hilmi BAYRAKTAR
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Prof. Dr. Cengiz TORAMAN
Enstitü ABD Başkanı

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

Yrd. Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU
Tez Danışmanı

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

Jüri Üyeleri:İmzası

Doç. Dr. İbrahim ARSLAN

Yrd. Doç. Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU

TEŞEKKÜR

Birçok kişinin emeğinin bulunduğu bu çalışmada ayırım gzetmeksiniz emeği geçen herkese gönülden teşekkür ediyorum. Ancak isimlerini anmadan geçemeyeceğim kişiler var ki, onlara ayrıca teşekkür etmek isterim.

Çalışma konusunun oluŐumu, olgunlaŐması ve sonuçlanması süreçlerinde bilgi birikimi ve tecrbeleri ile bana yol gösteren, yoğun iş temposu arasında çok değerli vakitlerini ayırarak bana olan destek ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen tez danıŐmanım saygıdeğer hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU' ya teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca anket verilerinin analizi iŐlemlerinde yardımlarını benden esirgemeyen Sayın ArŐ. Gör. Sibel AYAS' a ve Sayın ArŐ. Gör. Yunus KILIÇ' a teşekkür ve Őukranlarımı sunarım.

Anket formunu cevaplayarak çalışmaya katkı sağlayan işletme yöneticilerine ve tez çalıŐmam sürecinde yardım ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim, bugünlere eriŐmemde en büyük paya sahip olan anne ve babama teŐekkürlerimi sunarım.

ÖZET

İŞLETMELERDE BİLGİ PAYLAŞIMI, İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: GAZİANTEP İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

ASLAN, Mehmet Fatih

Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD, Gaziantep Üniversitesi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU

Ocak 2014, 100 Sayfa

Günümüzde bilginin, işletmelerin en önemli kaynaklarından biri haline geldiği şüphesizdir. Bilginin, teknoloji ile birbirini tamamlayan bir girdi olarak kullanılması ve bilgi teknolojilerinin ekonomik alanda yer alması, bilgiyi, iş dünyasında sınırsız bir güç kaynağı kılmıştır. İşletmeler kendilerine has olan bilgilerini kullanarak, inovasyon düzeyini arttırmakta ve bu da işletmeye stratejik rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu bağlamda bu çalışma, işletmelerdeki açık ve örtülü bilgi paylaşımı ve inovasyonun firma performansı ile olan ilişkisini araştırmak amacı taşımaktadır. Çalışmanın kapsamını Gaziantep ilinin en büyük firmaları ve Gaziantep Sanayi Odası tarafından inovasyon ödülleri alan firmalar oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda bilgi paylaşımının inovasyon ve işletme performansı üzerinde, inovasyonun işletme performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Bilgi Paylaşımı, Örtülü Bilgi, Açık Bilgi, İşletme Performansı.

ABSTRACT**INFORMATION SHARING IN BUSINESSES, INNOVATION AND
COMPANY PERFORMANCE RELATIONSHIP: A RESEARCH IN
GAZIANTEP**

ASLAN, Mehmet Fatih

M. A. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU

Ocak 2014, 100 Sayfa

Today, there is no doubt that the information has become one of the most significant sources of business. The usage of information with mostly technology as an integrating input and, within time, it made the information possible to be seen as unlimited power with the presence of information technologies in financial field. After the communities define the implicit information and explicit information, they supply the needs of their customers by using the information which creates privilege for the community, which their rivals don't have and increase the level of innovation and this; therefore, gives the community strategic dominance. This study which has been prepared to assess the relation between explicit and implicit information sharing at businesses with innovation and the performance of the firm consists of two parts as theory and application. In the application period of the study, data was documented by surveying the biggest firms in Gaziantep and the firms that have been rewarded by the chamber of trade of Gaziantep. As a result of the sharing of information on innovation and business performance, innovation on business performance has been found to be effective.

Key words: Innovation, Information Sharing, Implicit Information, Explicit Information, Business Performance.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLoların LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. KAYNAK ÖZETLERİ.....	3
2.1. BİLGİ KAVRAMI VE BİLEŞENLERİ.....	3
2.1.1. Bilgi Kavramı.....	3
2.1.2. Veri.....	5
2.1.3. Enformasyon.....	6
2.1.4. Bilginin Veri ve Enformasyonla İlişkisi.....	8
2.1.5. Bilginin Önemi.....	10
2.1.6. Bilginin Özellikleri.....	11
2.1.7. Bilgiyi Oluşturan Temel Öğeler.....	14
2.1.8. Bilgi Çeşitleri.....	15
2.1.8.1. Kullanma Şekline Göre Bilgi Çeşitleri.....	15
2.1.8.1.1. İdealist Bilgi.....	15
2.1.8.1.2. Sistematik Bilgi.....	16
2.1.8.1.3. Pragmatik Bilgi.....	16
2.1.8.1.4. Otomatik Bilgi.....	16
2.1.8.2. Kaynağına Göre Bilgi Çeşitleri.....	16
2.1.8.2.1. Açık Bilgi.....	16
2.1.8.2.2. Örtülü Bilgi.....	17
2.1.8.2.3. Açık ve Örtülü Bilginin Etkileşiminin Değerlendirilmesi.....	18
2.2. BİLGİ PAYLAŞIMI.....	19
2.2.1. Bilgi Paylaşımı Kavramı.....	19
2.2.2. Bilgi Paylaşımının Temel İlkeleri.....	22
2.2.3. Bilgi Paylaşımı Çeşitleri.....	23

2.2.3.1. Açık Bilgi Paylaşımı	23
2.2.3.2. Örtülü Bilgi Paylaşımı	24
2.2.4. İşletmelerde Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler	24
2.2.4.1. Kültür	25
2.2.4.2. Örgütsel İletişim.....	27
2.2.4.3. Bilgi Teknolojileri ve Sistemleri.....	27
2.2.4.4. Yönetici ve Lider.....	27
2.2.4.5. Motivasyon.....	28
2.2.4.6. Örgüt Yapısı	28
2.2.4.7. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Politikaları.....	29
2.2.5. Bilgi Paylaşımının İşletmeye Sağladığı Yararlar	29
2.2.5.1. Değişime Öncü Olma ve Uyum Sağlama	29
2.2.5.2. Rekabet Üstünlüğü.....	30
2.2.6. Bilgi Yönetimi.....	31
2.2.6.1. Bilgi Yönetimi Süreci	32
2.2.6.2. Bilgi Yönetiminin Yararları	34
2.3. İNOVASYON	36
2.3.1. İnovasyon Kavramı	36
2.3.2. İnovasyonun Gerekliliği.....	38
2.3.2.1. İşletme İçi Nedenler	38
2.3.2.2. İşletme Dışı Nedenler.....	38
2.3.3. İnovasyon Çeşitleri	39
2.3.3.1. Ürün İnovasyonu.....	40
2.3.3.2. Hizmet İnovasyonu	40
2.3.3.3. Pazarlama İnovasyonu	40
2.3.3.4. Organizasyonel İnovasyon.....	40
2.3.3.5. Süreç İnovasyonu.....	41
2.3.3.6. İş Modeli İnovasyonu	41

2.3.4. İnovasyon ve Ar-Ge İlişkisi	42
2.3.5. İnovasyonun Hızı ve Kalitesi	42
2.4. PERFORMANS KAVRAMI	45
2.4.1. Performans Kriterleri	47
2.4.2. Performans Kriterlerinin Boyutları	48
2.4.3. İşletme Performansı	49
2.4.4. İşletme Performansının Boyutları	50
2.4.5. Finansal Ve Operasyonel Performans	51
2.5. BİLGİ PAYLAŞIMI, İNOVASYON VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ.....	53
2.6. BİLGİ PAYLAŞIMI, İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSIYLA İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI.....	54
3. MATERYAL VE YÖNTEM	58
3.1. Çalışmanın Amacı	58
3.2. Çalışmanın Önemi.....	59
3.3. Çalışmanın Kapsamı	60
3.4. Çalışmanın Kısıtları	60
3.5. Çalışmanın Yöntemi	61
3.6. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	62
4. BULGU VE ANALİZLER	64
4.1. Katılımcılara ve İşletmelere Yönelik Bulgular	64
4.1.1. Katılımcılar Ve İşletme Sektörlerine Yönelik Bulgular.....	65
4.1.2. İşletmelere Ait Diğer Özellikler	66
4.2. Araştırmanın Bulguları Ve Analizleri	67
4.2.1. Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	67
4.2.2. Faktör Analizi.....	69
4.2.3. Güvenilirlik Analizi	74
4.2.4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	75
4.2.5. Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	77

SONUÇ	83
EKLER	96
EK 1. ANKET ÖRNEĞİ	97
ÖZGEÇMİŞ	100
VITAE	100

TABLULARIN LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Tablo 2.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar.....	10
Tablo 2.2. Örtülü Bilgi İle Açık Bilgi Arasındaki Farklılıklar.....	19
Tablo 2.3. İşletmelerde Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler.....	26
Tablo 2.4. Bilgi Paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performansı İlgili Literatür Taraması.....	55
Tablo 4.1. Katılımcılara ve Sektörlere İlişkin Özellikler.....	65
Tablo 4.2. Anketi Cevaplayan İşletmelere Ait Diğer Özellikler.....	66
Tablo 4.3. Bilgi Paylaşımına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	67
Tablo 4.4. İnovasyona İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	68
Tablo 4.5. Firma Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	69
Tablo 4.6. Bilgi Paylaşımı Temel Değişkenine İlişkin Faktör Değerleri	70
Tablo 4.7. Bilgi Paylaşımı Değişkenine Ait Faktör Yük Değerleri	70
Tablo 4.8. İnovasyon Temel Değişkenine İlişkin Faktör Değerleri	71
Tablo 4.9. İnovasyon Değişkenine Ait Faktör Yük Değerleri	72
Tablo 4.10. Firma Performansına İlişkin Faktör Değerleri.....	72
Tablo 4.11. Firma Performansı Değişkenine Ait Faktör Yük Değerleri.....	73

Tablo 4.12.Faktörlerin Güvenilirlik Düzeyleri Tablosu	74
Tablo 4.13.Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler Ve Korelasyon Değerleri.....	76
Tablo 4.14.Bilgi Paylaşımı İle İnovasyon Hızı Arasındaki İlişki.....	78
Tablo 4.15.Bilgi Paylaşımı İle İnovasyon Kalitesi Arasındaki İlişki.....	78
Tablo 4.16.İnovasyon İle Firmanın Operasyonel Performansı Arasındaki İlişki.....	79
Tablo 4.17.İnovasyon İle Firmanın Finansal Performansı Arasındaki İlişki.....	80
Tablo 4.18.Bilgi Paylaşımı İle Firmanın Operasyonel Performansı Arasındaki İlişki.....	80
Tablo 4.19.Bilgi Paylaşımı İle Firmanın Finansal Performansı Arasındaki İlişki.....	81
Tablo 4.20. Hipotez Değerlendirme Sonuçları.....	82

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Şekil 2.1. Bilginin Oluşması Süreci	15
Şekil 2.2. Bilgi Yönetim Süreci	34
Şekil 2.3. Operasyonel Ve Finansal Performans	52
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	62

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, hızlı değişimin yaşandığı, kıyasıya rekabetin olduğu ve çevre koşullarının belirsiz olduğu ortamlarda faaliyet göstermektedirler. Değişen rekabet koşullarıyla birlikte, memnun edilmesi zorlaşan tüketiciler, işletmeleri, üstünlük elde etmek için çaba göstermeye yönelmektedir. Belirsizliğin hâkim olduğu ekonomilerde, rekabet üstünlüğü sağlayacak tek güvenilir kaynak bilgidir. İşletmeler, geçmişi hatırlamak, bugünü izlemek ve geleceği planlamak amacıyla bilgiye gereksinim duyarlar. İşletmelerin amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşılması için gereken faaliyetlere ilişkin uzun dönemli sonuçlarla ilgili olan stratejik kararların etkinliği, büyük ölçüde stratejik bilgilerin iç ve dış kaynaklardan istenen özelliklerde elde edilmesine bağlıdır.

Değişim ve gelişimin kesintisiz bir süreç olduğu gerçeği dikkate alındığında, bu sürecin takibinde bilgi ve bilgi paylaşımının, değişim ve gelişimlere uyumun sağlanması aşamasında ise inovasyonun işletmeler açısından yaşamsal öneme sahip oldukları görülmektedir. İşletmelerin performansının artırılması için bilgi paylaşımı ve inovasyonun, birlikte ele alınması gereken kavramlar olduğu söylenebilir. Bu değerlendirmeler ışığında, değişimin belirleyici ve yönlendirici bir konuma yükseldiği iş dünyasında, bilgi paylaşımı ve inovasyon kavramlarının işletmelerin performansı üzerinde taşıdığı rol vurgulanarak ve bu rol bir alan araştırması ile analiz edilerek belirlenmiştir. Bu temel amaç çerçevesinde, çalışma kapsamında bilgi paylaşımı, inovasyon ve firma performansı kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler teorik çerçevede ele alınmıştır. Bu çalışmayla; işletmelerin performansını artırmada birinci derecede sorumlu olan yöneticilere, performans üzerinde doğrudan etkileri bulunan bilgi paylaşımı ve inovasyonun oluşturulması ve geliştirilmesi

süreçlerinde yol gösterici bir takım ipuçları sunulması da amaçlanmaktadır.

Bu amaçlar doğrultusunda, çalışmanın literatür kısmı dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde bilgi kavramı ve bileşenleri, bilgiyi oluşturan temel öğeler, bilginin özellikleri, bilginin önemi, bilgi çeşitleri kavramları ele alınmıştır. İkinci bölümde bilgi paylaşımı, bilgi paylaşımında temel ilkeler, bilgi paylaşım türleri, açık bilgi paylaşımı, örtülü bilgi paylaşımı, bilgi paylaşımını etkileyen faktörler, bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımının işletmelere sağladığı yararlar üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde inovasyon kavramı, inovasyon türleri, inovasyon ar-ge ilişkisi, inovasyon hızı ve inovasyon kalitesi kavramları ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise performans kavramı, kriterleri, işletme performansı, işletme performansının boyutları, işletme performansının ölçülmesi ve finansal, operasyonel performans incelenmiştir.

Araştırma bölümünde ise çalışmanın konusu, çalışmanın amacı, çalışmanın önemi, çalışmanın problemi, çalışmanın yöntemleri ve çalışmanın hipotezleri ele alınmıştır. Kurulan hipotezlere bağlı olarak elde edilen verilerin analizi ve değerlendirmesi yapılmıştır. Bu analiz ve değerlendirme sürecinde tezin temel amacı doğrultusunda, bilgi paylaşımı (açık bilgi paylaşımı, örtülü bilgi paylaşımı), inovasyon (inovasyon hızı, inovasyon kalitesi), firma performansı (firmanın finansal performansı, firmanın operasyonel performansı) arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Son olarak, araştırma bulgularından hareketle araştırmacı ve uygulayıcılara faydalı olabilecek çeşitli öneriler aktarılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAYNAK ÖZETLERİ

2.1. BİLGİ KAVRAMI VE BİLEŞENLERİ

2.1.1. Bilgi Kavramı

Bilgi kavramı, binlerce yıl önce, insanlığın evriminin temeli olmuştur. Bilginin tartışılması m.ö. beşinci yüzyılda, felsefeci Sokrates'in bilginin sınırları sorusu ile başlamıştır (Malhotra, 1997). 1880'lerden önce bilgi; aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanmıştır. Bu da sanayi devrimini yaratmıştır. 1880'den başlayıp İkinci Dünya Savaşı ile biten dönemde bilgi, günlük hayatta uygulanmaya başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ise bilgi, son hızla üretimin en önemli faktörü hâline gelerek, sermaye ve emek faktörlerini bir yana itmiştir (Drucker, 1993).

Geçmişte fiziki güce, toprağa veya bir fabrikaya sahip olan bireyler güçlü sayılmaktaydı. Günümüzde ise en yüksek kalitede güç, bilginin doğru ve yerinde kullanılmasından ortaya çıkmaktadır. Geçmişte bilgi işletmeler için bir güç kaynağı olmaktan öte bir bürokratik gereksinim olarak görülmekteydi. Bireysel ve kurumsal olarak düşündüğümüzde, gücün kaynağı, bahsedilenlerden bilgiye doğru kaymıştır. Bilginin giderek daha güncel hale gelmesinin arkasında yatan nedenlerin başında son yıllarda bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi gibi işlemleri gerçekleştirecek teknolojik olanakların artması gelmektedir (Öztürk, 2005).

Bugüne kadar birçok bilim adamı, araştırmacı ve akademisyen tarafından bilginin tanımı yapılmıştır. Bilgi Davenport ve Prusak'a göre; belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir (Davenport ve Prusak, 2001:27). Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde,

uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir. Bilgi, çeşitli unsurların birbirleriyle karışmasından oluşur, belli bir biçime sahip olmakla birlikte esneklik de, sezgiler için içine girdiğinden ona sözcüklerle sahip olmak ya da mantık terimleri kullanarak onu tümüyle anlamak zordur (Davenport ve Prusak, 2001). Bilgi insanların içindedir, insanın karmaşık ve önceden bilinmeyen doğasının bir parçasıdır (Öztürk, 2005:3).

Drucker'a göre bilgi; "faaliyetler içinde taban teşkil ederek veya bir bireyi yahut kurumu değişik veya daha etkin eylemler yapma yeteneği vererek bir şeyi veya bireyi değiştiren bilgidir" şeklinde tanımlanmaktadır. Bilgi sadece kayıtlarda ve bilgi bankalarında değil kurumsal rutinlerde, süreçlerde, uygulama ve normlarda da içerilmiştir. Bilgi akışkan olduğu kadar da yapılandırılmıştır. Bilgi bazen sezgiseldir ve sözlere dökülmesi her zaman mümkün olmayabilir (Drucker, 1994:213). Nonaka bilgiyi, gerekçelendirilmiş gerçek inanç olarak tanımlar. Kişi kendi inançlarının doğruluğunu dünyaya ilişkin gözlemlerine dayanarak gerekçelendirir. Bu gözlemler ise kişiye özgü bakış açısına, kişisel duyarlılık düzeyine ve bireysel deneyimlere dayanır (Nonaka, 2002).

Bilgi her zaman güç anlamına gelmiştir: yaşamak için güç, uyum sağlamak için güç, zor bir çevrede başarılı olmak için güç (Buckman, 2004). Awad ve Ghaziri'ye göre ise bilgi, tecrübe veya çalışma yoluyla kazanılmış anlayıştır. Aynı zamanda, gerçeklerin birikimi veya kuraldır. Bilgi spesifik, bir problem alanından diğerine transfer edilemez, belli bir zamanda kullanılır ve daha sonra o bilgiye ihtiyaç duyulmayabilir. Bilgi; değerlere, inançlara ve güvene bağlıdır. Bilgi, başarılı deneyimlerle gelişir ve sonra da bu tecrübe uzmanlığa dönüşür. (Güçlü ve Sotirofski, 2006).

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Tanımların arka planı incelendiğinde bilginin süreç odaklı ve sonuç odaklı iki farklı yapıya sahip olduğu söylenebilir (Çapar, 2003:257). Bu yaklaşımlar genel bir çatı altında ele alınırsa, bilgi kavramı için şu genellemeler yapılabilir: i) Bilginin temelini veri ve enformasyon oluşturur, ii) Enformasyonun rasyonel bir biçimde akıl süzgecinden geçmesi ve yorumlanması ile ortaya çıkar, iii) Karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin, tanı vb. yaşamın her alanına dayanak oluşturacak eylemlerin temelini teşkil

eder, iv)Veri geçmişteki, enformasyon şimdiki zamandaki, bilgi ise gelecekteki kararlarla ilgilidir (Aktaş, 2003).

İşletmeler için bilgi kavramına ilişkin bir çözümlenme yapıldığında, sürekliliği sağlayabilmede bilginin “stratejik” bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bilgiyi stratejik kullanan bireyler, işletmeler ve uluslar, rakipleri karşısında bir adım önde olabilmektedir. Bu fırsatın kullanılabilmesi için işletmelerin bilgiyi iç ve dış çevresindeki bütün faaliyetleriyle birleştirmeleri gerekir. Aynı zamanda bilginin sürekli üretilmesi de gelecek odaklı çalışmada önemli fırsatları her zaman gündemde tutacaktır. Dolayısıyla işletmeler için bilgi etkileyici değil belirleyici bir rol oynar (Barca, 2003). Bilgi kavramıyla yakından ilişkili veri ve enformasyon kavramları aşağıda açıklanmıştır.

2.1.2. Veri

Veri bilgi kavramının başlangıç aşamasını oluşturmaktadır (Mısırdalı, 2006). Veri amaçlara bağlı olarak işlemlerin işlenmemiş bir biçimde kaydedilmesidir. Veri, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir. Modern kurumlarda veri, teknolojik sistemlerde saklanır ve çoğu kez bir anlam veya içerik teşkil etmez (Barutçugil, 2002:56). Tüm işletmelerin veriye ihtiyacı vardır, buna bağlı da her işletmenin enformasyon üretmesi için ihtiyacı olan veri sayısını ve türünü belirlemesi gerekir (Awad ve Ghaziri,2004:36).

Veri tek başına bir şey ifade etmez. Veri olaylar hakkında birbirinden ayrı nesnel gerçekleri ifade eder. Çeşitli olguların her türlü gösterimini içermektedir. Genellikle ham bilgi, analiz edilmesi ve daha ileri süreçlerde kullanılabilir hale getirilmesi gereken ön bir malzeme olarak değerlendirilmektedir. Veri, olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbirleriyle ilişkilendirilmemiştir. Veri kurumsal bağlamda işlemlerin yapılandırılmış biçimde kaydedilmesidir. Modern kurumlarda veri teknolojik ortamlarda saklanır. Bu yolla verilerin sisteme ilk girişi finans, muhasebe ve pazarlama departmanları kanalıyla olmuştur. Bu süreç son zamanlara kadar merkezi olarak yürütülmüştür. Bugünkü eğilim ise verinin derlenmesinin yerelleşmesi yönünde olup veri toplamanın maliyeti, hızı ve sistemin ne kadar veriyi taşıyabileceği sorularını araştırmaktadır. Niceliksel açıdan işletmeler veri yönetimi işini maliyet, hız ve kapasite cinsinden değerlendirir. Bir veri parçasını yakalamak ya

da arayıp bulmak ne kadar maliyet gerektirmektedir? Veriyi sistemimize ne kadar sürede alabilir ya da sistemdeki veriye hangi sürede erişebiliriz? Sistemimizin kapasitesi ne kadar veri saklamaya uygundur? gibi sorulara cevap aranır (Mısırdalı, 2006). Niteliksel ölçümlerde ise zaman, uygunluk ve anlam önemlidir. Bu ölçümlerde gereksinim duyduğumuz zaman verilere ulaşabiliyor muyuz? Gereksinim duyduğumuz veri gerçekten o mudur? Aldığımız veri bizim için bir anlam ifade ediyor mu gibi sorular işletmelerin cevap bulmaya çalıştığı sorulardır. İşyerleri açısından verinin en işe yarar tanımı “yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtları”dır. Tüm kuruluşların verilere gereksinimi olmakla birlikte bazı endüstriler verilere fazlasıyla bağımlı çalışırlar. Bunlar bankalar, sigorta şirketleri, kamu hizmeti veren kuruluşlar, sosyal güvenlik kurumları gibi birimlerdir. Bu “veri kültürlerinin” temelinde kayıt tutma olayı yer alır ve bu kuruluşların başarılı olabilmesi açısından etkili bir veri yönetimi zorunludur. Bu kurumların işi milyonlarca işlemin kaydını doğru ve işe yarar bir biçimde tutmaktır (Barutçugil, 2002:57).

Bazen işletmelerin yalnızca gerçeklere ilişkin oldukları ve bu yüzden de bilimsel bir kesinlik görüntüsü verdikleri için yığınlarca veriyi biriktirdikleri olur. Ne kadar fazla veri toplanırsa objektif olarak doğru kararların kendilerinden ortaya çıkacakları sanılır. Oysa bu görüş iki noktada yanlıştır. Birincisi, gereğinden fazla veri toplamak aralarında işe yarayacak olanların belirlenmesini ve kullanılmasını zorlaştırabilir. İkincisi ve daha önemlisi, verilerin kendi başlarına bir anlam taşımaları söz konusu değildir. Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar, içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek bir temel oluşturamazlar. Karar almayı temel oluşturacak olgular arasında veri de yer alabilir ama veri size ne yapmanız gerektiğini söyleyemez. Veri kendisinin önemi ya da işe yarayıp yaramayacağı hakkında bir fikir vermez. Enformasyon yaratmak açısından vazgeçilmez bir hammadde olması nedeniyle veri kuruluşlar için önemlidir (Davenport ve Prusak, 2001).

2.1.3. Enformasyon

Enformasyon elde edilen verilerin belli bir süreçten geçmesi sonucunda oluşmakta, yani veriden türetilmektedir. Düzenlenmiş bir veri kümesi enformasyonu ifade etmektedir. Ancak burada verinin önemi ve amacı olmalıdır (Drucker, 1994).

Enformasyon, belirli bir kullanıcı için verinin anlamlı ve yararlı hale getirilmesidir (James ve Brien, 1999:38). Enformasyon anlamlıdır, amacı vardır, konu ile ilgilidir, belirli bir amaç için şekillenmiştir. Enformasyon, çalışanlara ve yöneticilere ağ bağlantıları, internet veya e-mail ile ulaşır (Awad ve Ghaziri, 2004). Enformasyon, olay ve objeleri yorumlamak için bir bakış açısı kazandırır ve bilgi oluşturmak için gerekli bir öğedir. Enformasyon, bilgiye katkıda bulunarak onu etkiler (Nonaka, 2004:16).

Enformasyon, işlenmiş, anlamlı bir şekilde bir araya getirilmiş veriler topluluğudur (Davenport ve Prusak, 2001:28). Verilerin ilişkiler ve amaçlarla donatıldıktan sonra yeniden düzenlenmiş halidir. Verilerin enformasyon formuna dönüştürmek amacıyla, sınıflandırması, hesaplanması, düzeltilmesi, amaca yönlendirmesi, özetlenmesi gerekir. Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır. Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon yazılı, sözlü veya görsel mesajdır. Her mesajda olduğu gibi enformasyonun aktarılması için bir gönderen ve bir alıcı olması gerekir. Enformasyon mesajı alan kişinin algılama ve yargısı üzerinde etki yapmayı hedefler. Bu açıdan bakıldığında mesajın enformasyon olup olmadığına üzerinde bıraktığı etkiye bakarak alıcının kendisi karar verir. Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmeleri ya da davranışları üzerinde etki yaratmaktır. Enformasyon alıcısını biçimlendirmek zorundadır; bakış açısında ya da anlayışında bir fark yaratmalıdır, enformasyon fark yaratan veridir. Enformasyon kuruluş içinde sert ve yumuşak iletişim ağları aracılığıyla dolaşır. Sert iletişim ağı gözle görülür, başı sonu belli bir alt yapıya sahiptir. Bunlar kablolar, taşıma araçları, uydu alıcıları, posta kutuları, adresler, elektronik posta kutuları gibidirler. Bu ağlarla iletilen mesajlar arasında elektronik posta mesajları, geleneksel posta mesajları, paketler ve internet mesajları sayılabilmektedir. Yumuşak iletişim ağı ise daha az gözle görülür bir nitelik taşır. Kendiliğinden yürümektedir. Birisinin size not ya da üzerinde “bilginize” yazılı bir makale fotokopisi vermesi yumuşak iletişim ağı ile haberleşmeye birer örnektir (Devenport ve Prusak, 2001).

2.1.4. Bilginin Veri ve Enformasyonla İlişkisi

Veri, enformasyon ve bilgi kavramları genellikle birbirleriyle karıştırılmaktadır. Veri daha az tartışmaya açık bir kavram iken; bilgi ve enformasyon kavramları çoğunlukla birbirine karıştırılmaktadır. Veri olaylar hakkında birbirinde ayrı, nesnel gerçekleri ifade ederken, enformasyon ise düzenlenmiş veri kümesini genellikle belge şeklinde veya görsel ya da işitsel olan mesajı ifade etmektedir (Mısırdalı, 2006).

Verilerden farklı olarak enformasyonun anlamı vardır; yani “ilişkilere ve amaca” sahiptir. Enformasyon, yalnızca alıcıyı biçimlendirme potansiyeline sahip olmakla kalmayıp, kendisinin de bir biçimi vardır ve bir amaca yönelik olarak organize edilmiştir. Kaynak ona anlam kattığında veri, enformasyona dönüşür. Veriler, çeşitli yollarla değer eklenerek enformasyona dönüştürülür, verilere katma değer ekleyerek enformasyona dönüştürürken aşağıdaki süreçlerden geçilir (Öztürk, 2005).

Enformasyon veriden daha zengin bir içeriğe sahipse de temelinde veri bulunmaktadır. Veri enformasyona bir süreç sonunda dönüşmekte ve bu süreçte veriye çeşitli yollarla bir değer eklenmektedir. Aralarındaki temel fark, enformasyonun bir yorum içermesi ve bu sayede kullanıcının bir sentez yapmasına yardımcı olmasıdır. Veriye değer eklemede bazı zihinsel süreçlerden geçilmektedir. Bu zihinsel süreçler aşağıda sıralanmıştır (Gupta, 1996:14);

- **Amaca Yönelme:** Verilerin hangi amaç için toplandığının bilinmesidir.
- **Kategorize Etme:** Verilerin analize uygun veya temel bileşenlerinin neler olduğunun bilinmesidir.
- **Hesaplama:** Verilerin matematiksel ya da istatistiksel olarak analiz edilmesidir.
- **Düzeltilme:** Verilerin hatalardan arındırılmasını ifade etmektedir.
- **Özetleme:** Verilerin kısa ve özünü ortaya koyacak şekilde özetlenmesi olarak ifade edilebilir.

Enformasyon da, veri gibi karar almada tam bir işleve sahip değildir. Ancak alınacak kararlar için temel oluşturmaktadır. Bundan dolayı iyi bir enformasyonun

belli özellikler taşıması gerekmektedir. Bu özellikler aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır (Öztürk, 2005:4):

Öznellik: Enformasyonun anlamı bireyden bireye farklılık göstermektedir. Enformasyonun değeri ve yararlılığı büyük ölçüde öznelidir.

İlgi: Enformasyonun sadece karar verici için anlamlı ve konu ile ilgili olması gerekmektedir.

Zamanlama: Enformasyon doğru insana, doğru yerde ve doğru zamanda ulaşmalıdır.

Doğruluk: Enformasyon hatalardan arındırılmış olmalıdır. Doğruluk enformasyonda aranması gereken temel özelliktir, çünkü enformasyon doğru değilse, yanlış kararlar alınmasına neden olmaktadır.

Enformasyon Şeklinin Doğru Olması: Enformasyonun karar verici için yararlı olması onun doğru biçimde olmasına bağlıdır. Yani enformasyon, o enformasyondan yararlanacak kişilerin anlayıp, kullanabileceği şekilde olmalıdır.

Yeterlilik Düzeyi: Karar vericinin enformasyonu kullanarak sorunu yeterli düzeyde çözmesini ifade etmektedir.

Ulaşılabilirlik: Karar vericinin enformasyona kolayca ulaşabilmesi gerekmektedir (Mısırdalı, 2006:5).

Bu bilgilerden hareketle veri, enformasyon ve bilgi (knowledge) arasındaki farklılıklar tablo 2.1.' de gösterilmektedir.

Tablo 2.1.Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar (Canbazoğlu, 2000:9)

NİTELİK	VERİ	ENFORMASYON	BİLGİ
Ayrıntı Düzeyi	Alçak düzeyde ayrıntı Atomik ayrıntı	Tümleşik, bir araya getirilmiş ayrıntı	Yüksek derecede soyutlanmış ayrıntı
Bağlam	Bağlam yok	Tam bağlam	Genişletilmiş Bağlam
Kapsam	Çok dar Kapsam	Kapsam, belirli bağlam ile sınırlı	Enformasyon kapsamının ötesinde genişletilmiştir
Zamanlılık	Zamanlılık Yok	Sınırlı zamanlılık	Sonsuz

Enformasyon veriye göre kıyas edildiğinde daha geniş bir içeriğe sahip olduğu görülmektedir. Bilginin en geniş kapsama sahip ve zaman bakımından bir sınırın olmadığı tablo 2.1.' de görülmektedir.

2.1.5. Bilginin Önemi

Peter F. Drucker'a göre, yeni ekonomide bilgi, bireyler ve toplum açısından birincil kaynaktır. Bilgi bilançoda görülmediğinden iyi yönetilemediği zaman ziyan olur. Bilgi kurumun sahip olduğu aktifler arasında yer alır. Kurumun sahip olduğu aktifler somut ve soyut olarak iki grupta ele alınır. İkinci grup içinde kurumun sahip olduğu haklar, kurduğu ilişkiler ve bilgi birikimi vardır. Bilgi kurumunun mal varlıkları arasında görülmesi, bilgiye yapılan yatırımın diğer aktiflere verilen önemle aynı ölçüde olması gerektiğinin bir göstergesidir. Bugün bilginin geçmişte olduğundan daha önemli olma nedenleri(Bayram, 1999:72);

- ✓ Küresel ekonomideki değişim
- ✓ Ürün ve hizmetin bir noktada birleşmesi
- ✓ Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi
- ✓ Bilgisayar networklerinin gelişmesi gibi faktörlerdir.

Drucker'a göre bilginin giderek önem kazanmasının temel nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Pazarlarda rekabetin artması ve inovasyon oranının yükselmesi, günümüzde refah yaratan endüstrilerin büyük bir kısmının bilgi yoğun olması, işletmelerin rekabet baskısıyla personel indirimine gitmesi nedeniyle informel bilgi ile biçimsel metotların ikame gereksiniminin ortaya çıkması ve erken işten ayrılmaların bilgi kaybına yol açmasıdır şeklinde ifade edilebilir.

Küçük ve orta boy işletmelerin dış ülkelerden kaynak bulma imkanlarına kavuşmasıyla artan karmaşıklığın yönetilmesine gereksinim duyulması, stratejik yönlendirmelerdeki değişimlerin, spesifik bir alanda bilgi kaybıyla sonuçlanması, bilgi varlıkları ticaretin yapıldığı pazarlarda yeni gelişmelerin yaşanması (İnternet'in ortaya çıkışıyla elektronik ticaretin gelişmesi ve çeşitlenmesi), işletmelerin bilgi ekseninde rekabet etmesi ve işin büyük bir kısmının bilgiye dayalı olması ve ömür boyu öğrenme gereksiniminin kaçınılmaz olması diğer nedenler arasında sayılabilir (Drucker, 1994).

2.1.6. Bilginin Özellikleri

Bilginin temelde iki önemli özelliği vardır. İlki, bilginin hammaddesi olan verinin tek başına anlam taşımadığı ancak işlendikten sonra anlam kazanabileceğidir. İkincisi ise verinin işlenmiş hali olan bilginin yönetsel kararlara ilişkin belirsizliği azalttığıdır (Kurt, 2001:122).

Bilginin diğer özellikleri ise aşağıda sıralanmıştır (Arbak, 1995:74).

- Bilgi erişilebilir olmalıdır: Yasalar ve diğer düzenlemelerle bilginin herkese açık olduğunun güvence altına alınmış olmasıdır. Bilgi herkes için erişilebilir olmalıdır, bunu da kuruluşlar bilginin akışını sağlamak yoluyla kolaylaştırırlar. Bilgi akışının sağlanmasında çeşitli iletişim kanallarından (kamu duyuruları, tv,medya vb) yararlanılabilir. Ancak, eğitim noksanlığı bireylerin bilgiye erişim, kullanım ve yorumlama yeteneklerini sınırlandırabileceğinden şeffaflığın etkinliğini azaltabileceği de unutulmamalıdır. Önemli olan husus herkesin bilgiye erişiminin eşit koşullarda sağlanmasıdır.

- Bilginin ilgili olması gerekir: Bilginin erişilmesi istenilen konulara açıklık getirecek nitelikte olmasıdır. Ancak, sübjektif olması nedeniyle bilginin ilgili olma özelliğini taşıması kolay olmayacaktır. Çünkü farklı ilgi grupları farklı konulara odaklanmakta ve ihtiyaç duydukları bilgiler de farklı olmaktadır. Ayrıca, bilgideki yoğunluk gerek duyulan bilginin bütün içinden ayrıştırılmasını güçleştirebilir.
- Bilginin nitelikli ve güvenilir olması: Bilginin nitelikli olmasını sağlayan temel özellikler açık ve anlaşılabilir olması, doğru zamanlı, eksiksiz ve süreklilik arz etmesi olarak sıralanabilir. Ancak, bilginin niteliğine ilişkin temel standartlar oluşturulmalı ve güvenilirliğin sağlanmasındaki en temel yöntem olarak bu standartlara uyulup uyulmadığı uluslararası kuruluşlar, denetçiler ya da standartları oluşturan kurumlar tarafından izlenmelidir. Bilginin elde edilmesine ilişkin işlevler ve yayılması uygun görülen bilginin formatlanmasındaki uygunluk, karşılaştırma olanağı verecek ve bilgi kullanıcılarının zaman içinde değişen verilerdeki değişimleri değerlendirmelerine de olanak sağlayacaktır (Öztürk, 2005).

Bir başka tanıma göre bilginin özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Barutçugil, 2002:58):

- Bilgi dinamiktir. Sahip olunan bilgi sonucunda bir eylem gerçekleşmektedir. Eğer bilgi kullanılmıyorsa etkisizdir, bilgi ancak kullanıldığı zaman ortaya çıkmaktadır.
- Bilgi karmaşıktır. Çeşitli unsurların bir araya gelmesi ve bu unsurlar arasında kurulan ilişki sonucunda oluşmaktadır.
- Bilgi kişiseldir ve durumlara bağlıdır. Bilgi, ortaya çıkaran veya kullanan kişiye göre şekil almaktadır. Bu özelliği ile bilginin değeri de kişiden kişiye değişim göstermekte ve ona gereksinim duyan kişiler için çok değerli olmaktadır.
- Bilgi açık bir sistemdir. Çevresi ile sürekli ilişki içindedir. Bu özelliği ile hem kendini yenileyebilmekte ve geliştirebilmekte hem de çevresini etkileyebilmektedir.

Bilgi günümüzde işletmelerin üretim faktörleri arasında da yer almaktadır. Ancak geleneksel üretim faktörlerinden (doğal kaynaklar, sermaye ve emek) farklı birtakım özelliklere sahiptir. Bu özellikler şunlardır (Mısırdalı, 2006:6):

- Bilgi, bir üretim faktörü olarak sürekli üretilebilme özelliğine sahiptir ve sınırsız bir kaynak olarak ele alınıp, yönetilmektedir.
- Bilgi, kendisini sürekli yenilemektedir.
- Bilgi, çok kolay bölünebilir ve paylaşılabilir olduğu için, diğer üretim faktörleri gibi kıt kaynak olma şeklinde bir niteliğe sahip değildir.
- Bilgi, çok esnek bir yapıya sahiptir, bu nedenle diğer üretim faktörlerini ikame edebilecek özelliktedir.
- Bilgi, özellikle iletişim araçları sayesinde kolay taşınabilmektedir. Bundan dolayı akışkandır ve çok kolay elde edilebilen bir üretim faktörüdür.

Ayrıca bilgi doğru olmalı, güncel olmalı, standart olmalı, esnek olabilmeli, mükerrer olmamalı, istenilen formda bulunabilmeli, ihtiyaçlara yetişebilmeli ve paylaşılabilmelidir (Arbak, 1995).

Tecrübe, yerleşmiş gerçekler, karmaşıklık, yargı, sağduyu kuralları, sezgi, değerler ve inançlar bilginin diğer özelliklerini oluşturmaktadır. Tecrübe, zamanla gelişen ve biriken bilgidir. Davenport ve Prusak bu özellikleri şöyle açıklamaktadır; yerleşmiş gerçek, olması gerekli olanı tam anlamıyla bilmektir. Karmaşıklık, bilginin kendisine uymayanı hariçte tutacak kesin bir yapıya sahip olmamasıdır. Yargı, sadece yeni durumlar ve enformasyonlar hakkında bilinenlerin ışığında değil, yeni durumlara ve enformasyonlara cevap verecek yeni durumlar hakkında da karar verilmesidir. Sağduyu kuralları ve sezgi, daha önceki tecrübe, gözlem yapılan hata ve denemelerden ders alarak yeni durumlara karşı önceki problemlere uygun çözümler oluşturmaktır. Bilgi ile bütünleşmiş bir halde olan değerler ve inançlar, bilgi sahibinin ne gördüğünü, neyi içselleştirdiğini ve gözlemlerinden ne gibi sonuçlar çıkardığını belirler (Davenport ve Prusak, 2001).

2.1.7. Bilgiyi Oluşturan Temel Öğeler

Bilginin daha iyi kavranabilmesi için bu kavramı oluşturan unsurlar da incelenmelidir. Bu unsurlar aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır (Davenport ve Prusak, 2001:28).

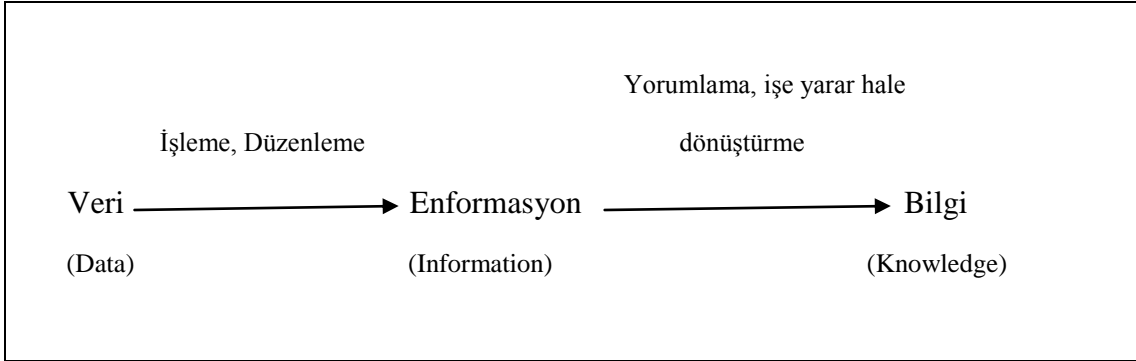
Deneyim: Bilginin temelinde deneyim vardır. Zaman içinde yaşanılanlarla ve yapılanlarla ilgili olan deneyim, bilginin gelişimini ve yeni gerçekleşen olayları geçmişte yaşananlar yardımıyla görmeyi ve anlamayı sağlamaktadır. Kısacası deneyim, kişilere şimdiki durumu çözmeleri veya anlamaları için tarihsel bir bakış açısı sunmaktadır. Bu unsur örgütlerde öncelikle neden deneyimli kişilerin tercih edildiğini açıklamaktadır. Kişilerin sorunu önceden görme, oluştuğunda ise nasıl çözebileceğini bilme yetisi bulunmaktadır.

Değerlendirme: Bilgi yalnızca yeni oluşumları değerlendirmekle kalmamakta, yeni oluşumlar karşısında kendisini de değerlendirip, geliştirmektedir. Dolayısıyla bilgi 'yaşayan bir sistem'dir. Çünkü bilgi, çevresi ile girdiği ilişkiler sonucunda değişmekte ve gelişmektedir. Bu sayede dogmatik düşünceden ayrılmaktadır.

Değerler ve İnançlar: Değerler ve inançlar bilgiyi oluşturan ve kullanan kişinin ne gördüğünü, gördüklerini nasıl algıladığını ve bunlardan nasıl bir yargıya vardığını belirlemektedir. Böylelikle kişilerin aynı olaylar karşısında neden farklı tepkiler verdiği açıklanabilmektedir.

Sağduyu ve Sezgi: Sağduyu ve sezgi deneyimle açıklanabilmektedir. Deneyimli kişiler önceden çözdükleri sorunlara benzer yeni sorunlarla karşılaştığında eski çözüm yollarından faydalanarak kısa yollu çözümler bulabilmektedirler. Kişiler bu çözüm yollarına nasıl olduğunu bilmeden hızlı şekilde ulaşmaktadırlar. Dolayısıyla, refleks özelliği taşımakta ve kişileri her defasında analiz yapmaya sevk etmemektedir (Mısırdalı, 2006).

Şekil 2.1. Bilginin Oluşması Süreci (Güçlü ve Sotirofski, 2006:352).



2.1.8. Bilgi Çeşitleri

Bilginin ne olduğunu ve neye yaradığını daha iyi anlamak için belli kriterlere göre sınıflandırılması, tanımlanması ve açıklanması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında bilginin; kullanma ve düzenlenme tarzına, kaynağına ve niteliğine göre sınıflandırılması mümkündür (Öztürk, 2005).

2.1.8.1. Kullanma Şekline Göre Bilgi Çeşitleri

Bilgi, kullanma, algılama ve organize etme şekline bağlı olarak değişir. Bu açıdan yaklaşıldığında bilgi dört ana başlıkta sınıflandırılır. Bu başlıklar idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgidir (Barutçugil, 2002:59).

2.1.8.1.1. İdealist Bilgi

İdealist bilgi vizyon oluşturmamızı, hedef saptamamızı, değer ve inançlarımızı yönlendirmemizi ve kararlar vermemizi sağlar. İdealist bilgi, motivasyonu yönlendirmek ve referans noktalarını yeniden çerçeveleyecek şekilde bütünü algılamak yoluyla değerlendirilir. Yeni kuramlar üretilirken idealist bilgi, düşünce alternatiflerinin üretilmesini sağlar. Teknik olmayan stratejik düşünce bu düzlemdeki bilgi tarafından yönetilir. İdealist bilginin kaynağı okuduklarımız, yaptıklarımız ve tartışıklarımızdır. Bunlar üzerinde düşündükçe paradigmlar oluşturulur. Kurumlarda idealist bilgi “benchmarking” ve kurum içi geliştirme çabalarında veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilir. Hedefe yönelik sentezlerin yapıldığı süreçler idealist bilginin değerlendirildiği ortamlardır. İlginç olan idealist bilginin çoğunlukla bilincinde olunmaması ve bunun varlığının ve etkilerinin tanımlanmadan kullanılmasıdır (Türkkot, 2005:33).

2.1.8.1.2. Sistematik Bilgi

Sistematik bilgi, karşılaştığımız olaylarla baş etmeye çalışırken başvurduğumuz genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamamızı sağlayan sistematik bilgileri ifade eder. Sistemlerin nasıl çalıştığı, değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklar olacağı sistematik bilgi ile çözülür. Yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bir bilgidir. Bu tür bilginin kaynağı genellikle formel eğitim olmakla beraber, gözlemlerden üretilen senaryolar ve modeller de bu bilgiye kaynak oluşturur (Öztürk, 2005:5).

2.1.8.1.3. Pragmatik Bilgi

Pragmatik bilgi, bir işi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullanılan kurallar, bulgular ve kavramlardır. Örneğin bir şeyi yapabilme bilgisi pragmatik bilgidir. Bilinçli alınan kararlarda mantık yürütülürken, güçlü ve güçsüz noktaların analizini yaparken pragmatik bilgidir. Bu bilginin kaynakları eğitim, verilen talimatlar ve el yordamı olabilir.

2.1.8.1.4. Otomatik Bilgi

Otomatik bilgi, içselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirilen eylemler otomatik olarak sahip olunan bilginin sonucudur. Rutin davranışlar otomatik bilginin en tipik örnekleridir (Barutçugil, 2002:60).

2.1.8.2. Kaynağına Göre Bilgi Çeşitleri

Bilgi, kaynağına göre incelendiğinde örtülü bilgi ve açık bilgi olmak üzere ikiye ayrılabilir. Bilgi yönetimi açısından bu iki temel bilgi biçimi arasında bir ayrım yapmak gerekmektedir (Mısırdalı, 2006:7).

2.1.8.2.1. Açık Bilgi

Açık bilgi; kullanıma hazır, belirli bir formattaki bilgidir; bilimsel formüller, ürün özellikleri, metin, grafik, resim, bilgisayar programı, diyagram, tablo, prosedür, vb. şekillerde oluşabilir. Açık bilgi işletmede ne derece yeterli düzeyde olursa, ürüne yansıyan, katılan bilgi de o derecede yeterli olup, rekabet üstünlüğü sağlar. Açık bilgi ayrıca belgelenebilen, arşivlenen ve kodlanan her türlü bilgiyi içerir (Kulaklı, 2005:265).

İşletmeler açısından açık bilgi, veri tabanları ve deneyimler ve en iyi uygulamaların paylaşılmasında veya işletmelerin içsel ve dışsal diğer kaynaklarında yer almaktadır. Açık bilgi, bireylerde ve süreçlerde yer alan bilginin paylaşarak, belirli bir zaman sonra işletmenin bilgi birikimini ve bu doğrultuda işletmenin algılama seviyesini arttırmasına fırsat tanımaktadır. İşletmelerde açık bilginin paylaşılmasında enformasyon teknolojilerinden ve belgelerden yararlanılabilmektedir. Çalışanlar gerektiği anda bu bilgilere ulaşabilmekte ve bu bilgileri kolaylıkla birbirlerine aktarabilmektedirler. Ayrıca açık bilgi, objektif, rasyonel ve teknik bilgilerle ilgilenmektedir. Bu bağlamda açık bilgilere örnek olarak, veri tabanları, örgüt şemaları, kullanım kılavuzları, prosedürler ve politikalar verilebilmektedir (Mısırdalı, 2006).

2.1.8.2.2. Örtülü Bilgi

Sezgisel olarak örtülü bilgi, ‘söylediklerimizden daha fazlasını biliriz’ sözüyle ifade edilmekte ve başarılı olan fakat başarılarını tam olarak ifade edemeyenlerin başarılı bir şekilde hareket ettiği kişilerin içinde sergilediği bilgi hareketleri ile örneklendirilmektedir. Örneğin; röntgen sonuçlarına bakarak teşhiste bulunan bir doktor, hastanın röntgen sonuçlarının anormal olduğunu nasıl fark ettiğini söyleyememekte ama bu teşhisin sadece deneyim ve eğitime dayandığını görebilmektedir. Dolayısıyla örtülü bilgi, duyulara, hareket becerilerine, bireysel algılamalara, fiziksel deneyimlere, sağduyu kurallarına ve sezgilere bağlıdır. Bu yönüyle örtülü bilgi kişiseldir, özel bağlamlıdır ve bu yüzden de resmileştirmek ve açıklamak zordur (Nonaka, 2002:50).

Örtülü bilgi deneyimde, fikir ya da eylemde gömülü olan bilgidir. Örtülü bilginin tecrübeye dayalı ustalıkları, iş yapabilme becerilerini içeren kısmına teknik, akılda gerçekleşen işlem şemalarını ihtiva eden bölümüne bilişsel örtülü bilgi denmektedir (Aydıntan, Göksel ve Bingöl, 2010:5). Başka bir ifadeyle örtülü bilgi; insanların farkında olduklarından daha fazlasını bilmeleri, yıllarca edindikleri geniş beceri, enformasyon ve çalışma birikimlerini unutkanlık derecesine varacak düzeyde içselleştirmeleridir. Bu içselleştirmeden dolayı, kimi zaman kişiler kendi bilgi birikimlerinin farkında olamamakta ya da diğer kişilerin de bu bilgiye sahip olduklarını varsaymaktadır. Bu da bilginin kişiler tarafından kolaylıkla ifade

edilememesine neden olmakta ve bilginin ele geçirilmesini, kodlanmasını, uyarlanmasını ve dağıtılmasını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, örtülü bilgiler kişilerin belleğinde, davranışlarında ve algılamalarında yerleşmiş durumdadırlar. Bundan dolayı kişilerin örtülü bilgileri paylaşabilmeleri kurdukları yüz yüze iletişimle mümkün olmaktadır (Bhatt, 2000).

2.1.8.2.3. Açık ve Örtülü Bilginin Etkileşiminin Değerlendirilmesi

Örtülü bilginin tanımı içerisinde bile bir gizem ve sırlı anlamlar dizisi görmek olanaklıdır. Bu gizem ve sırrı biraz daha aralamak bağlamında bize yardımcı olacak ise açık bilgidir. Beyazın siyahı açıp aydınlattığı gibi, açık bilgi de örtülü bilgiye ışık tutacaktır. Buna göre açık bilgi sözle ifadesi ya da yazıya aktarımı mümkün ve kolay olan bilgi türünü ifade etmektedir. Açık bilgi belirli bir koda ya da sembole kolayca sokulabilmekte, erişim ve iletişimi de bu anlamda son derece basit olmaktadır.

Örtülü bilgi ise açık bilgi gibi kolaylıkla şifrelenemeyen, herhangi bir kod ya da sembole dönüştürülemeyen bir boyut içermektedir. Açık bilginin iletişimi ve paylaşımı ne kadar kolaysa, örtülü bilginin ifadesi ve paylaşımı da o derece güçtür. Açık bilginin tersine örtülü bilgiyi formüle ya da sembolize etmek hiç de kolay olmamaktadır. Bu güçlüğü altında örtülü bilginin uzun süreli bir deneyim ve birikime dayanıyor olması yatmaktadır. Dolayısıyla fiilen yaşanılmadan kazanılamamakta ve bir yerden başka bir yere hemen taşınılamamaktadır. Ancak daha çarpıcı olanı ise örtülü bilginin toplam bilgi dağarcığımızın yaklaşık % 90'ını oluşturması ve yenilik ve yaratıcılığın da temel kaynağı konumunda bulunmasıdır (Barutçugil, 2002).

Bu bağlamda örtülü bilginin temel özellikleri olarak da kelime, sembollere yansıtılmama, eylem, deneyim temelli olma, bir rehber eşliğinde kazanılma, zamanla ve azalarak paylaşılma, yenilik ve yaratıcılığın temeli olma, rakiplerce görülememe ve bireye özgü olma nitelikler ön plana çıkmaktadır (Doğan, 2011).

Bilgi yönetimi araştırması, örtülü bilgiyi, bilgi yönetimi pratiğinin hedefi olarak düşünme eğilimindedir. Örtülü bilgiyi yakalamak, bilgiyi örgütün tamamına yaygınlaştırmak ya da büyük yeniliği tahrik etmek isteyen örgütlere bir meydan okuma olarak görülmektedir. Açık bilgi ise, aksine, meydana çıkarması ve

yakalaması daha kolay olan ama sadece örgütsel bilginin bir parçasını temsil eden bir yüzey havuzu olarak düşünülmektedir. Açık bilgi, örtülü bilginin yeni bir yüzeye ya da haberdarlığa yönelik uzantısı ya da projeksiyonu olmaktadır. Kısacası herhangi bir açık bilgi, örtülü bilgiyi ima etmektedir. Açık bilgi altında yatan örtülü bilgi transfer edilmezse veya paylaşılmazsa, açık bilgi transfer edilemez, var olamaz veya yeniden oluşturulamaz. Ancak örtülü bilgiyi dışarı atmak, onu yararlı kılmak için yeterli olmayacaktır. Onun yeni bir işleme tabi tutulması ve yeni bir forma dönüştürülmesi gerekmektedir. Örtülü bilginin sağladığı bu yarar, onun örgütlerde stratejik bir kaynak olarak ele alınmasına neden olmaktadır (Mısırdalı, 2006). Örtülü bilgi ile açık bilginin birbirinden kolaylıkla ayırt edilebilmesi için tablo 2.2.' de örtülü bilgi ve açık bilgi arasındaki farklılıklar verilmiştir.

Tablo 2.2. Örtülü bilgi ve açık bilgi arasındaki farklılıklar (Nonaka, Takeuchi, 1995:61)

Örtülü Bilgi	Açık Bilgi
Özneldir Deneyimsel Bilgi Devamlı Bilgi Pratik Bilgi	Nesneldir Ussal Bilgi Sıralamalı Kuramsal Bilgi

Tabloda görüldüğü üzere açık bilgi daha çok belgelenebilen, akla dayanan ve kurumsal bilgi iken, örtülü bilgi ise kişisel tecrübelerle dayanan, pratik bilgilerden oluşmaktadır.

2.2. BİLGİ PAYLAŞIMI

2.2.1. Bilgi Paylaşımı Kavramı

Bilgi ve işletme araştırmaları içerisinde yer alan kavramlardan birisi olan bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminde bilginin aktarılması sürecinin bir boyutu olarak ele alınmaktadır (Karaaslan, vd., 2009).

İşletmelerde bilgi paylaşımının en önemli unsurunun bireyler ve bireysel bilgi olduğu ifade edilmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995:62). Her işletmenin bilgi yönetim süreci kendi yapısına uygun olarak işlemekte ve bu süreçlerin ortak noktasını da bilginin paylaşımı oluşturmaktadır. Günümüzde işletmelerin başarısı ve rekabet üstünlüğü için işletmelerde bilginin yaratılması ve paylaşımı kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Mısırdalı, 2006). İşletme, amaçlarına ulaşmada en büyük desteği bilgi paylaşımından sağlamaktadır. Ayrıca işletmelerin bilgi paylaşım düzeyi ile performansları arasında önemli bir bağlantı vardır (Mesmer ve Dechurc, 2009:536). İşletmelerin bilgi paylaşım stratejisindeki başarısı, büyük oranda kaynak yönetiminde eşgüdüm sağlama yeteneğine bağlıdır. Bilgi paylaşımı sisteminin kurulması ve davranış olarak öğrenilmesi, katılımcıların yaygın algıları ile ilgilidir. Çalışanların, yeni iş uygulamaları geliştirmek ve yaratmak amacı ile devam eden öğrenme çabaları bilgi paylaşım yeteneklerini iyileştirir. Çoğu bilim adamları, bu tür davranış değişikliklerinin işyerindeki yenilikçi uygulamalar için önemli olduğuna inanırlar (Taş, 2011:118). Bilgi paylaşımı işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları için önemlidir (Dağlı, 2007:9).

Bilgi paylaşımı sürecinde, bilgi bireyler arasında yer değiştirmektedir. Bu bağlamda, paylaşım süreciyle bilginin bir kişi tarafından verilmesi ve bir başka kişi tarafından alınması ifade edilmektedir. Genel olarak paylaşım sürecinde, birileri paylaşıldan bir şeyler kazanmakta iken, birileri de bu süreç sonucunda bir şeyler kaybetmektedir. Bununla birlikte bilginin soyut bir varlık olması paylaşımı konusunda somut varlıklardan farklı olarak ele alınmasına neden olmaktadır. Yani, somut varlıkların değeri kullanıldıkça azalma eğilimindeyken, bunun tersine bilgi paylaşıldıkça ve kullanıldıkça artmakta, hatta kullanılmadığı zaman değeri azalmaktadır. Bilgi paylaşımı, bilginin bir yerden, bir kişiden, bir mülkiyetten bir başkasına taşınması olarak tanımlanabilmektedir. İşletmelerde bilgi kaynaklarının var olmasından ziyade bilginin paylaşılması daha önemlidir (Yeniçeri ve Demirel, 2007:222).

Bilgi paylaşımı iki ya da daha fazla aracıyı içermekte ve bir kaynak ile varış yerine sahip olmaktadır. Bilgi paylaşım süreci ise; vericinin bilgisi doğrultusunda düzenlenmiş enformasyonun gönderilmesi ve bunun bir başka kişi tarafından

alınması olarak tanımlanabilmektedir. Bu süreçte bilginin alıcı tarafından elde edilmesi, vericinin bilgisine dayanmasına rağmen, alınan bilgi aynı olmamakta, yorum süreci kişisel olmakta ve alıcının mevcut bilgisi ve kimliği tarafından düzenlenmektedir. Bilginin verici ile alıcı arasında yer değiştirirken değişmesinin temel nedeni, bilginin öznel, yani kişiye özel olmasıdır. Bilgi paylaşımıyla; bilginin etkili iletişimle, bilgiyi araştıran, bilgiyi öğrenen veya enformasyona gereksinimi olanlara doğru akması ifade edilmektedir. Dolayısıyla bilgi paylaşımı sadece bireyle birey arasında değil, aynı zamanda bireyle grup, grupla birey ya da gruplar arasında da gerçekleşebilmektedir (Mısırdalı, 2006).

Bilgi paylaşımı, temelde bilginin işletme içindeki diğer çalışanlar tarafından elde edilebilir duruma gelmesi olarak ele alınmaktadır. Ancak bilgi paylaşımı sıklıkla enformasyon paylaşımı ile karıştırılmaktadır. Aralarındaki temel fark ise; bilgi paylaşımında alıcının bilgi üretmesi zorunlu olmaktayken, enformasyon paylaşımında yeni bilgi üretilmesinin zorunlu olmamasıdır. İşletmeler için bilgi önemlidir, ancak bilginin sadece içeriği değil, yenilenme süreci de önemli olmaktadır. Bilginin iletildiği ve paylaşıldığı sürece yenilendiği, yeni şekle dönüştüğü ve değerli bir unsur haline geldiği genel olarak kabul edilmektedir. Bilgi paylaşımı, öncelikli olarak bilginin işletme içinde yaratılmasına neden olmaktadır. Ayrıca bilgi paylaşımının, diğer kavramlardan farklı olarak işletmelerde bilginin çalışanlar arasında karşılıklı olarak aktarılmasına yönelik davranışlar olarak kabul edilen faaliyetleri daha fazla vurguladığı düşünülmektedir (Karaaslan, vd., 2009).

İşletmelerde sorunların çözülmesinde veya yeni ürünlerin yaratılmasında örgütün bilgiye gereksinimi bulunmaktadır. Örgütlerin ürünlerini pazarlayabilmeleri için bilgiyi hızlı yaratmaları ve bu uzmanlaşmış bilgiyi kullanmaları gerekmektedir. Bu sayede işletmeler tüketicilerinin gereksinimleri doğrultusunda yeni mal ve hizmet üretmekte daha hızlı davranarak rakiplerine karşı stratejik rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Bilgi paylaşımının işletmeler için önemli olmasının yanı sıra, işletmelerde çalışanlar içinde ayrı bir önemi bulunmaktadır. Bireylerin bilgilerini paylaşmaları sahip oldukları bilgiyi doğrulamaları ve pekiştirmeleri amacına hizmet etmektedir. Yani birey paylaşım sonucunda diğer bireyden elde ettiği bilgi ile kendi bilgisini değerlendirmektedir. Bu bilginin kendi kendisini değerlendirme özelliği

doğrultusunda olmaktadır. Ayrıca bireylerin bilgilerinin temelindeki doğrular ve gerçeklerle ilgili yanlış algılamalarını ve yorumlamalarını düzeltme olanağı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra diğer bireylerle bilginin paylaşılması farklı bilgilerin bir araya gelerek, birbirlerini etkilemesini sağlayarak yeni bilgilerin ortaya çıkmasına neden olmakta ve böylelikle bireylerin bilgi birikimlerinin artmasını sağlamaktadır (Barutçugil, 2002).

2.2.2. Bilgi Paylaşımının Temel İlkeleri

Bilgi paylaşımı, bilginin bir kişiden, gruptan ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte transfer edilmesi veya yayılması faaliyetleridir. Bu tanım geniş bir şekilde hem örtülü hem de açık bilginin paylaşılmasını kapsamaktadır. Bu yüzden, bilgi paylaşımı kompleks bir yapıdadır. Yoğun bir rekabet ortamında değerli bir varlık olan bilgi ara sıra ve rastgele paylaşılmaz ve bilgiye sahip olanların bu bilgilerini kimle ve ne zaman paylaşacakları çok önemlidir. Bilgi, işletmede bilgiyi kullananlara aktif bir şekilde dağıtılmalıdır. Çünkü bilginin dönüş hızı işletmelerin rekabeti için artan oranda kritik hale gelmektedir (Öztürk, 2005). İletişim ve bilgi paylaşım teknolojisi, yalnızca korkuya dayalı olmaktan çok güvene dayalı olan iş kültürlerinde işe yaramaktadır. İnsanların birlikte çalışma isteğinin derecesi ile organizasyonda o dönemde var olan güvenin derecesi arasında doğrudan ilişki bulunmayabilir.

Bilgi işletmelerinde sağlanacak güvene dayalı bir iş ortamında iletişim ve bilgi paylaşım teknolojileri daha fazla güven oluşturur, iletişim kanallarını açar, organizasyonel öğrenmeyi artırır ve bilgi paylaşımını cesaretlendirir. Böylelikle birbirini izleyen ve destekleyen gelişme döngüleri yaratılmış olur. Bu döngülerde ancak bilgi paylaşımı ilkeleri ile gerçekleştirilebilir. Bu ilkeler (Barutçugil, 2002:60);

- Bilgi uygulamalarını etkin olarak kazanacak, paylaşacak ve uygulayacak bir organizasyonel yapının kurulması ve uygun süreçlerin oluşturulması
- Öğrenmeyi ve öğrenilenlerin uygulanmasını destekleyen bir kültür oluşturulması
- Etkili iletişim sağlamak için elden gelen her şeyin yapılması
- Bilgi çalışanlarına, onları zorlayacak büyük bir resim sunulması, vizyon verilmesi

- Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olma hakkının tanınması
- Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortamın yaratılması
- Yöneticilerin, çalışanlarına yol gösterip onları eğittikleri için ödüllendirilmesi
- Bilgiyi yakalamayı ve paylaşmayı ve kullanmayı bir eğlence haline getirip, kutlanması ve ödüllendirilmesi
- Teknolojiye değil insanlara odaklanma
- Düşünmeye ve değerlendirmeye zaman ayırma
- Olumlu bir duygusal ortam yaratılması

2.2.3. Bilgi Paylaşımı Çeşitleri

2.2.3.1. Açık Bilgi Paylaşımı

Kullanıma hazır, belirli bir formattaki bilgidir; bilimsel formüller, ürün özellikleri, metin, grafik, resim, bilgisayar programı, diyagram, tablo, prosedür, vb. şekillerde oluşabilir. Açık bilgi, doğruluğu genel kabul görmüş bilgi olarak, bilişim teknolojileri aracılığıyla rahatça paylaşılabilir (Demirel, 2007). Açık bilgi işletmede ne derece yeterli düzeyde olursa, ürüne yansıyan, katılan bilgi de o derecede yeterli olup, rekabet üstünlüğü sağlar". Açık bilgi ayrıca belgelenebilen, arşivlenen ve kodlanan her türlü bilginin paylaşılmasını içerir (Nonaka ve diğerleri 2002).

Açık bilgi, kurallara, rutinlere ve prosedürlere kodifiye edildiğinde kurala dayalı bilgi haline gelir. Biçimsel ve sistemli duruma getirilen açık bilgi, üretimde etkin bir şekilde kullanılmak suretiyle değere dönüştürülebilir. Bireylerin, birbiriyle etkileşime geçmek, görüş alışverişinde bulunmak, birbirinden bilgi öğrenmek, zaman zaman örgüt açısından önemli konuları görüşebilmek için biçimsel olmayan ilişkilere ihtiyaçları vardır (Aydıntan, vd., 2010). Açık bilgi sözlü iletişimle paylaşılabilir (Köseoğlu, vd., 2011).

İşletmelerde açık bilginin paylaşılmasında enformasyon teknolojilerinden ve belgelerden yararlanılabilmektedir. Çalışanlar gerektiği anda bu bilgilerle ulaşabilmekte ve bu bilgileri kolaylıkla birbirlerine aktarabilmektedirler. Ayrıca açık bilgi, objektif, rasyonel ve teknik bilgilerle ilgilenmektedir. Bu bağlamda açık

bilgilere örnek olarak, veri tabanları, örgüt şemaları, kullanım kılavuzları, prosedürler ve politikalar verilebilmektedir (Mısırdalı, 2006).

2.2.3.2. Örtülü Bilgi Paylaşımı

Örtülü bilgi, yetenek ve teknik bilgiyi içerir. Örtülü bilgi, sosyalleşme ve arkadaşlık gibi, içsel motivasyonu sağlamak için paylaşılabilir. Bireyin örtülü bilgiyi ve kişisel tecrübeyi, sosyal etkileşimle kazanabildiğini savunmaktadır. Örtülü bilgi kişiseldir ve sosyal etkileşim vasıtasıyla paylaşılır. Bu nedenle, sosyal ilişkinin, örgütte çalışanlar arasında örtülü bilginin paylaşımını kolaylaştırdığını belirtmektedir. Örtülü bilginin rakipler tarafından taklit edilmesinin zorluğu, onun sürdürülebilir rekabet avantajı için çok önemli bir kaynak olmasına sebep vermektedir. Bireyin örtülü bilgisinin takım başarısına olan katkısı tam olarak ölçülememektedir (Aydıntan, vd., 2010).

Belirli bir anda kazanılmayan örtülü bilgi, bireylerin zihninde hissedilebilen, bilinebilen fakat aktarılamayan bir kavramdır. Bireylerin iç dünyasındaki kıvılcımların dış dünyaya yansması veya aktarımı kolay bir biçimde olmamaktadır. Örtülü bilginin temel taşı ve aktarım merkezini birey oluşturmaktadır. Örtülü bilgi, açık bilginin tersine sözlü veya yazılı olmanın dışında bir eylemle veya davranışla açığa çıkar. Uzun süreli bir birikim ve tecrübe ile kazanılmaktadır. Belirli bir anda kazanılmadığı gibi, anında aktarılıp paylaşılammaktadır. Örtülü bilgi, bireylerin günlük yaşamlarındaki deneyimlerden çıkan bir bilgidir. Dolayısıyla, bireye özgü eylemsel bir değeri ifade etmektedir (Bolat, 2007).

2.2.4. İşletmelerde Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler

Bilgi paylaşımını etkileyen pek çok faktör vardır. Bu faktörler aktarımı yavaşlattığı ya da tümden engellediği gibi kuruluş içinde hareket etmeye çalışan bilginin fire vermesine neden olmaktadır (Öztürk, 2006).

Bu faktörlerin bilgi paylaşımı açısından destekleyici bir görevi üstlenmesinden dolayı, işletmelerin bu faktörleri bilmesi ve bunları bireyleri gönüllülüğe ve işbirlikçi davranışa yönlendirmesi için bir araç olarak kullanması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi içinde, işletmede öncelikle bilgi paylaşımını destekleyen faktörlerin oluşturulması zorunlu olmaktadır. Aksi takdirde bilgi paylaşımının gerçekleşmesi

için gereken çevresel veya bireysel ortam oluşturulamayacak ve bilgi bireylerin tekelinde kalmaya devam edecektir (Mısırdalı, 2005). İşletmelerde çalışanlar ve yöneticiler çeşitli nedenlerden dolayı bilgi paylaşımına karşı zaman zaman olumsuz davranış sergileyebilirler (Yeniçeri ve Demirel, 2007). İnsanların bilgilerini paylaşmak yerine kendilerinde hapsetmeleri ya da saklamalarının nedeni genellikle çok boyutludur (Altındış ve Ağca, 2011). Bu boyutlardan bazıları alt başlıklarda açıklanmaktadır.

2.2.4.1. Kültür

Bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin başında kültür yer almaktadır. Buna göre, örgüt kültürü bireylerin bilgi paylaşımını destekleyen ve bilgi paylaşımına gönüllü davranmasını etkileyen temel faktör olarak değerlendirilebilmektedir. En genel anlamıyla kültür, farklı insan gruplarının sahip olduğu, farklı yaşama biçimleri anlamına gelmektedir. Bir başka tanıma göre ise kültür; bir toplumda, grup ya da işletmede paylaşılan tutum, davranış, alışkanlıklar, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan kültür, gerek toplumların gerekse grupların benzer davranışlar geliştirmesine neden olmaktadır. Böylelikle kültür aynı topluma veya gruba üye olan bireyler arasında ilişki kurulmasını sağlamaktadır (Mısırdalı, 2005). Eğer insanlar ortak bir kültüre sahip değillerse ve ortak bir dil konuşmuyorsa, bilgilerini paylaşmazlar (Demirel, 2007).

İşletme içinde bilgi paylaşımını engelleyen ve hatta hareket etmeye çalışan bilginin azalmasına neden olan kültürel faktörler 'sürtüşmeler' olarak adlandırılmaktadır. Tablo 2.3.' de işletmelerde rastlanan sürtüşmeler ve bu sürtüşmelerin çözüm yolları gösterilmektedir (Davenport ve Prusak, 1996).

Tablo 2.3. İşletmelerde Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler: Sürtüşmeler ve Çözüm Yolları (Davenport ve Prusak, 1996:55).

Sürtüşmeler	Çözüm Yolları
Güven Eksikliği	Yüz yüze toplantılarla ilişkileri geliştirilmeli ve güven ortamı yaratılmalıdır
Farklı kültürler, farklı dil, farklı referans grupları	Eğitim, tartışmalar, yayınlar, ekipler, görev rotasyonu yoluyla ortak zemin yaratılmalıdır.
Zaman ve toplanacak yer olmaması; verimli çalışmanın ne olduğunun tam bilinmemesi	Bilgi paylaşımı için zaman ve yer ayrılmalıdır: örneğin; fuarlar, sohbet odaları, konferans raporları.
Bilgiyi kendine saklayanların statü kazanması ve ödüllendirilmesi	Performans değerlendirme ve ödüllendirmeyi bilginin paylaşılmasına dayandırılmalıdır.
Alıcıların özümseme kapasitesinin yetersiz olması	Çalışanları esnek olmaları için eğitilmeli; öğrenmeleri için zaman tanınmalı; yeni düşüncelere açık insanları ise alınmalıdır.
Bilginin belli gruplara tanınmış bir ayrıcalık olduğu inancı	Bilgi konusunda hiyerarşik olmayan yaklaşımı desteklenmeli; fikirlerin niteliğinin kaynağın statüsünden daha önemli olduğunu vurgulanmalıdır.
Hatalara ya da yardım isteklerine karşı hoşgörüsüz davranılması	Yaratıcı hataları ve işbirliğini kabul edilmeli ve ödüllendirilmelidir; insanların her şeyi bilmedikleri için statülerini yitirmelerine engel olunmalıdır.

Tablo 2.3. incelendiğinde işletmelerde çalışanlar arasındaki güven eksikliği, statü kaygısı, hatanın kabul edilmemesinden kaynaklanan bilgi paylaşımı engellerinin olduğu görülmektedir. Bu engellerin aşılması için eğitim veya tartışmalar yoluyla çalışanlar arasında yüz yüze iletişim sağlanmalı ve başarılı olanlar ödüllendirilerek teşvik edilmelidir.

2.2.4.2. Örgütsel İletişim

İletişim bireyler arasında ilişki kurmanın ön koşulunu oluşturmaktadır. Buna göre, bireyler arasında iletişim olmadığı takdirde bireylerin birbirlerini anlamaları mümkün olmamaktadır. Genel olarak iletişim, iki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreci ifade etmektedir. İnsanlar, başkalarıyla bir arada olabilmek, onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek yani toplumsallaşabilmek için iletişim kurmaktadırlar. Kısacası iletişim karşılıklı anlaşmayı ve paylaşmayı sağlayarak, insanlar arasında bağ kurmakta ve bu özelliğiyle de kendi önemini arttırmaktadır (Mısırdalı, 2005).

2.2.4.3. Bilgi Teknolojileri ve Sistemleri

Bilgi paylaşımının teknolojiden daha fazlasına gereksinim duymasına rağmen, bilginin en hızlı yayılmasını sağlayan temel faktör olarak bilgi teknolojileri ve sistemleri ayrı bir öneme sahip olmaktadır. Teknoloji, hem hammaddeyi nihai ürüne dönüştüren makine-teçhizat, hem de bilgiyi, ürün bilgiye dönüştürmekte kullanılan zihinsel ve analitik süreçlerdir ve günümüzde yaşanan gelişmelerin temelini oluşturmaktadır. Özellikle iletişim altyapısına dayanan ve verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirilmek suretiyle bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere erişilmesi, saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak tanıyan bilgi teknolojileri; bireylerin, örgütlerin ve ülkelerin gelişmelerini etkilemektedir. Bilgi teknolojileri, işletmeler dünyasında 'başarıyı ya da başarısızlığı' belirleyen bir güç olarak ortaya çıkmakta ve bilgi yönetiminin bir parçası durumuna gelmektedir (Öğüt, 2001).

2.2.4.4. Yönetici ve Lider

İşletmelerde 'biçimsel' ve 'biçimsel olmayan' olmak üzere iki çeşit yönetici bulunmakta ve bunlar işletmelerde bilgi paylaşımını etkileyen diğer bir faktör olarak önem taşımaktadır. Buna göre, işletme içinde biçimsel olanı yönetici adıyla adlandırılırken, biçimsel olmayanı lider olarak adlandırılmaktadır. Yönetici kavramı, başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişiyi, lider kavramı ise; bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yöneltten kişiyi ifade etmektedir. Günümüzde yöneticinin işletmeyi etkin yönetebilmesi için liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir.

Başka bir ifadeyle, bir yönetici liderlik yeteneğine ve vasıflarına sahip olursa işletmenin amaçlarına daha kolay ve başarılı bir şekilde ulaşabilmektedir (Şimşek, 2005).

2.2.4.5. Motivasyon

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleriyle davranmaları olarak tanımlanabilir. Buna göre, motivasyon bireylerin bilgi paylaşımında gönüllü davranmasında bir araç olarak kullanılmaktadır. Bireyleri belirli bir amaç için harekete geçiren güç, motivasyondur. İşletmeler açısından bakıldığında motivasyon, işletme üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmaya devam etmelerini ve görevlerini istikle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin ya da mekanizmanın tümü anlamını taşımaktadır. Motivasyonun amacı olan motive etmek, insanları, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak ifade edilmektedir (Özalp, 1994).

2.2.4.6. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı örgütteki işlerin yerine getirilmesi için çalışanları ve işlerin ayarlanmasını kapsamaktadır. Bilgi yönetimi uygulamalarının sonuçlarının başarılı olması için örgüt yapısının gereken koşulları taşıyıp taşımadığının incelenmesi gerekmektedir. Genel anlamıyla örgüt yapısı, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, bunlar arasındaki davranış bağlantılarının kurulmasını ifade etmektedir. Merkezleşmiş ve merkezleşmemiş örgüt yapıları olmak üzere iki çeşit örgüt yapısı bulunmaktadır. Merkezleşmiş ve merkezleşmemiş örgüt yapıları bilgi paylaşımını farklı etkilemektedir. Merkezleşmiş örgütler, bürokratik yönetim tarzı yeni bilginin üretilmesini engelleyebilmekte, buna karşın merkezleşmemiş, esnek örgüt yapıları bilgi paylaşımını cesaretlendirmektedir. Bilgi paylaşımında başarılı olmak isteyen örgütler, hiyerarşik yapının klasik bir biçim göstermediği, yerine esnek niteliğe sahip olan, basık örgüt yapısını tercih etmelidirler. Bunun nedeni, benzer statüler bilgi paylaşımında olumlu paylaşımlar göstermekte ve bilgi paylaşım düzeyini arttırarak yarar sağlamaktadırlar. Oysa ki, farklı basamaklarda yer alan bireyler arasında bilgi güç olarak algılanabilmekte, dolayısıyla paylaşılmak istenmemektedir (Dinçer, 1991).

2.2.4.7. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Politikaları

Bilgi yönetiminin temelini insan unsuru oluşturmaktadır. Ancak tanımlayıcı endüstri araştırmalarının göstermiş olduğu gibi, birçok bilgi yönetimi girişimi insani konuları ihmal etme eğilimindedir. Benzer şekilde, birçok akademisyen bilgi yönetimi literatüründe kültürel ve insani konuları göreceli önemini incelemiştir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi, insan merkezli bilgi yönetimi konularında önemli bir yere sahip olmaktadır. Lider örgütlerde ve endüstrilerde, insan kaynakları yönetimi stratejik üstünlüklerden biri olarak görülmektedir. Günümüz işletmelerinde bilgi ve insan kaynakları rekabet üstünlüğünün kaldıraçları olarak ele alınmaktadır. İnsanların zihinsel yaratıcı gücü ve enerjisi olmadan kaynakların ürünlere veya hizmetlere dönüşmesi mümkün olmamaktadır. İnsanlar, bir işletmenin verimliliğini, kalitesini, yenilikçi ve yaratıcı özelliğini sağlayan kaynaklar durumundadır (Barutçugil, 2004).

2.2.5. Bilgi Paylaşımının İşletmeye Sağladığı Yararlar

Bir işletmedeki bilgi yönetiminin etkinliği o işletmenin yeni bilgi üretebilme ve bilgiyi paylaşabilme kapasitesiyle doğru orantılı olmaktadır. Bu bakımdan bilginin paylaşılmasıyla firma performansı arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Dolayısıyla, bilgi yönetiminin işletmeye üstünlük sağlayabilmesinin ön koşulunu, sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları oluşturmaktadır. Bilgi paylaşımı bireylerde ve süreçlerde saklı olan bilginin açığa çıkmasını sağlayarak öncelikle mevcut bilgi potansiyelini arttırmaktadır. Bu ise işletmenin değişime öncü olmasını, uyum sağlamasını ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlamaktadır (Mısırdalı, 2005).

2.2.5.1. Değişime Öncü Olma ve Uyum Sağlama

Günümüzde insanlık tarihindeki en büyük değişim yaşanmakta ve her şey çok hızlı değişmektedir. Belirli bir süre sonunda doğada, bireylerde, toplumlarda ve işletmelerde gözlenen başkalaşım ve farklılaşmalar değişim olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda, değişimin her yapının karakteristiğini oluşturduğu söylenebilmektedir. Tüm dünya için kesin olan bir şey, yıllardır anlaşılması zor değişikliklerle yüz yüze kalınmasıdır (Drucker, 1993). Ancak işletmeler yapıları gereği mevcut durumlarını korumaya yönelik davranmaktadırlar. Özellikle değişim

hızının belirsizliği ifade etmesi, yani değişim sonucunu işletmenin bilememesi, sahip olduğu yapıyı daha çok korumasına neden olabilmektedir. Yeni ekonomik sistemde başarılı olmak için, eskilerin yeniden düzenlenmesi yerine, yeni işletmelerin, yeni işletme süreçlerinin, yeni sanayicilerin, yeni müşterilerin keşfedilmesi gerekmektedir (Drucker, 1993). Süreçlerde ve bireylerde varolan bilginin ancak paylaşıldığı zaman açığa çıkarılacağı, kullanılabilceğı ve böylelikle bir değer üretilebileceğı bilinmektedir. Dolayısıyla işletmelerin sürekliliğini sağlaması büyük ölçüde bilgi yaratma ve bu bilgileri yeni nesillere aktarması ile mümkün olmaktadır (Davenport, 1996).

2.2.5.2. Rekabet Üstünlüğü

Rekabet üstünlüğü sağlama işletmelerin müşterilerine fazladan artı değer vermesine bağlı olmaktadır. Kısacası işletme rakiplerinden farklı olarak müşterilere artı değer sunabilirse, ancak rekabette üstün konuma gelebilmektedir. Bunun için işletme, müşteri gereksinimleri doğrutusunda kaliteli mal üretirken, bu malın maliyetini düşürecek yada rakiplerinden farklı yeni mal veya hizmetler piyasaya sunacaktır (Tekin, 2004). Klasik düşünceye göre, işletmelerin buldukları endüstri dalında normalin üstünde karlılığa ulaşabilmesine neden olan beş temel rekabet gücü bulunmaktadır. Eğer işletme bunlardan bir veya bir kaçında güç elde ederse, rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Bu güçler; potansiyel rakipler, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame malların tehdidi ve rakipler arasındaki rekabettir. İşletmenin bulunduğu endüstri dalına muhtemel rakiplerin girmesi söz konusu değilse, bu işletmenin rekabet üstünlüğü sağlaması kolaylaşmaktadır. Ayrıca işletmenin tüketici sayısının ve mal üretirken hammadde veya yarı malları satın alabileceğı alternatif işletme sayısının fazla olması işletmeye rekabette üstünlük sağlayabilmektedir. Bunun dışında işletmenin sunduğu mal ve hizmetlerin yerine konulabilecek, yani mallarının yerine ikame edilebilecek başka bir malın olmaması ile işletmenin ilgili olduğu sektörlerde rekabetin az olması, rekabette üstünlük sağlamasına neden olmaktadır (Dinçer, 1994).

Bilginin değerli hale gelmesi için, onun kullanılması gerekmektedir. Bilgi yönetim sürecinde görüldüğü gibi, bilginin kullanıma girmesi için önce paylaşılması gerçeğı bulunmaktadır. Bilgi diğer maddi varlıkların aksine paylaşıldıkça artmakta, yani

düşünceler yeni düşünceleri doğurmakta, paylaşılan bilgi verildiği kimseyi zenginleştirmekte, ama bilgiyi verenden bir şey eksiltmemektedir. Bu açıdan bilgi paylaşımını destekleyen tüm koşullar sağlandığında, bir işletmenin bilgi birikiminden yeni düşünceler üretme potansiyelinin sonu olmamaktadır (Davenport ve Prusak, 1996).

2.2.6. Bilgi Yönetimi

Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçişte yaşanan en önemli sorunlardan bir tanesi gerek teknolojide gerekse yönetim tekniklerinde yaşanan hızlı değişim ve bu değişimin yarattığı belirsizlik olmuştur. Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir dünyada ve ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağının bilgi olduğu da artık herkes tarafından kabul edilen bir gerçek haline gelmiştir. Bilginin doğru bir şekilde yönetilmesi, uygun stratejiler geliştirilmesi, organizasyonlar için önem arz etmektedir (Uriarte, 2008:1). Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler geliştiğinde, rakipler arttığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskir hale geldiğinde başarılı olmayı beceren işletmeler, istikrarlı bir biçimde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayan ve yenilik yaparak bu bilgiyi yeni teknolojiler ve ürünlerde hızla kullanabilen işletmeler olmaktadır. Sayılan bu faaliyetler, tek işi sürekli yenilik yapmak olan “bilgi yaratan ve bunu yöneten” işletmelerin temel nitelikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeleri gelecekteki rekabet koşullarına hazır hale getirecek ve ortaya koydukları yenilik çabalarında başarılı kılacak bilgi yönetiminin (knowledge management) daha iyi anlaşılmasını sağlamak için, önce kavramın incelenmesi ve özelliklerine değinilmesi yararlı olacaktır (İraz, 2005:247).

Bilgi yönetimi için ortak tek bir tanım yapmak oldukça zordur. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, bilgi yönetiminin teknoloji demek olmadığıdır. Bilişim teknolojileri bilgi yönetimi için en elverişli araçları sağlıyor olsa da, bilgi yönetim salt teknoloji anlamına gelmemektedir ([www.bilgionline .com](http://www.bilgionline.com)).

En basit ifadeyle bilgi yönetimi, rekabet edebilirliği arttırmak için bilgiyi yaratma, bulma, elde etme ve harekete geçirmeye yönelik stratejiler ve süreçler bütünü olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, bilgi yönetimi; örgütsel hedefleri başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabileceği ve

yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir. Bilgi yönetimi, organizasyonların daha geniş çevrelere yayılıp, faaliyetlerinde başarılı olmalarında çok önemli bir rol oynamaktadır (Lytras, vd. 2008:3). Bilgi yönetiminin bir organizasyon açısından anlamı, pazarda var olmak ya da olmamaktır. Bütün işletme organizasyonlarının elde etmek için çaba gösterdikleri en önemli amaç, uzun dönemde sürdürülebilir büyüme ve girilen işlerde kabul edilebilir makul bir karlılıktır. Bunun ise, müşteri memnuniyeti ve sadakatiyle sağlanabileceği çok bilinen bir gerçektir. Müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamanın en temel yolu da onların beklentilerini aşacak olağanüstü ürün ve hizmet ile iş süreçleri geliştirmekten ve kullanmaktan geçmektedir (Barutçugil, 2002).

Bilgi yönetimi, entelektüel sermayeye ilişkin süreçler, ölçümler, değerlendirmeler ve yatırımların dönüşümü gibi konulara odaklanır. Entelektüel sermaye ise şirketin sahip olduğu insan, yapısal ve müşteri sermayesidir (Güçlü ve Sotirofski, 2006:351).

Bu anlamda müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için yöneticilerin yeterli bilgi kaynaklarına sahip olması gerekir. Ancak günümüzde yöneticilerin ihtiyaç duydukları bütün veriler olmaksızın belirsiz koşullar altında karar almak zorunda kaldıkları ve bu kararlara bilginin gerçek değerini yeterince yansıtamadıkları bilinen bir gerçektir. İşletme yöneticilerinin dış çevrede meydana gelebilecek değişmelere hazır olmaları ve müşteriler için rakiplerden önce daha iyi alternatifler sunabilmeleri için aldıkları kararlara bilginin değerini eklemeleri gerekir. İşletmelerdeki bilgi işçileri, yöneticilere bu konuda yardımcı olabilir ve işletmenin karşı karşıya kalabileceği çevresel belirsizliğin derecesinin düşürülmesinde aktif bir rol oynayabilirler (İraz, 2005).

2.2.6.1. Bilgi Yönetimi Süreci

Her örgütün kendi bilgi tanımlamasından kaynaklı olarak bilgi yönetim süreçleri de örgütler açısından farklılık göstermektedir. Bu nedenle, akademik çalışmalarda da, bilgi yönetim süreçleri farklı incelenmiştir. Çalışmada öncelikle farklı incelemelere değinilmiş ve bunlara dayanılarak temel süreçler ele alınmaya çalışılmıştır. Bir görüşe göre; bilgi yönetimi süreci dört aşamada incelenebilir. Bunlar; bilgi eksikliğinin belirlenmesi, bilgi geliştirmek veya satın almak, bilgi

paylaşımı ve bilginin değerlendirilmesidir. Bilgi eksikliğinin belirlenmesi; örgüt amaçlarına uygun olarak örgütün gereksinimi olan bilgi ile örgütün sahip olduğu bilgi arasındaki fark bilgi eksikliğini meydana getirmektedir. Bilgi geliştirmek veya satın almak; belirlenen bilgi eksikliği doğrultusunda örgütün bilgiye ulaşmasını ifade etmektedir. Bilgi paylaşımı; gereken bilginin gereken zamanda örgüt çalışanları tarafından paylaşılmasını ifade etmektedir. Bilginin değerlendirilmesi; bu aşama bilgi eksikliğinin belirlenebilmesi açısından ayrıca önem taşımaktadır. Paylaşılan bilginin yarar sağlayacak biçimde kullanılmasını ifade etmektedir (Mısırdalı, 2006:29)

Bir başka görüşte, bilgi yönetimi süreci beş temel faaliyetten oluşmaktadır. Bunlar; bilginin elde edilmesi, bilgi yeniliği, bilginin korunması, bilginin bütünleştirilmesi ve dağıtılmasıdır (Beijerse, 1999).

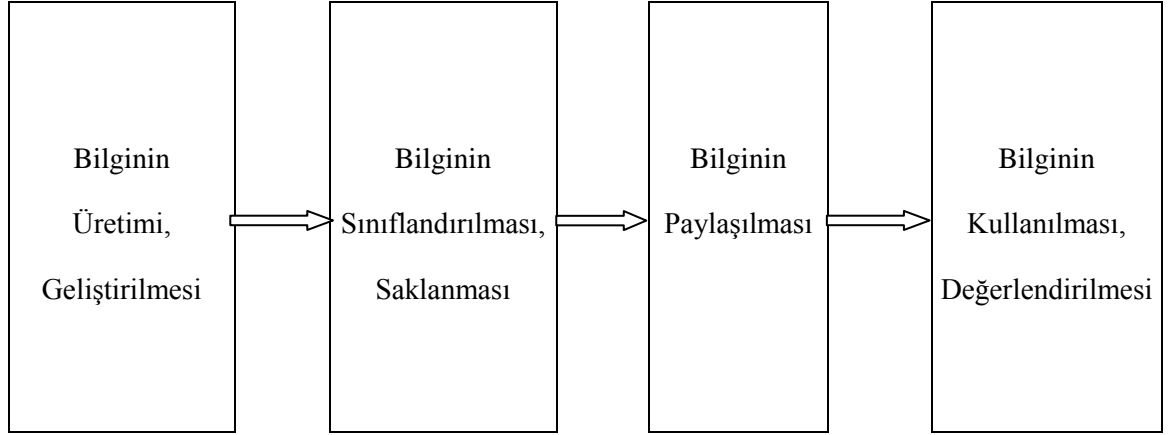
Bilginin elde edilmesi, bir şeyler yapabilmek için mevcut olan tüm enformasyonun ve açık bilgilerin izlenip, analiz edilmesini içermektedir. Bu süreçte örgütler, araştırma ve örgütsel öğrenme ile bilgiyi elde etmektedirler. Bilgide yenilik; örgüt olarak bireyler tarafından yaratılan bilgilerin genişletilme ve örgütün bilgi ağının bir parçası olarak ona kesin bir şekil verme sürecidir. Bu süreçte birey bilgi üreten temel unsur olarak ele alınmakta ve örtülü bilgi ile açık bilgi arasında etkileşim sonucunda bilginin yaratıldığı varsayımı kabul edilmektedir.

Bilginin korunması; bilgi sahiplerinin yaratıcılığının ve ilgisinin korunması açısından bu süreç önemlidir. Yasal olarak entelektüel varlık haklarının korunmasını içermektedir. Ayrıca çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda bilgi korunmasına yönelik olarak, tasarruf hakkı ile ilgili sözleşmelerini de kapsamaktadır. Bilginin bütünleşmesi; bireylerin elde ettikleri bilgi ve enformasyonları kendi bilgileri ile bütünleştirilmesi sürecidir. Bilginin dağıtılması; açık bilgi, enformasyon teknolojileri ile kolaylıkla paylaşılmaktadır. Ancak örtülü bilginin paylaşılması, sosyal bir süreçtir ve bireyler arasındaki ilişkilerle paylaşılabilir (Mısırdalı, 2006). Bilgi yönetim sürecini üç aşamada ele alan görüşler de vardır. Buna göre, bilgi yönetimi süreci; bilgi edinimi, bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımını ifade etmektedir. Bilgi ediniminde anlaşılabilir enformasyon edinimi olmamalıdır. Bu süreç, örtülü bilginin enformasyon teknolojisi ile bir bütün oluşturmasını ifade etmektedir. Bilgi paylaşımı, bilgiye gereksinim duyan kişinin, bilgiyi elde etmesini ifade etmektedir. Bu süreç bilgi birikiminin hızla

artmasını sağlamaktadır. Kullanılmayan bilgi değer yaratmamaktadır. Dolayısıyla bilginin işlevini yerine getirmesi, kullanılması ile olmaktadır.

Alavi' ye göre yönetim süreci; Bilginin üretimi, bilginin sınıflandırılması, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Şekil 2.2. Bilgi Yönetim Süreci (Alavi, 1997:52).



Şekil 2.2.' de görüldüğü üzere işletmelerde üretilen bilgilerin doğru zamanda, doğru kişilerle paylaşılarak, faaliyete dönüştürülmesi etkili bir bilgi yönetim süreci olduğunun göstergesidir.

2.2.6.2. Bilgi Yönetiminin Yararları

Günümüz dünyasında geleceğe hazırlanan, rekabet üstünlüğü sağlamaya ve bunu sürdürmeye çalışan organizasyonların göz önünde bulundurmaları gereken en önemli konulardan biri de, işletme içinde üretilen ve başka işletmelerce de kopyalanamayan bilgiyi yönetmek ve bunu yaparken de yararlarını anlamlı bir şekilde ortaya koyabilmektir. Bilgi yönetiminin sağladığı yararları doğrudan doğruya ona yüklemek veya niceliksel olarak tartmak, genellikle zor bir iştir. Ancak bilgi sayesinde bir organizasyon içinde, birçok şirkette en büyük harcama kalemini oluşturan eğitim, öğretim veya iş başında deneyim kazanma gibi önemli bazı işlemler haklılık kazanır. Bu harcamalar niceliksel olarak çok ender bir şekilde ölçülebilmekte veya izlenebilmektedir. Ayrıca bu harcamalar için herhangi somut bir neden de gösterilemeyebilmektedir. Bilgi, üzerinde odaklanıp sürekli bir şekilde

güncelleştirilemediği takdirde değerini yitirmektedir. Bilgi yönetiminin yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Canbazoglu, 2000:10);

1.Bilgi kaybının önlenmesi: Örgütsel bir bellek oluşturarak, emeklilik, küçülme, çalışanların işten ayrılmaları ve değişimler nedeniyle oluşabilecek kritik üst bilgi kayıplarını önler ve organizasyonun kritik uzmanlığını korumasına olanak sağlar.

2.Daha iyi kararların alınabilmesi: Etkin kararların alınabilmesi için gerekli üst bilginin tipi ve kalitesini belirler ve bilgiye erişimi olanaklı kılar. Sonuç olarak, kararlar daha hızlı ve kaliteli olarak ve organizasyon içinde daha alt düzeylerde alınabilir.

3.Uyarlanabilirlik ve esneklik: Çalışanların işlerine daha hakim olmalarına, yenilikçi çözümler önerebilmelerine, daha az doğrudan gözetim ile çalışabilmelerine ve yaptıkları işlere daha az karışılmasına zemin hazırlar.Sonuç olarak, çalışanların çapraz fonksiyonel gruplarda çalışmalarına ve bu şekilde organizasyon içinde morallerinin yükselmesine olanak sağlar.

4.Rekabet avantajı: Organizasyonun mevcut ve olası müşterilerini, pazarı ve rakiplerini tam olarak anlamasına yardımcı olarak rekabete ilişkin boşluk ve fırsatlarının belirlenmesine yardımcı olur.

5.Varlık geliştirme: Entelektüel mülkiyet üzerinde yasal korumanın sermayeye eklenebilmesi için, organizasyonun yeteneklerini geliştirir. Aksi halde patentler, tescilli markalar, lisanslar, kopya hakları ve ticari sınırlar doğru zamanda uygulanmayabilir. Bu ise, daha düşük düzeyde yasal koruma ve entelektüel mülk için daha az pazar değeri anlamına gelir.

6.Ürün iyileştirme: Organizasyonun, ürün ve hizmetlere bilgiyi eklemesine olanak sağlar. Böylece, ürünün müşteri tarafından algılanan değeri, ürüne eklenen bilginin derecesi ve kalitesine bağlı olarak doğrudan artmış olur.

7.Müşteri yönetimi: Organizasyonun, hem müşterilerine hem de verdiği hizmetlere odaklanmasına yardımcı olur. Müşterilere yönelik artan bilgiler ile, müşterilerden gelen sorulara, isteklere ve şikayetlere daha hızlı yanıt verilebilir. Ortak bir “müşteri

sorunları ve çözümleri” veri tabanına erişim sayesinde, benzer sorunlarla daha kolay baş edilebilir.

8.İnsan sermayesine yatırımın değeri artar: Elde edilen bilgilerin paylaşılması davranışsal bilgilerin yakalanması ve iletilmesi ile çalışanların işe alınması ve eğitilmesinde yapılan yatırımların değeri daha çok artar (İraz, 2005).

2.3.İNOVASYON

2.3.1. İnovasyon Kavramı

Latince ‘innovatus’tan türemiş bir sözcük olan inovasyon, kökeni itibarıyla “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelir. Webster, inovasyonu ‘yeni ve farklı bir sonuç’ olarak tanımlar. Bugün, teknik bir terim olarak dilimize ve dünya dillerine yerleşen inovasyon, sözlük anlamında da vurgulandığı gibi, yeniliğin kendisinden çok sonucunu; farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir süreci ifade eder (Elçi, vd., 2008:25). İnovasyon, ilk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlanmıştır. 1911’de yazdığı ve 1934 yılında İngilizce’ye çevrilen kitabında Schumpeter, inovasyonu müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi; yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması; yeni bir pazarın açılması; hammaddelerin veya yarı mamullerin tedariği konusunda yeni bir kaynağın bulunması; bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması olarak tanımlar ve girişimcilerin inovasyoncu rolleriyle pazarda dengeyi bozduklarının ve ekonomide sürekli dinamizm yarattıklarının altını çizer (Schumpeter, 1934).

Bilgi ekonomisi yenilik temelinde şekillenen bir ekonomidir. Yeni ekonomiyi ateşleyen temel kavramlardan biri de, ürünlerin, sistemlerin, süreçlerin, pazarlamanın ve insanların sürekli olarak yenilenmesini öngören “inovasyon” dur (Kavak, 2009:618).

İnovasyon, girişimciliğin belli bir fonksiyonudur. İnovasyon, girişimcinin yeni kaynaklar oluşturarak refah üretmesi veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah üretmesidir (Drucker, 1998). OECD ile Eurostat’ın birlikte yayınladığı Oslo Manual Kılavuzun’ da inovasyon; “yeni veya önemli ölçüde

geliştirilmiş ürünün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni pazarlama yönteminin veya yeni örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanması” şeklinde açıklanmıştır (Oecd, 2005). İnovasyon farklı, değişik, yeni fikirler geliştirmek ve bunları uygulamaktır. Bu fikirler daha önce çözülmemiş sorunları çözmek veya daha önce karşılanmayan ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla geliştirilebilir. İnovasyon çoklukla hali hazırda mevcut olan öğelerin ya da bilgi birikiminin farklı bir şekilde kombine edilmesi sonucu ortaya çıkan yeniliklerdir. Var olan pek çok ürün ve hizmeti daha güzel, daha kullanışlı, daha çok insanın işine yarayacak hâle getirme faaliyetleri de yine inovasyon kapsamına girer (Aygören, 2009). İnovasyon kendi başına ayrı bir etkinlik değildir ve bilim ve teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerini kapsar. İnovasyondan beklenen, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikrin kuram, eylem ve sonuç bakımından yarara dönüşmesi ve bu yararın pazarlanabilir, somut bir çıktı ile birlikte olması. Yani inovasyon basit anlamı bir yenilenme değil, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğini kabul eden bir süreçtir (Kavak, 2009).

İnovasyon teknik bir deyimden ziyade daha çok ekonomik ve sosyal bir kavramdır. Yenilik (inovasyon) yeni bir ürün, süreç veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Tek başına inovasyon yeni bir bilgiden daha fazlasını ifade etmektedir. İşletmeler için inovasyon “yeni bir eylem potansiyeli veya yeni bir zenginlik kaynağı” anlamına gelmektedir. Günümüzde ülkelerin sosyo ekonomik gelişiminde kritik öneme sahip olan bir kavram olarak karşımıza çıkan inovasyon İngilizce kökenli bir kavram olup İngilizcede buluş anlamına gelen “invention” adlı terimin ticari kazanca dönüşme potansiyeli olarak ifade ediliyor. Türkçe de “yenilik”, ”buluş” ve “icat” gibi kavramlarla adlandırılmakta olan bir kavramdır (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2007).

Her şeyden önce inovasyon bir ekonomik süreçtir. Sonunda bir ürün de olabilir, bir hizmet de olabilir, daha gelişmiş bir yönetim modeli de olabilir. İnovasyonda tesadüfe de yer yoktur. Öncelikle gerekli bilgi birikiminin oluşması gereklidir. AR-GE (Araştırma-Geliştirme) ile inovasyonu da karıştırmamak gerekir. Her araştırma, olumlu sonuç verse dahi inovasyona yol açmaz. Ancak AR-GE düzeyi

yükselmeden inovasyonun gelişmesi de beklenemez. İnovasyonun gelişmesi için araştırma önem arz etmektedir (Üstel ve Kabatepe, 2006). OECD' ye göre inovasyon; “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat yahut dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmete dönüştürmektir.” şeklinde tanımlamaktadır (www.advancity.net).

2.3.2. İnovasyonun Gerekliliği

İnovasyon girişimciliğin özel bir aracıdır. Refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları bahşeden bir eylemdir. Bir bilim veya teknoloji değil, bir değerdir (Durna, 2002:5).

2.3.2.1.İşletme İçi Nedenler

İşletme içi inovasyon yapma nedenleri arasında; yenilikçi tanınmak ve bunu sürekli kılmak, seçim yapılabilecek geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak, karı yükseltme umuduna ve isteğine sahip olmak, işletmede morali yüksek tutmak ve daha fazla inovasyon yapılabilecek, yaratıcılığa elverişli örgütsel ortamlar oluşturabilmektir. Ayrıca yetenekli ve istekli işgörenleri işletmeye çekebilmek ve bunların işletmede kalmasını sağlamak, işletmede tüm işgörelere işlerinden zevk almaları ve işlerine anlam kazandırma olanakları vermek ve işletmenin sorunlarının çözümünde onlardan yardım isteyerek onları işe karşı motive etmek gibi işgörelenle ilgili sebepler de olabilir (Çeliktaş, 2008:8).

2.3.2.2.İşletme Dışı Nedenler

İşletme dışı nedenler, pazarla ilgili ve sosyal nedenler olmak üzere ikiye ayrılır.

1. Pazarla ilgili nedenler öncü işletme olmak, öncülüğü korumak, rakipler karşısında teknik üstünlük sağlamak, pazarda bir ürünün tek satıcısı olmak gibi kaygılara dayanmaktadır.

2. Sosyal nedenler ise, değişiklik bekleyen tüketicileri tatmin etmek, kamu organları karşısında işletmenin toplumsal yararlılığını kanıtlamak ve büyük işletmelerle ilgili olarak şüpheleri olan kamuoyu hakkında olumlu bir izlenim bırakmaktır. Avrupa ülkelerinin % 57'si inovasyonlu ürünler ve hizmetler aramakta, inovasyona yönelik önemli çalışmalar yapmaktalar (Üstel ve Kabatepe, 2006).

İnovasyon bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım vb.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. İnovasyon girişimcilik ruhu için de esastır. Her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır (Göker, 2000). Günümüzde rekabet avantajının belirleyicisi artık yalnızca maliyetler değildir. Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok faktörde işin içinde ve maliyetlerden çok daha önemlidir. İşte tüm bu etkenler inovasyon yapmayı gerektirir. Yeni pazarlara girmenin, varolan pazar payını yükseltmenin ve rekabet gücünü artırmanın yolu da buradan geçer (Elçi, 2007). Bir işletmenin inovasyon kabiliyeti ne kadar yüksek olursa firma uzun yıllar boyunca hayatını devam ettirebilir (Burgelman, vd., 2001).

2.3.3. İnovasyon Çeşitleri

Literatürde inovasyonlar, derecelerine, alanlarına, özelliklerine göre birçok farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur (Yavuz, 2010). MacCarthy'ye göre inovasyon 3 sınıfta toplanmaktadır (Çelikleş, 2008:13);

1. Gerçek anlamda bugüne kadar hiç olmayan bir ürünün ortaya çıkarılmış olması.
2. Mevcut ürünler ile karşılaştırıldıklarında belirgin farklılıklar arz eden ürünler.
3. Herhangi bir firma için yeni, ancak pazarda yeni olmayan ürünler.

İnovasyonun sadece ekonomik bir sistem olmadığı aynı zamanda eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam oluşturan ve çevrenin korunmasına katkıda bulunan toplumsal bir sistem olduğu gerçeğinden hareketle toplumsal inovasyon kavramı da artık ön plandadır (Elçi, 2007).

Geoffrey Moore 8 tane inovasyon türü tanımlamaktadır. Bunlar düzen bozucu stratejik inovasyon, uygulama inovasyonu, yeni ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, deneyim inovasyonu, Pazarlama inovasyonu, iş modeli inovasyonu, yapısal inovasyondur (Kırım, 2007).

2.3.3.1. Ürün İnovasyonu

Yeni bir mal veya hizmeti piyasaya sürmek veya malın/hizmetin içeriğinde veya kullanım niyetinde önemli geliştirmeler yapmak olarak tanımlanabilir (Çelikaş, 2008:14). Bu geliştirmeler teknik özelliklerde, bileşenlerinde, yazılımında veya diğer fonksiyonel özelliklerinde olabilir. Ürün inovasyonu yeni bilgi ve teknolojilerin kullanılmasını sağlar veya varolan bir bilgi veya teknolojinin yeni kombinasyonlarda kullanımı temeline dayanabilir. Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da varolan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması 'ürün inovasyonu' olarak adlandırılır (Elçi, 2007).

2.3.3.2. Hizmet İnovasyonu

Hizmet sektöründe inovasyon imalat sektöründen farklıdır. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik veya farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması, hizmet inovasyonunu doğurur. Bu tür inovasyonlar hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların teknolojik ve organizasyonel yeteneklerini göstermenin yanı sıra insan kaynakları becerilerini de arttırmalarını ve şartlara uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirir (Elçi, 2007).

2.3.3.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, ürünün dizaynında, paketlemesinde, dağıtım yada fiyatlandırmasında muhteşem değişiklikler içeren yeni pazarlama metotlarını kullanmaktır. Pazarlama inovasyonu müşteri ihtiyaçlarını yeni açılan pazara kaydırmayı ya da yeni bir pozisyona kaydırmayı hedefler tabi ki firmanın satışlarını arttırma hedefiyle birlikte, farklı ve yeni tasarımların (üründe veya ambalajında) gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması, ya da var olanların iyileştirilerek daha gelişkin hale getirilmesidir (Çelikaş, 2008).

2.3.3.4. Organizasyonel İnovasyon

İşletmenin işyeri organizasyonundaki veya dış ilişkilerindeki iş pratiklerini yeni bir örgütsel yöntemle yürütmektir. Organizasyonel inovasyon yönetsel maliyetleri veya işlem maliyetlerini düşürerek firmanın performansını arttırmayı, iş

tatminini ve böylece emek verimliliğini arttırmayı veya arz etmenin maliyetini düşürmeyi hedefler. Yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da varolan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır. İşletmeler sadece ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak inovasyon yapmazlar. Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve faaliyet yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Bu, geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyeti organizasyonel inovasyon olarak adlandırılır (Elçi, 2007).

2.3.3.5. Süreç İnovasyonu

Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş üretim yöntemi veya dağıtım metodu uygulamaktır. Bu üretim veya dağıtım tekniğinde, teknik ekipmanda veya yazılımdaki değişiklikleri içerebilir. Süreç inovasyonu birim üretim maliyetlerini ya da dağıtım maliyetlerini azaltmayı hedefler. Süreç inovasyonu, farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir (Çeliktaş, 2008).

2.3.3.6. İş Modeli İnovasyonu

İş modeli kavramı iş hayatı gündemine 1990'lı yıllardan sonra girmeye başlamıştır. Çok fazla kullanılmasına, birçok tanımının olmasına rağmen net ve tatminkar bir tanımla henüz yapılamamıştır. Konuyla ilgili herkesin aslında bir şeyler bildiği düşünülerek bu konuda bir tane tanımla aşağıda vermek yeterli görülmüştür. İş modeli herhangi bir ticaretle nasıl para kazanılacağına senaryosudur. İş modeli "inovasyonu" ise her ticari işin altında yatan en temel değer zinciri üzerinde geliştirilecek yenilikler ve farklılıkların hikayesidir. Bir şirketin değer zinciri en genel hatlarıyla iki ana bölüme oluşur. Birinci bölüm bir şeyler yapmakla ilgili aşamaları içerir. Tasarım hammadde tedariki, imalat gibi. İkinci bölüm ise bir şeyler satmakla ilgili tüm etkinlikleri içerir. Müşteri bulmak, onlara ulaşmak, satışı gerçekleştirmek, ürünü dağıtmak, ürünü ve hizmeti teslim etmek gibi. Yeni bir iş modeli işte bu yapmak veya satmak aşamalarının her birinde veya her ikisinde birden bugüne düşünülmemiş olan iş etkinliklerini tasarlamak ve uygulamaya geçirmekle ilgili bir süreçtir (Kırım, 2006).

2.3.4. İnovasyon ve Ar-Ge İlişkisi

İnovasyon sisteminin tüm boyutlarıyla ve başarılı biçimde işlemesi için devlet, özel sektör ve üniversite işbirliği kaçınılmazdır. Bu üçlü sarmal içinde kamu kurumlarının firmaların inovasyon faaliyetlerini destekleyen, üniversite sanayi işbirliğine zemin hazırlayan, Ar-Ge' ye, teknolojik gelişmelere kaynak ayıran konumda bulunması gerektiği görüşünden hareketle Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından da firmaların inovasyon süreçlerine katkıda bulunabilmek amacıyla kimi çalışmalar yapılmakta ve destek programları uygulanmaktadır. İşletmelerin değişime ayak uydurmaları her geçen gün zorlaşmaktadır. Ancak Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerine özen gösteren firmalar sürekli olarak önde olacaktır. (Morgan, 1921).

İnovasyon konusu elbette ki Ar-Ge ile yakından ilişkili bir kavramdır. Fakat bu ikisini birbiriyle karıştırmamak gerekir. Her inovasyon için Ar-Ge çalışması gerekmediği gibi her Ar-Ge çalışmasının da başarılı bir inovasyonla sonuçlanacağı düşünülmemelidir. Hatta AB, Ar-Ge çalışması fazla olduğu halde bunları verimli inovasyona çevirememenin sıkıntısını yaşamakta ve buna çözüm bulmaya çalışmaktadır. Ar-Ge inovasyonla ilişkili bir sistem olmakla beraber tam olarak aynı şey değildir. İnovasyon için sadece iç kaynakları kullanmanın, yetersiz kalabilmesinin yanında gereksiz olduğu da düşünülebilir (Çelikleş, 2008).

2.3.5. İnovasyonun Hızı ve Kalitesi

İnovasyon, en geniş olarak bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünüdür. Değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür. İşletmeler için inovasyon, verimliliği ve karlılığı arttırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, karlı ve rekabet gücü yüksek işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır. İnovasyon hızı, hem üründe hem de bağlantılı işletme unsurlarında işletme tarafından yürütülen ve algılanan değişimlerin ölçülmesi olarak tanımlanır. İşletmelerde inovasyon hızı ölçülerek; inovasyon denetimini sağlamak; inovasyon yönetiminin düzeltilmesini ve inovasyon yeteneğinin

yapılandırılmasını sağlamak; işletmenin inovasyon hızını bilerek rakiplerle karşılaştırma yapılmasına olanak sağlamak ile mümkündür (Dinçer ve Fidan, 2012).

Küresel rekabet ortamının önemli özelliklerinden birisi “çabuk karar verebilme ve hızlı hareket edebilmeyi gerektirmesidir”. Dolayısıyla, işletmeler bu tür rekabetin yoğun olduğu ortamlardan en az zararla çıkabilmek için, teknoloji kullanmak durumundadır. İşletmelerin inovasyon ve kendini geliştirme kapasitesi onlara rekabette üstünlük sağlayacaktır. Porter, günümüz işletmelerinin başarılı olabilmeleri için, rekabet avantajı yakalamaları gerektiğini söylemektedir. Rekabette avantaj yakalamak için yapılması gereken sürekli olarak araştırmaktır.

Michael Porter rekabet üstünlüğü elde etmek ve devam ettirmek için beş faktörden söz eder.

1. İşletme gelişme, inovasyon ve değişimleri yeni rekabet yöntemlerine uygulamalıdır.
2. Bir ürünün geliştirilmesinde ve kullanımında yapılan tüm faaliyetler yeniden tasarlanmalı buna yönelik yeni yollar bulunmalıdır.
3. Değer sisteminde sürekli iyileştirmeler yaparak taklit edilebilme ihtimali azaltılmalıdır.
4. İşletme kaynaklarını sürekli geliştirmelidir
5. Ulusal pazarda avantaj sağlamak ve dezavantajların yok edilmesini sağlamak açısından küresel bir rekabet stratejisi izlenmelidir (Eryol, 2009).

İnovasyon sayesinde işletmeler sürekli değişen piyasa koşullarına hızla adapte olabilmekte, ürün ve hizmetlerini farklılaştırıp geliştirerek pazara müşteriler tarafından tercih edilecek şekilde sunabilmekte ve bu sayede rakiplerinin önüne geçebilmektedirler. Yani inovasyon işletmenin rekabet gücünü artıran en önemli yollardan birisidir. İşletmelerde inovasyonu gerçekleştirebilmek için birinci adım, işletmenin nasıl bir inovasyona gerek duyduğu konusunda çalışanları yönlendirmektir. Amaç ürün ve hizmetlere müşterilerin aradığı bir değer katmak, teslimatları hızlandırmak ya da pazarlama stratejilerine bir farklılık getirmek olabilir. Amaç konusunda net bir mesaj verilmesi herkesin aynı noktaya odaklanmasını

sağlayacaktır. Bir başka önemli husus, çalışanların fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmesi için ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını, iletişimin yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya sürekliliğini sağlamaktır. Ayrıca çalışanların şirketlerine aidiyet hissetmeleri yaptıkları iş ve çalıştıkları şirket için yeni fikirler üretmeleri konusunda onları motive edecektir. Çalışanların yaptıkları işin, işletmenin performansını ve kârını nasıl etkilediğini görmeleri sağlanmalı ve performansları ödüllendirilmelidir. Bunun yanı sıra inovasyona bir risk olarak bakmak, bunun için de bazı hatalara tolerans göstermek çalışanları yeni fikirler üretmek konusunda cesaretlendirmenin önemli bir parçasıdır. Son olarak işletmeye artık katkı sağlamayan süreçler terk edilerek, bu süreçler dolayısıyla harcanan zaman ve işgücü kaybı ortadan kaldırılmalıdır (Kösbeci, 2013).

İnovasyon kalitesi, tüketicinin tüketim sisteminde, fiziki, psikolojik ve sosyal tatmin itibarıyla taşıdığı nispi önem derecesidir. Bu aynı zamanda, alternatif markalara ilişkin ölçüştürmelerde de bir markanın diğerine tercihine neden olan bir özellik olmaktadır. Ayrıca, bir malın nispi üstünlüğü, onun rekabet uzayındaki yerini tayine de yardımcı olmaktadır. İnovasyonun uygunluğu, tüketicinin tüketim sisteminde mevcut olan unsurlara, mevcut değer sistemine, geçmiş tecrübelerine ve ihtiyaçlarına uygun düşme derecesidir. Uygunluktaki nispi zayıflık veya nispi güç, yeniliğin kabul derecesini de yakından etkileyebilecektir. Bu durum, tüketicinin karar sürecinin süresini veya karar aşamalarını azaltabilir. İnovasyon kalitesi, inovasyonun anlaşılması ve kullanımı ile ilgili bir kavramdır. İnovasyonun fiziki ve sembolik olarak ihtiva ettiği «anlaşılmazlık», onun kabulünü nispeten olumsuz yönde etkileyebileceği gibi, kullanımına ilişkin anlaşılma da tüketici tatminini nispeten olumsuz yönde etkileyebilir. Bu, aynı zamanda tüketicinin nispi sorun çözme derecesi ile de ilgilidir. Girift inovasyonlarda tüketici nispeten yoğun bir sorun çözme durumunda kalabilir. Ayrıca bu, tüketicinin ilgili mal, marka veya pazarlama programına karşı motivasyonunu ve ilgisini de azaltabilir. Öte yandan, bu durum bir risk nedeni de olabilir. Yeniliğin ekonomik, fiziksel, sosyo- psikolojik, fonksiyonel vb. risk seviyesi arttıkça, hedef tüketicinin ve özellikle izleyicilerin kabul derecesi azalabilir, kabul süresi artabilir.

İşletmeler inovasyon için sadece ar-ge biriminin ya da yönetimin değil, firmada çalışanların tamamının görüşlerini almak durumundadırlar. İşletmede çalışan

herkesin kendi çalıştıkları bölüm başta olmak üzere işletmenin her bölümü ve süreçleri konusunda fikri vardır. Bu fikirlerin birçoğu işletme için parasal değere dönüşebilir. Bunun içinde çalışanları yeni fikirler üretmesi yönünde cesaretlendirecek bir işletme kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Bunun yolu da çalışanların fikirlerini deneme ve geliştirmeleri için zaman ve imkân sağlamaktır (Eryol, 2009).

İnovasyon kalitesinin varlığı ve devamlılığı, hem kısa hem de uzun vadede işletmelerin varlığını sürdürebilmesi açısından önemlidir. İşletme düzeyindeki inovasyon kalitesini belirlemeye yönelik çalışmalar, inovasyon ve firma performansını belirleyen kriterleri tespit etme üzerine odaklanmıştır. İnovasyonun izlenmesi ve performansının ölçülmesi konusunda, 1980’li yıllardan bu yana çok farklı ölçüm araçları geliştirilmiştir. Ölçüm araçlarında amaç, belirli bir inovasyon puanı elde etmek değil, inovasyon sürecinin izlenmesi, bu süreçte ortaya çıkan hataların belirlenmesi ve etkili bir inovasyon sürecinin geliştirilmesini sağlamaktır.

Çalışma kapsamında inovasyon hızı ve kalitesi, bilgi paylaşımı ve firma performansıyla ilgili yapılan literatür araştırmalarından bahsedilmiştir. Yapılan bu empirik çalışmalardan yola çıkılarak bir metodoloji geliştirilmiş ve üçüncü bölümde açıklanmıştır. Bu metodoloji bilişim sektörüne uygulanmış ve elde edilen sonuçlar uygulama bölümünde ele alınmıştır. Sonuç olarak inovasyon derecesinin belirlenmesi şirketlere çeşitli faydalar sağlamıştır. Gelecekteki çalışmalarda uygulanan metodoloji ve değerlendirme yöntemi genişletilerek daha kesin sonuçlara ulaşılabilir (Dinçer ve Fidan, 2012).

2.4. PERFORMANS KAVRAMI

Performans sözcüğü belirli bir zaman diliminde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanır ve işlevine göre “etkinlik”, “verimlilik”, “çıktı”, kavramları ve bunların yanı sıra bireyin motivasyon ve etkileşimi arasındaki ilişkinin bir sonucu şeklinde ifade edilebilir (Torrington ve Hall, 1995). Performansla ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen performans kavramına yönelik ortak bir tanımlama yapılmadığı görülmektedir (Ağca ve Tunçer, 2006). Genel bir tanımlamayla performans, bir işi gerçekleştiren bir bireyin, bir grubun ya da bir işletmenin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye ulaşabildiği başka bir ifade

ile neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel şekilde anlatımıdır. Başarı ve başarımlar terimleri ile de ifade edilen performans, işgörenin kendi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir (Boylu ve Sökmen, 2002). Bir başka tanımlamaya göre ise; gerçekleştirilmek istenilen görev çerçevesinde önceden belirlenen kural ve ölçüleri karşılayacak şekilde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konulan mal, hizmet ya da düşünce bütünüdür (Pugh, 1991). İşletmenin performansı, gelecekte nerede olacağını, hangi konumda ve büyüklükte olmak istediğini, kaynaklarını hangi alanlara yönlendireceğini belirler (Koçel, 2003).

Günümüzde artan rekabet koşullarında insan kaynakları konusunda hedeflere ulaşabilmede her kesim tarafından kabul edilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve bunun işletmelerce işler hale getirilmesi gerekmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009). Performans kavramı, üç farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; kişisel performans, grup performansı ve işletme performansıdır. Bu çalışmanın konusu işletme performansı olduğundan, performans tanımı bu açıdan ele alınacaktır. İşletme performansı ise, farklı süreçlere göre farklı anlamlar alabildiğinden, kesin tanımı yapılması oldukça zor bir kavramdır. Bu sebeple, çalışmada farklı tanımlamalardan faydalanılmıştır. Bir sistemin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amaçlarının ya da görevinin yerine getirilme derecesidir. Bu bağlamda işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Zerenler, 2005).

Başarılı bir performans değerlendirme, işletmenin gelişmesini sağlamaktadır. İşletmedeki yöneticilerin ve iş görenlerin başarı düzeylerinin bilinmesi, başarısızlıklarının nedenlerinin öğrenilmesi, işletmelerin uzun vadede başarılarını artırabilmesi bakımından büyük önem arz etmektedir (Kara,2010). İşletme performansını geliştirmek için ilk olarak işletmenin mevcut durumu, güçlü ve zayıf yönleriyle ele alınarak şimdiki durum ortaya konulmaktadır. İkinci olarak nerede olabildik sorusuna cevap aranmaktadır. Üçüncü olarak biz ne elde ettik sorusuna cevap aranarak performans geliştirme imkânları değerlendirilmektedir. Son olarak ise işletmeyle ilgili uzun dönemde mevcut tüm iç ve dış kısıtların ortadan kalktığı

varsayılarak mevcut duruma göre işletme davranışları değerlendirilmekte ve nerede olmalıyız sorusuna cevap aranmaktadır. Bu dört temel soru, işletme performansını daha iyi analiz etmemizi sağlamaktadır (Lawlor, 1986). İşletmeler, işletme içi verilere ek olarak küresel iş dünyası ve faaliyet alanlarıyla ilgili hem finansal hem de finansal olmayan çevresel faktörleri dikkatle analiz ettikleri sürece işletme karlılığı artacak ve böylelikle işletmeler varlıklarını sürdürebilecektir (Ağca ve Tunçer, 2006).

Performans ölçümü Dupont ve General Motors' un finansal rasyolar ve bütçe kontrol yöntemleri uygulamaları ile 1900' lerde ortaya çıkmıştır ve 80 yıl boyunca işletmeler bu ölçüleri kullanmıştır (Çetinkaya, 2007). 1980 ve sonrasında işletmelerin performans ölçümlerinde finansal ölçütlere ek olarak finansal olmayan ölçütlerin de göz önünde bulundurulması gereği ortaya çıkmıştır (Barker, 1995). 1980' ler ve 1990' lar performans değerlendirmenin öneminin arttığı yıllar olmuştur. Günümüz iş dünyasında değişen pazar dinamikleri, işletme performansının değerlendirilmesinde finansal performans göstergelerine ek olarak rekabet gücü gibi pazar odaklı göstergelerin gerekli olduğu görüşünü ortaya çıkarmıştır (Eroğlu, 2004).

2.4.1. Performans Kriterleri

İşletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yönetici, personel ve çalışma grupları tarafından çaba gösterilmelidir. İşletmenin performans düzeyinin tam olarak anlaşılabilmesi için müşteri ve toplum düzeyinde bir çok değerlemenin yapılması gerekmektedir. Ayrıca performansın hedefi aynı performans düzeyini koruma, iyileştirme ya da geliştirme amaçlarıyla ilgilidir. Ulaşılmak zorunda olunan performans için zaman süresi kısa dönemden uzun döneme kadar olabilir. Performans değerlendirme yöntemleri, niteliksel / niceliksel ya da sübjektif / objektif değerler taşıdığından farklılıklar gösterebilmektedir (Benligiray 1999). Bunun yanı sıra belirlediği amaçlara ulaşmak isteyen işletme, performansını en üst seviyede tutmak zorundadır. Buna göre de işletmenin veya personelin performansını hangi düzeyde tutacağı yönünde belli kriterler göz önüne alınmalıdır.

Bunlar; etkinlik (effectiveness) , etkenlik (efficiency), kalite (quality), verimlilik (productivity), çalışma yaşamının kalitesi (quality of work life), yenilik (innovation), kârlılık, bütçeye uygunluk (profitability and budgetability) ve

tutumluluk (economic) şeklinde sıralanabilmektedir (Ağan, 2007). Bu sisteme farklı bir bakış açısından yaklaşan Tangen, Üç -P modeli (productivity- prohitability - performance) ile bir açıklama yapmaya çalışmış ve bu model merkezine girdi ve çıktı oranları kapsamında verimlilik yer almaktadır. Karlılık, çıktı ve girdi arasındaki ilişki şeklinde görülmekte olup fiyat faktörünün etkisi altındadır. Performans ise kalite, hız, dağıtım, esneklik gibi maliyet dışı faktörlerin yanı sıra karlılığı ve verimliliği kapsamaktadır. Etkenlik tüketiciler için değer yaratma ile ilişkilendirilmiş olup etkinlik ise, kaynak kullanımı ile ilişkilendirilerek dönüşüm sürecinde girdilerin nasıl daha iyi kullanılacağını açıklamıştır (Tangen, 2002).

2.4.2. Performans Kriterlerinin Boyutları

İşletme performansını incelemek için yapılan araştırmalarda işletme performansı kriterlerinin farklı boyutlarının olduğu görülmüştür. Konu ile ilgili çalışmalara bakıldığında genel geçer ölçütlerin olmadığı çeşitli ölçütler doğrultusunda performans değerlendirme yapıldığı görülmektedir. İşletme performansının kriterlerinin ölçülmesinde kullanılan temel ölçütler şöyledir (Şimşek, Öge 2007);

Verimlilik: Kaynaklardan yararlanma düzeyinin yada bu kaynakların nasıl kullanıldığının ölçülmesidir. Verimlilik amaçlarla ilgili değil araçlarla ilgilidir. İşletmelerde bir işin ne kadar iyi yapıldığını yani en az kaynakla en doğru şekilde ve en düşük maliyette yapılıp yapılmadığının göstergesidir (Akal, 2003).

Kalite: Yüzyılın getirdiği önemli teknolojik yenilikler ve bilgi teknolojileri işletmeleri küresel rekabet ile birlikte önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmıştır. Bu yoğun ortamda da kalite kavramı artık ürüne üretim sürecinin arkasından takılan bir aksesuar olmanın dışında kaynakların verimliliğini sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım kolaylığı sağlayan müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını gerekli kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak tanıyan bir performans boyutu olarak görmekte ve işletmelerin kalitenin üretim sürecinde incelenmesini gerekli görüp kalite kontrol sistemleri geliştirilmektedir (Turunç, 2006).

Etkenlik ve Etkililik: Etkenlik ve etkinlik birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Etkenlik, işletmelerin tanımlamış oldukları amaçlarına ulaşmak için

gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda belirlenmektedir. Gerçekleştirilen çıktı ile beklenen çıktı birbirleriyle ölçülmektedir (Akal, 1992). Çıktıların beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığı etkililik göstergeleri ile ölçülmektedir. Belirli bir çıktı ulaşılmak istenilen sonuçları gösterecekse bu çıktılar etkili olarak kullanıldığında sonuca ulaştırır (Yenice, 2006).

Müşteri Memnuniyeti: Müşteri gereksinimlerinin anlaşılıp bu gereksinimleri karşılayacak ürün yada hizmetlerin sunulması için amaçlanan süreci ifade etmektedir. Müşteri memnuniyeti kapsamında müşterilerin geleceğe yönelik beklentileri ve mevcut hizmetlere yönelik değerler göz önünde bulundurulmalıdır (Oral,2005).

Çalışma Hayatının Kalitesi: Çalışma yaşamının kalitesinin oluşmasıyla birlikte işletmelerin uzun dönemli etkinlik ve verimliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Böylece işletme karlılık, büyüme, süreklilik gibi temel amaçlarını gerçekleştirirken personelin verimli bir şekilde faaliyette bulunacağı koşullar sağlanacaktır (Kaymaz,2003).

Esneklik: İşletmenin değişen koşullar içerisinde bilgilerin beklenmeyen durumlara karşı kullanılabilir durumda olabilmesi açısından yeni çalışma ve davranışlara uyum gösterebilme derecesi olarak ifade edilebilir (Barutçugil, 2002).

Yenilik: Performans değerlendirme sürecinde, personelin yaratıcılığını ortaya çıkararak işletmenin ürün ya da hizmetlerini bu yaratıcılığı uygulayarak geliştirilmesine imkân sağlayarak, işletmede çalışma ortamının ve çalışanların yaşam kalitesinin geliştirilmesine yönelik katkı sağlamaktır (Ağan, 2007).

Karlılık ve Bütçeye Uygunluk: Karlılık, performans anlayışının gelişim süreci içinde değişmeyen ve önemini kaybetmeyen en eski boyuttur. Bütçeye uygunluk değerlendirmeleri ise performansı ölçme, geliştirme, düzeltici önlemler almak, gelecek dönemler için performans planlamalarının oluşturulması sürecini kapsar (Benligiray, 1999).

2.4.3. İşletme Performansı

İşletmelerde, performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermektedir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni oluşturulan, daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişim kısaca, en düşük maliyette en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim

anlayışından, günümüz rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterinin doyumunu, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir (Akal, 2005). 1970’li yılların sonlarına kadar kamu ve özel sektör kuruluşlarının performansı ekonomiklik ve verimlilik unsurları dikkate alınarak belirlenmeye çalışılırken, 1980’lerin başından itibaren özel sektördeki gelişmelere paralel olarak etkinlik ve kalite performans kavramının birer unsuru haline gelmiştir (Köseoğlu, 2007). Bu süreç içinde yönetimi en fazla ve doğrudan etkileyen değişim “pazarlama devrimi-müşteriye yönelme” dir.

Bu gelişim özetle “işletme ne üretirse onu satar” anlayışındaki satış yaklaşımının yerine “bizim işimiz pazarın istediklerini üretmektir” anlayışının egemen olmasıdır. Bu “satıştan pazarlamaya geçiş” anlayışında müşteri, işletmenin işini belirleyen kişidir. Bu gelişim işletmelerde “pazarlama” ve “verimlilik” kavramlarını gündeme getirmiştir. İşletmelerde performans anlayışının gelişim sürecinde geline en son nokta “yeni rekabet” ve “geleceğin örgütü olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışdır. Bu anlayışa egemen olan görüş, işletmenin rekabet yeteneğini artırmak ve geleceğe uyumunu sağlamak amacıyla, uygun ürün ve teknolojiyi seçmek, örgüt yapısını buna göre biçimlendirmek, insan gücünü bu amaçlara uygun olarak seçmek ve yetiştirmektir (Akal, 2005).

2.4.4. İşletme Performansının Boyutları

Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında Harvard Business Review dergisinde yayınlanan dengeli ölçüm kartı modeline göre işletme performansının boyutları; finansal boyut, müşteri boyutu, içsel iç süreç boyutu, öğrenme ve gelişim boyutlarından oluşmaktadır (Kılınç, 2010). Uygur 2009 yılında yayınladığı makalesinde yine aynı şekilde finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreç boyutu, öğrenme ve gelişme boyutlarını incelemiştir. Kueng ve Krahn’ ın 1999 yılında yaptıkları çalışmalarında ise finansal boyut, müşteri boyutu, yenilik boyutu, toplumsal boyut ve işgörenler boyutu yer almaktadır. Kuşluyan ve Eren 2008 yılında yayınladıkları makalelerinde işletme performansını tüketicilerle ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut, toplumsal boyut ve çalışanlarla ilgili boyut olarak incelemiştir.

İşletme performansı tüketici boyutu, finansal boyut, örgütsel boyut, toplumsal boyut ve çalışan boyutlarında incelenecektir. Bu boyutlar aşağıda yer almaktadır;

- 1) Tüketicilerle İlgili Boyut: İşletme performansı ile ilgili yazı incelendiğinde tüketicilerle ilgili boyutun ölçülmesinde müşteriye verilen hizmet kalitesi (Atkinson ve Brown 2001), müşteri memnuniyeti (tatmini), müşteri şikayetleri, müşteri sadakati, işletmenin tüketici gözündeki imaj ve itibarı, pazar payı gibi değişkenler incelenmektedir.
- 2) Çalışanlarla İlgili Boyut: Çalışanlarla ilgili boyutu, nitelikli işgörenleri işletmede tutabilme becerisi, nitelikli işgörenleri işletmeye çekme becerisi, personelin iş tatmini (memnuniyet) düzeyi, işgörenlerin işletmeye bağlılığı, işgören verimliliği, işgörenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler, yönetim ile işgörenler, işgücü devir oranı, personelin işe devamsızlığı gibi değişkenler oluşturmaktadır.
- 3) Örgütsel Boyut: Örgütsel boyut kapsamında, pazar payındaki artış, satışlardaki artış, yeni mal ve hizmet geliştirme, geceleme sayısındaki artış gibi değişkenler mevcuttur.
- 4) Toplumsal Boyut: İşletme tarafından yaratılan istihdam seviyesi, sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği, tüketicilere sağlanan haklar, işletmenin çevreye duyarlılık düzeyi değişkenleri toplumsal boyutta incelenmektedir.
- 5) Finansal Boyut: Net kar marjı, net kar, genel olarak finansal performans, sermaye geri dönüş oranı, işletme karındaki artış, işletme gelirlerindeki artış finansal boyut değişkenleridir (Gül, 2012).

2.4.5. Finansal Ve Operasyonel Performans

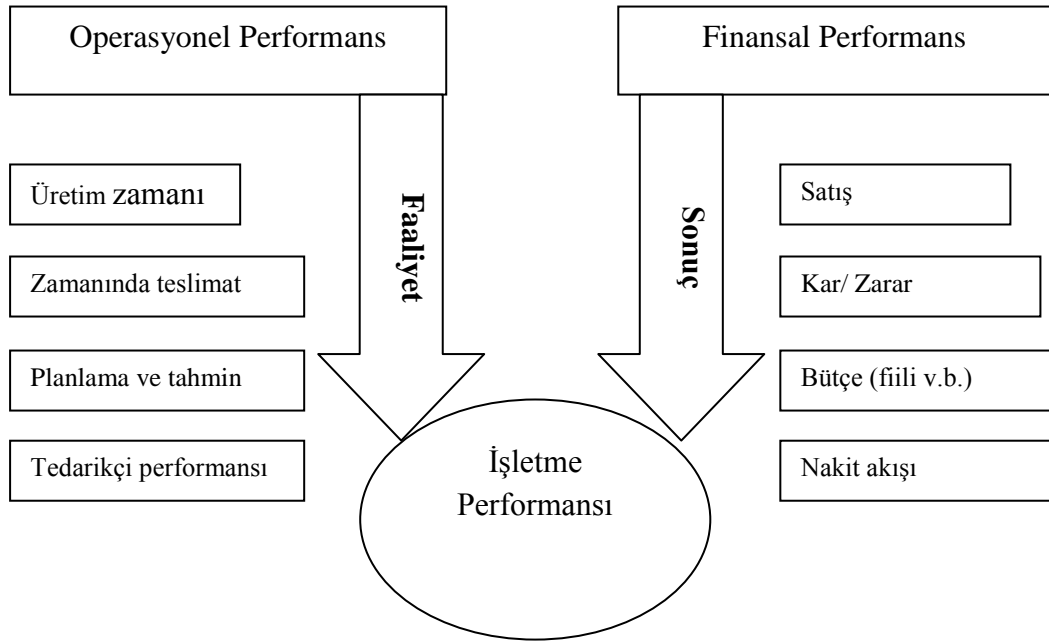
İşletme performansının ölçümü; işletmelerin önceden belirlenen hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını belirleyen bir işlem dizisi olup, performans hedeflerinin belirlenmesi, performans ölçümü, geri bildirim ve motivasyon aşamalarından oluşan performans yönetimi sürecinin bir aşamasını oluşturmaktadır (Zerenler, 2005).

Yirminci yüzyılın başlarında Taylor'un gerçekleştirdiği üretkenlik ölçümleriyle başlayan performans ölçümü ve değerlendirmesine yönelik ilgi, günümüze kadar sürekli bir artış trendi göstererek devam etmektedir. Klasik performans ölçümleri genellikle kar ve verimlilik gibi finansal ölçütler üzerinde odaklanmaktadır. Bu ölçütler geleneksel yönetim muhasebesi sistemini temel aldıkları için bazı hususlarda yetersiz kalmaktadır. Oysa işletmelerin başarılı bir şekilde yönetilebilmeleri için en azından iki nokta üzerinde durulmalıdır, bunlardan ilki sadece finansal nitelikteki göstergelerin değil, aynı zamanda işletmelerin diğer

alanlarına ait göstergelerinde kontrol aşamasında kullanılmasıdır. Böylece daha dengeli veya işletmenin toplam durumunu gösteren bir tablo elde edilecektir. İkinci nokta ise, işletmenin performansı veya başarısını gösteren göstergeler ile izlenen stratejiler arasında bağlantı kurulması gerekliliğidir.

Performans ölçütleri, finansal ve operasyonel ölçütlerden oluşmaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi işletmelerin uzun yıllardır kullandıkları geleneksel muhasebe sistemine dayanan performans ölçütleri bir takım sorunlar yaratmaktadır. Özellikle finansal ölçütler; tarihi ve geriye dönük, önceden tahmin edilemeyen, standart, değişiklikleri çok çabuk algılamayan, toplu ve özet olarak sunulan ve maddi olmayan varlıkların değerini tam olarak yansıtmayan ölçütlerdir (Akgül, 2004).

Şekil 2.3. Operasyonel ve finansal performans (Giannetto, Zecca, 2007).



Şekil 2.3. incelendiğinde işletme ürün tedarikinden başlayan ve ürünün tüketicisine ulaştığı ana kadar sergilediği performans (operasyonel performansı) ne kadar iyi olursa, sonuçta işletmenin satışlarında, nakit akışında, karlılığında (finansal performansı) iyileşme olduğu görülmektedir.

2.5. BİLGİ PAYLAŞIMI, İNOVASYON VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ

İşletmelerin hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu nedenle inovasyonun işletmelerin başarılarındaki ve kalkınmada yeri büyüktür ve bu kapsamda inovasyon, ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin önemli bir kaynağı olarak kabul görmektedir. Teknolojik gelişme ve yenilik, makro düzeyde ekonomik büyümeye neden olurken mikro düzeyde firmaların karlarının ve pazara paylarının artmasına yol açmaktadır. Diğer bir ifadeyle, teknolojik yenilikler ve buluşlar için her firmanın yaptığı yatırımlar sonucu ortaya çıkan dışsallıklar ve taşmalar, ekonominin geneli için azalan getiriye ortadan kaldırarak artan getirinin ortaya çıkmasına böylelikle de uzun dönemli büyümeye neden olmaktadır. Yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla geliştiği, pazar unsurlarının sürekli değiştiği, ürünlerin hızla demode olduğu, rakiplerin sürekli çoğaldığı küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler, yönetim felsefesi ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, organizasyon yapısı ve süreçlerinde de pazar beklentilerine uygun yeni alternatif stratejiler geliştirmektedirler. İnovasyon ile faaliyetlerini şekillendirecek olan işletmeler yapacakları tüm yeniliklerde farklı olmayı gerektirecek adım atmak zorundadırlar (Kul, 2010).

İnovasyon, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde, karlarının ve nakit akışlarının artmasında, sektörde rakiplerin önünde yer almasında belirleyici bir yol, güçlü bir rekabet silahıdır. Ancak yenilik girişimi beraberinde risk faktörünü de taşımaktadır. Yapılan yenilikler, aynı zamanda; değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş uzun dönemli bir performans göstergesidir. İşletmelerde değişimin hızlı ve kapsamlı olması nedeniyle yöneticiler daha fazla çalışan bağlılığı ve rekabet avantajı oluşturmak için sürekli bir arayış içindedirler. Yöneticilerin çalışanlarından beklentileri insan kaynaklarının dönüşümüyle günümüzde daha karmaşık ve talepkâr bir yapıya bürünmüştür (Göç, 2012).

Bilgi istemli ya da istemsiz bir şekilde paylaşılmakta, ancak bu nedenledir ki her işletmede farklı seviyelerde gerçekleşmektedir. İşletme içerisinde bilginin bilinçli bir şekilde paylaşılması bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüşmesini sağlamaktadır.

Bu da olası çalışan kayıplarında bilgi kaybını önleyecek ve işletmenin zararını en aza indirmesini sağlayacaktır. Bilginin dönüşümü ve paylaşımı her işletmenin ve yöneticisinin rekabet üstünlüğü yaratmak amacıyla istediği önemli bir olgudur (Demirel, Durna, 2006). Kişileri bilgi paylaşmaktan alıkoyan başlıca nedenlerden birisi, kişinin güç kaybına uğrayacağı düşüncesidir. Diğer bir neden ise çalışanlarda işletmeye olan bağlılık ve sahiplik duygusunun eksikliği ya da haksızlık sonucu oluşan gönülsüzlük duygusudur. Görüldüğü üzere bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven arasında doğrusal yönde bir ilişki olduğu söylenebilir (Özler vd., 2004).

Bilgi paylaşımının yenilikçi fikirleri yaymaya öncülük ettiği ve işletme içinde inovasyonun ortaya çıkmasında kritik olduğu düşünülebilir. Çalışanların performansı, işletmeyi etkilerken aynı zamanda işletmede bulunan her şeyden etkilenmektedir (Özdede,2010). Bu bakış açısından performans hem bireylerin bir birleri ile etkileşiminin ürünü hem de bu etkileşimi etkileyen bir unsurdur. Dolayısıyla performans fonksiyonları çok farklı seviyelerde analiz edilebilir. Bu fonksiyonlar bireysel algılarla birlikte örgütsel özelliklerle kuşatılmıştır. Sosyal ağlar bilginin yayılması ve yeniliklerin geliştirilmesi için bir ortam sağlar. Bu ağlar vasıtasıyla tüm ekip üyeleri bilgilerini birbirleriyle bir iletişim süreci içinde paylaştığında inovasyon iklimi en üst seviyesine gelir. Bu özel iletişim süreci fikir alış veriş ve yeni fikirlerin paylaşılmasıyla oluşur (Turgut, 2013).

2.6. BİLGİ PAYLAŞIMI, İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSIYLA İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

Yapılan literatür taraması sonucunda tablo 2.4.' de görüldüğü üzere inovasyonu firma performansına etkisini ölçmeye yönelik çalışmalar bulunmaktadır.

Ancak bilgi ölçülmesi zor bir kavram olduğu için, bilgi paylaşımının işletme performansına etkisini inceleyen çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Tablo incelendiğinde Demirel' in bankacılık sektöründe, çalışanların bilgiye sahip olmaları, kullanmaları ve işletme içi ve dışı bilgi paylaşımı sağlandığında, işletme performansında olumlu bir etki yarattığı gözlemlenmiştir. Schlaak çalışmasında, inovasyonun önemi ve başarılı bir inovasyon süreci için inovasyon derecesinin önemi üzerinde durmuştur. Little ve Grimm ise inovasyonun etkili yönetilmesi ile

işletme performansının artırılması arasında doğru bir orantı olduğunu savunmuştur. Erdem, çalışmasında pazar yönlülüğün ve inovasyonun işletme performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu açıklamıştır. Hauschildt ve Yavuz ise çalışmalarında inovasyonun önemi üzerinde durmuşlardır.

Tablo 2.4. Bilgi Paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performansı İlgili Literatür Taraması

Bilim Adamı	Schlaak, T.M. (1999)
Amaç	SCHLAAK “anahtar değişkeni olarak inovasyon derecesi“ çalışmasında inovasyon süreci ve inovasyon başarısı için inovasyon derecesinin anlamını açıklamak ve inovasyon hızı için yeni bir konsept geliştirmek amaçlanmıştır.
Yöntem & Sonuç	SCHLAAK’ın araştırması Alman ekonomi inovasyon ödülü (1996) için başvuranlara yapılan anketleri baz almaktadır. 24 Haziran 1997’de, ödül sahibi 245 şirkete anket gönderildi, bunlardan 123 anket geri geldi. İnovasyon başarısı için inovasyon derecesinin anlamı açıklanmıştır.
Bilim Adamı	Little, A.D. & Grimm, U. (1997)
Amaç	Arthur D. Little (SOMMERLATTE) danışma kurumu European Business School (GRIMM) ile ortak bir çalışma yaptılar. USA’deki önceki araştırmalardan devam ettiler ve çalışma kapsamı inovasyon yönetimi ile şirket performansı arasındaki bağlantı hakkında yeni inovasyon ölçümü ve yönetim araçları geliştirmeyi amaçladılar.
Yöntem & Sonuç	İnovasyon-Scorecard inovasyon stratejisi, inovasyon süreci, inovasyon kültürü, kaynak kullanımı, inovasyon yapısı olmak üzere 5 perspektiften oluştuğu görüldü. Böylece, şirketlerin inovasyon potansiyeli hakkında toplam sonuç elde edildi. İşletme performansına pozitif etki etmiştir.
Bilim Adamı	Hauschildt, J. (1997)
Amaç	Teknolojik ilerlemeleri ölçmek için birçok, olabilecek dayanak (faktör) tanımlamak.
Yöntem & Sonuç	Her inovasyon bakış açısı için Skorlama modelinde bir değer verildi. Bu değerler toplanarak toplam işletmedeki inovasyon skoruna ulaşıldı.
Bilim Adamı	Demirel, Y. (2007)

Tablo 2.4. (devam)

Amaç	Çalışmada, bankacılık sektöründe bilgi ve bilgi paylaşımının işletme performansı üzerine olan etkisi tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışan yöneticilerin bilgiye bakış açıları bilgiyi iş yaşamında kullanmalarının yanı sıra örgüt içi ve örgüt dışı bilgi paylaşımı ile performans ölçütleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.
Yöntem & Sonuç	Bilgi ve bilgi paylaşımı ile performans ölçütleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca bilgi ve bilgi paylaşımı işletme performansını doğrudan etkilemektedir.
Bilim Adamı	Kulaklı, A. (2005)
Amaç	Organizasyonlar rekabet etkisinde hızlı hareket etmek için mevcut bilgi yönetimi yaklaşımlarını bireyden, takıma, şirkete, sektöre, piyasaya yönelik sürekli aktarmak zorunluluğunun olduğunu açıklamak amaçlanmıştır .
Yöntem & Sonuç	Tüm ürünlerin birbirine benzemeye başladığı ve farklılığın rekabette başarı için hayati önemde olduğu bir ortamda, müşteriden sağlanan bilginin organizasyonun tüm birimlerine aktarılmasının önem arz ettiği tespit edilmiştir..
Bilim Adamı	Erdem, B. (2011)
Amaç	Pazar yönlülük, inovasyon yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.
Yöntem & Sonuç	Pazar yönlülüğün ve inovasyon yönlülüğün, firma performansı ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir.
Bilim Adamı	Yavuz, Ç. (2010)
Amaç	İşletmelerin uygun şartları sağlayıp inovasyona yönelmeleri ile işletme performansını artırmaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu öne sürülmüştür.
Yöntem & Sonuç	İnovasyonların, pazarlama fonksiyonunun başarı ile gerçekleştirilmesine ve dolayısıyla pazarlama performansının gelişmesine yol açtığı tespit edilmiştir.

Bilgi paylaşımı ve inovasyonun firma performansına etkisine yönelik çalışmaların yetersiz kaldığı yapılan literatür taramasından da anlaşılmaktadır. Bunun nedenleri arasında; işletmelerde çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarına etki eden en önemli sınırlılık, işletmelerin bilgi paylaşımı gibi teknoloji transferi sayılacak stratejik konularda bilgi vermekten kaçınmasıdır (Öztürk, 2005). Yapılan araştırmalarda; işletmelerde çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı ve çalışanların tatmin edilmesi, işletme performansına olumlu yönde etki ettiği görülmüştür (Taş,

2011). Aynı zamanda işletmelerin uygun şartları sağlayıp, inovasyona yönelmeleri ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir (Yavuz, 2010).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Çalışmanın Amacı

Günümüz dünyası, daha önceki dönemlerde hiç olmadığı kadar hızlı bir şekilde değişmektedir. Değişimin temel belirleyici duruma geldiği çevresel ortamda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve üst düzey bir performans sergileyebilmeleri her şeyden önce çevresel değişimleri algılayabilmelerine, verileri bilgiye dönüştürebilmelerine, bu bilgiyi çalışanlarına aktararak onların öğrenmelerini sağlayabilmelerine ve bir bütün olarak çevresel değişikliklere uygun inovasyonlar geliştirebilmelerine bağlıdır. Sosyal ve ekonomik yapı içerisinde bulunan bütün işletmeler belirli bazı amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Ancak her bir işletmenin amaçlarına ulaşabilme yani performans düzeyi diğerlerinden farklı olabilmektedir. Bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilme düzeyi dolayısıyla, performansı üzerinde yönetim, çevre, strateji, esneklik, örgüt yapısı, bilgi ve inovasyon vb. gibi çok sayıda değişken belirleyici olabilmektedir. Ancak bu değişkenler içerisinde; **bilgi** ve **inovasyon** işletmelerin hızla değişmekte olan çevrelerine uyum sağlamada kullandıkları dinamik yeteneklerdir.

Bu bağlamda, son yıllarda özellikle ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmeler ve değişimler nedeniyle, örgütsel faaliyetler, tüm çalışanların bilgiyi etkin kullanımını esas alan inovasyon konusu odağında gerçekleştirilmektedir. Performansın artırılarak firma varlığını sürdürebilmesi ve gelişiminin sağlanabilmesi

noktasında, bilgi paylaşımı ve inovasyonun birlikte ele alınması gereken kavramlar olduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın temel amacı, işletmedeki açık ve örtülü bilgi paylaşımı, inovasyonun hızı ve kalitesi ile, işletmenin operasyonel ve finansal performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca bilgi paylaşımı, inovasyon ve işletme performansı kavramları hakkında teorik bilgiler sunmak, bilgi paylaşımı ile inovasyon arasındaki ilişkiye vurgu yapmak ve bu alanlardaki uygulamaların firma performansı üzerindeki yansıması gözler önüne serilmek istenmiştir. Çalışmayla; işletme performansını arttırmada birinci derecede sorumlu olan yöneticilere, performans üzerinde doğrudan etkileri bulunan bilgi paylaşımı ve inovasyonun oluşturulması ve geliştirilmesi süreçlerinde yol gösterici bir takım öneriler sunulması da amaçlanmaktadır.

3.2. Çalışmanın Önemi

Firmaların başarısı sermaye, büyüklük, örgütsel yapı gibi faktörlerden daha çok, bilginin elde edilmesine ve bu bilginin firma amaçları doğrultusunda kullanılmasına bağlıdır. Doğru bilgiye ulaşılması, işletme içi bilgi paylaşım düzeyi ve paylaşımın etkili uygulamalara dönüştürülmesi işletmelerin günümüzün rekabet koşullarında kaliteli ve hızlı bir şekilde yeni ürün veya süreç geliştirmelerine katkı sağlamakta ve böylelikle işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi mümkün olmaktadır.

Bu çalışmada kavramlar bir bütün halinde irdelenip, aktarılmaya çalışılacak ve bilgi paylaşımı, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişki Gaziantep ilinin en büyük sanayi kuruluşları örneğinde gerçekleştirilecek uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulacaktır. Bu anlamda çalışmanın literatürdeki eksikliğe bir nebze de olsa katkıda bulunacağı ve bu açıdan önem arz edeceği söylenebilir. Ayrıca araştırma sonuçları, firma performansının artırılması noktasında bilgi paylaşımı ve inovasyonun rolünü gözler önüne serecek ve bu anlamda işletme yöneticilerine konunun yaşamsallığını hatırlatacaktır. Araştırma sonuçlarının uygulayıcılara dönük olarak ortaya koyacağı bu yol haritası, çalışmaya farklı bir önem de kazandırmaktadır.

Bu çalışma gerek literatür gerekse Gaziantep Sanayisine yönelik olarak yapılacak alan araştırması ile bilgi paylaşımı, inovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Çalışmanın bu yönüyle hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

3.3. Çalışmanın Kapsamı

Çalışmanın kapsamını Gaziantep ilinin en büyük firmaları olan ve Gaziantep Sanayi Odası tarafından 2013 yılı inovasyon ödülleri almış firmalar oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesinde yer alan firmaların iletişim bilgileri Gaziantep Sanayi Odası veri tabanından sağlanmıştır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Türkiye'nin en büyük 500 firması arasında yer alan ve Gaziantep'in en büyük işletmeleri olan 25 farklı işletmeye anket uygulanmıştır.

Anket uygulaması işletmelerin üst düzey yöneticilerine yönelik olup yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Anket formundaki soruların katılımcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek amacıyla anket formu örneklem çerçevesinde yer alan 10 firma üzerinde denenmiştir. Yapılan ön test neticesinde değişkenlerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında, boyutlar itibarıyla cronbach alfa katsayılarının 0,70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Anket sorularının katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığı ve güvenilir sonuçlar verdiği tespit edildikten sonra anket uygulanmıştır. Anket uygulama süreci sonucunda 90 adet anket formu dönüşü sağlanmıştır.

3.4. Çalışmanın Kısıtları

Araştırmanın büyük ölçekli işletmeler ve sanayi sektörü örneğinde gerçekleştirilmesi ve yöneticilerin kişisel algılamalarına dayanması gibi nedenlerden dolayı bir takım sınırlılıklar taşıdığı söylenebilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının ve bu sonuçlara bağlı olarak ortaya konulacak olan yorumların değerlendirilmesi sürecinde bahsedilen bu durumun dikkate alınması gerekmektedir. Bu kısıt yanında araştırmanın diğer sınırlılıkları şu başlıklar altında sıralanabilir:

- Yöneticilerin bir kısmının çeşitli nedenlerden dolayı soruları içtenlikle cevaplamamış olmaları olasılığı,
- Cevapların kişisel algılara dayanıyor olması,

- Gerçek durumla kişisel algılar arasında farklılık bulunabilme olasılığı,
- Araştırmanın sanayi sektöründe faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli işletmelerle sınırlandırılmış olması.

3.5. Çalışmanın Yöntemi

Araştırma imalat sanayinde faaliyet gösteren, 2013 yılında Gaziantep Sanayi Odası (GSO) tarafından inovasyon ödülü almış ve Gaziantep ilinin en büyük sanayi kuruluşlarına yönelik anket uygulamasından oluşmaktadır. Anket araştırmasında kullanılan ölçek, Zhining Wang ve Nianxin Wang adlı yazarların “ knowledge sharing, innovation and firm performance” adlı makalelerinden alınmıştır. Gaziantep sanayisine yönelik uygulanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, işletmelerde bilgi paylaşımı, inovasyon ve işletme performansını içeren 33 farklı sorudan oluşmaktadır. İşletmelerin bilgi paylaşım düzeylerini belirlemeye yönelik, açık bilgi paylaşımı (6 ifade), örtülü bilgi paylaşımı (7 ifade) olmak üzere toplam 13 ifade yer almaktadır. İnovasyon, inovasyon hızı (5 ifade) ve inovasyon kalitesi (5 ifade), toplam 10 ifadeden oluşmaktadır. İşletme performansı, operasyonel performans (6 ifade), finansal performans (4 ifade) olmak üzere toplam 10 ifadeden oluşmaktadır. Sıralama ölçeği kullanılmıştır. Bu bölümde anket katılımcılarından her bir ifadeye, katılım düzeylerini beş noktalı likert tipi ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde belirtmeleri istenmiştir.

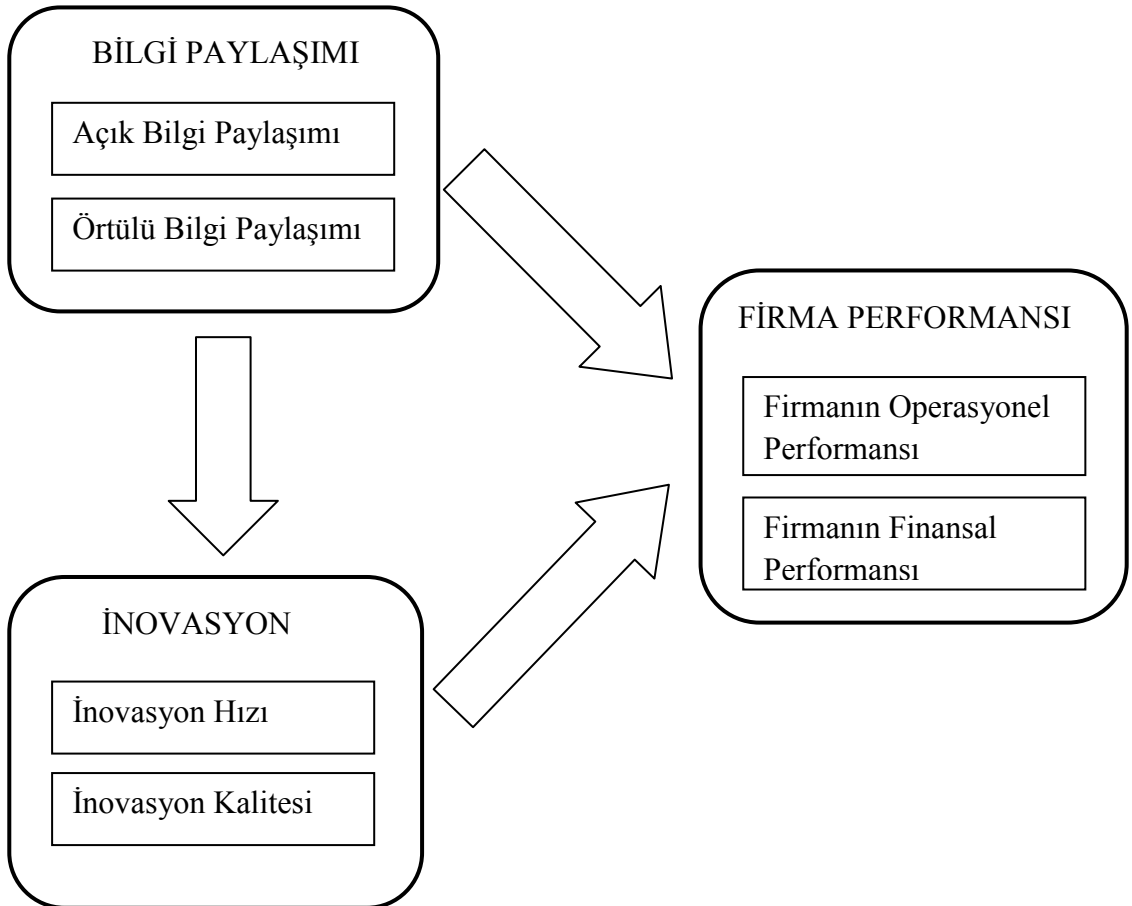
İkinci bölümde ise anket katılımcılarının demografik özelliklerini tespiti yönelik 8 farklı soru ele alınmıştır. Bu bölümde sınıflama ölçeği kullanılmıştır. Anket katılımcılarının cinsiyet, yaş, eğitim seviyeleri ve işletmenin faaliyet alanı, sektörü, çalışan işçi sayısı v.s. tespitine yönelik sorular sorulmuştur. SPSS istatistik programı ile elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Araştırmanın odak noktasını oluşturan, bilgi paylaşımı, inovasyon ve firma performansına yönelik sorular, faktör analizi, alfa güvenilirlik testi, KMO, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri ile analiz edilmiştir.

3.6. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Günümüzde firmalar arası rekabet hızla artmakla kalmamış, aynı zamanda yapısı da değişmiş, bilgiye yeterince önem verilmemiştir. Artık rekabet daha fazla yenilik, teknoloji geliştirme ve bilgi temeline dayanmaya, rekabet üstünlüğünün kaynakları fiziksel aktiflerden daha çok, entelektüel kaynaklar olmaya başlamıştır. İşletmelerin soyut değerlerini yönetebilme becerisi kazanmaları, işletme performansının sürekliliği açısından kritik bir rol arz etmektedir.

Bu başlık altında araştırma modeli ve araştırma hipotezleri yer almaktadır. Şekil 3.1’ de araştırma modeli görülmektedir.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli



Hipotez 1a: *Bilgi paylaşımı, inovasyon hızı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

Hipotez 1b: *Bilgi paylaşımı, inovasyon kalitesi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

Hipotez 2a: *İnovasyon, firmanın operasyonel performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

Hipotez 2b: *İnovasyon, firmanın finansal performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

Hipotez 3a: *Bilgi paylaşımı, firmanın operasyonel performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

Hipotez 3b: *Bilgi paylaşımı, firmanın finansal performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGU VE ANALİZLER

4.1. Katılımcılara ve İşletmelere Yönelik Bulgular

Bilgi soyut bir kavram olduğundan, bilgi paylaşımının ölçülmesi soyut bir kavramın ölçülmesi anlamına gelmektedir ve bilgi paylaşımının bu özelliği, ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Bu çalışmada kullanılan anket yöntemi ile ve anketlerin işletmelerin üst düzeyde en yetkin pozisyondaki çalışanları ile yapılması sayesinde bu zorluk en aza indirgenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada gerçekleştirilen anket çalışmalarından elde edilen verilerin değerlendirilmesinde öncelikle ankete cevap verenler hakkında genel bilgi sahibi olmak adına demografik özellikler incelenmiştir. Daha sonra ölçeklerin geçerlilik analizleri için faktör analizi yapılmış ve 6 faktör belirlenmiştir. Oluşturulan faktörlerin güvenilirlik analizleri yapılarak soruların evrenselliği ve kararlılığı ölçülmüştür. Sonrasında ortaya konulan modeli oluşturan faktörler arası ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılarak tablo oluşturulmuştur. Faktörlerin geçerliliğine karar verildikten sonra ise regresyon analizi ile oluşturulan model kapsamında bilgi paylaşım düzeyinin, inovasyon üzerindeki etkisi ve inovasyonun firma performansı üzerine etkisi incelenmiştir.

4.1.1. Katılımcılar Ve İşletme Sektörlerine Yönelik Bulgular

Tablo 4.1. Katılımcılara ve sektörlerle ilişkin özellikler

Özellikler	f	%
Cinsiyet		
Erkek	71	78,9
Kadın	19	21,1
Yaş Aralığı		
20-25 yaş arası	5	5,6
26-30 yaş arası	19	21,1
31-40 yaş arası	45	50,0
41-50 yaş arası	19	21,1
51-60 yaş arası	2	2,2
61 ve üstü		
Eğitim Düzeyi		
Lise ve altı	18	20,0
Lisans	64	71,1
Yüksek Lisans	8	8,9
Doktora	0	0
Mesleki Deneyim Süresi		
0-3 yıl	8	8,9
4-7 yıl	22	24,4
8-11 yıl	14	15,6
12-15 yıl	20	22,2
16-21 yıl	16	17,8
21 yıl ve üstü	10	11,1
İşletmedeki Çalışma Süresi		
0-3 yıl	34	38,2
4-7 yıl	19	21,3
8-11 yıl	12	13,5
12-15 yıl	12	13,5
16-21 yıl	9	10,1
21 yıl ve üstü	3	3,4
Sektörler	f	%
Gıda	11	12,2
Plastik-Kimya	35	38,9
Tekstil	34	37,8
Makine Sanayi	1	1,1
Diğer	9	10,0
TOPLAM	90	100

Tablo 4.1. incelendiğinde; katılımcıların %78,9'unun erkek, %21,1' inin kadın olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların yarısı (%50,0) 31-40 yaş aralığında yer almakta, bu oranı %21,1 ile 26-30 ve 41-51 yaş aralığında yer alan dilim izlemektedir. Katılımcılar içerisinde 61 yaş üstü kimse yoktur. Katılımcıların %71,1'lik bölümü lisans, % 8,9 yüksek lisans, geri kalan %20,0'lık kısım ise lise ve altı öğretim derecesine sahiptir. Katılımcıların %51,1'lik dilimi (%22,2'si 12-15 yıl, %17,8'i 16-21 yıl, %11,1'i 21 yıl ve daha fazla) 12 yıl ve üzeri sektörel deneyime sahipken, %15,6'sı 8-11 yıl arası ve %24,4'ü, 7 yıl ve daha az sektörel deneyime sahip bulunmaktadır. Anketi cevaplayan kişilerin işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında; %38,2' lik kısım 3 yıl ve daha az, %27,0'ı 8-16 yıl arası, %3,4'lük dilimi ise 21 yıl ve üstü olduğu görülmektedir.

Katılımcı işletmelerin sektörel dağılımlarına bakıldığında birinci sırada; %38,9'luk oranla Plastik-Kimya Sanayi yer almaktadır. %37,8'lik oranla Tekstil Sanayi ve %12,2'lik oranla Gıda Sanayi işletmelerinin yer aldığı görülmektedir. En az oranlara ise %10,0 Diğer İmalat Sanayi, %1,1 ile Makine Sanayi işletmeleri sahiptir.

4.1.2. İşletmelere Ait Diğer Özellikler

Tablo 4.2. Anketi cevaplayan işletmelere ait diğer özellikler

Özellikler	f	%
İşletmenin Faaliyet Yılı		
0-3 yıl	6	6,7
4-7 yıl	3	3,3
8-11 yıl	3	3,3
12- 15 yıl	25	27,8
16-21 yıl	36	40,0
21 yıl ve üstü	17	18,9
İşletmede Çalışan Kişi Sayısı		
1-10 kişi	2	2,2
11-49 kişi	9	10,0
50-249 kişi	28	31,1
250 ve üstü	51	56,7

N=90

Tablo 4.2.'deki verilere bakıldığında, işletmelerin büyük bir çoğunluğunun (%78,0) 12 yıl ve üzeri faaliyet süresine sahip oldukları görülmektedir. Anketi cevaplayan

işletmelerin yarısından fazlası 250 ve üzeri kişiye istihdam sağlamaktadır. Bu da anket uygulanan işletmelerin belirli bir büyüklüğe sahip işletmeler olduklarını göstermektedir.

Sonuçları kısaca özetleyecek olursak; Anket katılımcılarının %80'inin erkek olduğu, %50'sinin 31-40 yaş aralığında buldukları, %71'inin lisans mezunu oldukları görülmektedir. Ankete katılan işletmeler incelendiğinde, %39 plastik-kimya ve %38 tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu sektörler inovasyon için en elverişli sektörlerdir. Ayrıca işletmelerin çalışan sayılarına bakıldığında, %57'si 250 ve üzeri çalışana sahiptir.

4.2. Araştırmanın Bulguları Ve Analizleri

4.2.1. Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4.3., Tablo 4.4., Tablo 4.5.' da boyutlara ilişkin tespit edilen tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

Tablo 4.3. Bilgi paylaşımına yönelik tanımlayıcı istatistikler

Boyut	İfade	Ort.	St. Sapma
Açık Bilgi Paylaşımı	1) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle rapor ve resmi dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.	3,63	1,293
	2) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi hazırladıkları raporları ve dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.	3,58	1,171
	3) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları toplar.	3,29	1,192
	4) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle bilgi paylaşımı için teşvik edilir.	4,03	1,043
	5) Bu işyerinde çalışanlara yönelik çeşitli eğitim ve gelişim programları düzenlenir.	3,86	1,034
	6) Bilgi paylaşımı için oluşturulan bilgi teknolojileri, bu işyerinde çalışanların işlerini kolaylaştırır.	4,13	1,036

Tablo 4.3. (devam)

Örtülü Bilgi Paylaşımı	7) Bu işyerinde çalışanlar, tecrübelerini diğerleriyle paylaşır.	3,92	0,951
	8) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanların tecrübelerine ilişkin bilgileri toplar.	3,60	0,981
	9) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle birbirlerine ilişkin bilgileri paylaşır.	3,64	1,009
	10) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle birbirlerine ilişkin bilgileri toplar.	3,42	1,101
	11) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi uzmanlık alanları ile ilgili bilgileri paylaşır.	3,74	1,023
	12) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğerlerinin uzmanlık alanlarına dayalı bilgileri toplar.	3,16	1,090
	13) Bu işyerinde çalışanlar, geçmişteki hatalardan çıkardığı dersleri gerekirse birbirleriyle paylaşır.	3,78	1,099

Tablo 4.4. inovasyona ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Boyut	İfade	Ort.	St. Sapma
İnovasyon Hızı	14) İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında yeni fikirler üretmekte hızlıdır.	3,97	0,814
	15) İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, piyasaya yeni ürün sunmada daha hızlıdır.	3,97	0,893
	16) İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, yeni ürün geliştirmede hızlıdır.	3,86	0,931
	17) İşletmemiz yeni süreç geliştirmede, rakiplerine göre daha hızlıdır.	3,81	0,935
	18) İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, problemleri çözmekte daha hızlıdır.	3,88	0,859
İnovasyon Kalitesi	19) İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında yeni fikir üretmekte daha iyidir.	3,99	0,727
	20) İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, piyasaya yeni ürün sunmakta daha iyidir.	3,88	0,934
	21) İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, yeni ürün geliştirmede daha iyidir.	3,91	0,856
	22) İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, yeni süreç geliştirmede daha iyidir.	3,90	0,808
	23) İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, yönetsel iyileştirmelerde daha iyidir.	3,84	0,847

Tablo 4.5. Firma performansına ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Boyut	İfade	Ort.	St. Sapma
Fir. Operasyonel Perf.	24) İşletmemiz müşteri memnuniyeti açısından rakiplerine göre daha iyidir.	4,03	0,880
	25) İşletmemiz kalite açısından, rakiplere göre daha iyidir.	4,18	0,919
	26) İşletmemiz maliyet yönetimi açısından rakiplere göre daha iyidir.	3,89	0,841
	27) İşletmemiz değişime uyum açısından rakiplerine göre daha iyidir.	3,86	0,894
	28) İşletmemizin verimliliği, rakiplere göre daha iyidir.	3,99	0,906
	29) İşletmemiz varlık yönetimi açısından, rakiplere göre daha iyidir.	3,97	0,800
Fir. Finansal Perf.	30) İşletmemizin yatırımlardan elde edilen ortalama karı, rakiplerine göre daha iyidir.	3,77	0,937
	31) İşletmemizin kar ortalaması, rakiplerine göre daha iyidir.	3,66	0,926
	32) İşletmemizin kar artışı, rakiplerine göre daha iyidir.	3,68	0,934
	33) İşletmemizin ortalama satış geliri, rakiplere oranla daha iyidir.	3,77	0,925

4.2.2. Faktör Analizi

Tablo 4.7., tablo 4.9. ve tablo 4.11.'de analizin problemleri maddelerinin elenmesinin ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları yer almaktadır. Ölçümler SPSS 17,0 kullanılarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucu değişkenlerin 6 faktörde toplandığı ortaya çıkmıştır. Bunlar bilgi paylaşımının alt bileşenleri olan; açık bilgi paylaşımı, örtülü bilgi paylaşımı, inovasyon alt bileşenleri olan, inovasyon hızı, inovasyon kalitesi ve firma performansının alt bileşenleri olan firmanın finansal performansı, firmanın operasyonel performansı olarak şekillenmiştir. Bütün sorular farklı değişkenleri ölçmektedir. Bu nedenle bütün sorular araştırma modelinde belirtilen değişkenleri ölçmek için uygundur.

Tablo 4.6.' da bilgi paylaşımı değişkenine ait faktörler ve varyans değerleri yer almaktadır. Araştırmada bilgi paylaşımı değişkenine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda açık bilgi paylaşımı, örtülü bilgi paylaşımı olmak üzere 2 faktör elde edilmiştir.

Tablo 4.6. Bilgi Paylaşımı Temel Değişkenine İlişkin Faktör Değerleri

Faktörler	Varyans Değerleri	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Varyans Yüzdeleri
F1: Açık Bilgi Payl.	4,462	40,567	40,567
F2: Örtülü Bilgi Payl.	2,798	25,439	66,006

Tablo 4.7.' de bilgi paylaşımı değişkenine ait faktörler ve faktör yük değerleri yer almaktadır. Bilgi paylaşımı boyutlarını belirlemek amacıyla ankette yer alan 2 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile “Temel Bileşenler” analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda 5 ve 6 numaralı sorular ayrışma geçerliğini düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır. Verilenlerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile ölçülmüştür. Bilgi paylaşımı değişkenine yönelik yapılan faktör analizi neticesinde 2 faktör ve bunlara ait 11 adet değişken toplam varyansının %66,006’ı açıklanmaktadır. KMO’nun 0.827 olması ve Barlett Sphericity testinin (608,712; $p < 0.000$) anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.7. Bilgi Paylaşımı Değişkenine Ait Faktör Yük Değerleri

Faktörler	Faktör Yük Değerleri
Açık Bilgi Paylaşımı ($\alpha=0,815$)	
1) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle rapor ve resmi dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.	0,925
2) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi hazırladıkları raporları ve dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.	0,905
3) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları toplar.	0,606
4) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle bilgi paylaşımı için teşvik edilir.	0,542
Örtülü Bilgi Paylaşımı ($\alpha=0,899$)	
7) Bu işyerinde çalışanlar, tecrübelerini diğerleriyle paylaşır.	0,860
8) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanların tecrübelerine ilişkin bilgileri toplar.	0,813
9) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle birbirlerine ilişkin bilgileri paylaşır.	0,659

Tablo 4.7. (devam)

10) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle birbirlerine ilişkin bilgileri toplar.	0,757
11) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi uzmanlık alanları ile ilgili bilgileri paylaşır.	0,748
12) Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğerlerinin uzmanlık alanlarına dayalı bilgileri toplar.	0,635
13) Bu işyerinde çalışanlar, geçmişteki hatalardan çıkardığı dersleri gerekirse birbirleriyle paylaşır.	0,815

Tablo 4.7.'de görüldüğü üzere bilgi paylaşımı değişkeni 4 ifadeden oluşan açık bilgi paylaşımı ve 7 ifadeden oluşan örtülü bilgi paylaşımı faktörleri olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. Boyutların faktör yük değerlerine bakıldığında, bütün değerlerin 0,5'den büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tespit edilen faktörler birbirleriyle ilişkilidir.

Tablo 4.8.'da inovasyon değişkenine ait faktörler ve varyans değerleri yer almaktadır. Araştırmada inovasyon değişkenine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda inovasyon hızı, inovasyon kalitesi olmak üzere 2 faktör elde edilmiştir.

Tablo 4.8. İnovasyon Temel Değişkenine İlişkin Faktör Değerleri

Faktörler	Varyans Değerleri	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Varyans Yüzdeleri
F3: İnovasyon Hızı	3,430	42,880	42,880
F4: İnovasyon Kalitesi	2,961	37,006	79,886

Tablo 4.9.' da inovasyon değişkenine ait faktörler ve faktör yük değerleri yer almaktadır. İnovasyon boyutlarını belirlemek amacıyla ankette yer alan 2 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile "Temel Bileşenler" analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda 17 ve 18 numaralı sorular ayrışma geçerliğini düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır. Verilenlerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile ölçülmüştür. İnovasyon değişkenine yönelik yapılan faktör analizi neticesinde 2 faktör ve bunlara ait 8 adet değişken toplam varyansının %79,886'ı açıklanmaktadır. KMO'nun 0.880 ve Barlett Sphericity testinin (645,347; $p < 0.000$) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9. İnovasyon Değişkenine Ait Faktör Yük Değerleri

Faktörler	Faktör Yük Değerleri
İnovasyon Hızı ($\alpha=0,904$)	
14) İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında yeni fikirler üretmekte hızlıdır.	0,762
15) İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, piyasaya yeni ürün sunmada daha hızlıdır.	0,858
16) İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, yeni ürün geliştirmede hızlıdır.	0,827
İnovasyon Kalitesi ($\alpha=0,931$)	
19) İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında yeni fikir üretmekte daha iyidir.	0,683
20) İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, piyasaya yeni ürün sunmakta daha iyidir.	0,738
21) İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, yeni ürün geliştirmede daha iyidir.	0,800
22) İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, yeni süreç geliştirmede daha iyidir.	0,833
23) İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, yönetsel iyileştirmelerde daha iyidir.	0,760

Tablo 4.9.' da görüldüğü üzere inovasyon değişkeni 3 ifadeden oluşan inovasyon hızı ve 5 ifadeden oluşan inovasyon kalitesi faktörleri olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. Boyutların faktör yük değerlerine bakıldığında, bütün değerlerin 0,5'den büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tespit edilen faktörler birbirleriyle ilişkilidir.

Tablo 4.10.' de firma performansı değişkenine ait faktörler ve varyans değerleri yer almaktadır. Araştırmada firma performansı değişkenine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda firmanın operasyonel performansı, firmanın finansal performansı olmak üzere 2 faktör elde edilmiştir.

Tablo 4.10. Firma Performansına İlişkin Faktör Değerleri

Faktörler	Varyans Değerleri	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Varyans Yüzdeleri
F5: Firm. Operasyonel Perf.	3,889	43,212	43,212
F6: Firmanın Finansal Perf.	3,663	40,700	83,912

Tablo 4.11.'de firma performansı değişkenine ait faktörler ve faktör yük değerleri yer almaktadır. Firma performansı boyutlarını belirlemek amacıyla ankette yer alan 2 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile “Temel Bileşenler” analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda 29 numaralı soru ayrışma geçerliğini düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır. Verilenlerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile ölçülmüştür. Firma performansı değişkenine yönelik yapılan faktör analizi neticesinde 2 faktör ve bunlara ait 9 adet değişken toplam varyansının %83,912’i açıklanmaktadır. KMO’nun 0.884 ve Barlett Sphericity testinin (830,187; $p < 0.000$) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11. Firma Performansı Değişkenine Ait Faktör Yük Değerleri

Faktörler	Faktör Yük Değerleri
Firmanın Operasyonel Perf. ($\alpha=0,904$)	
24) İşletmemiz müşteri memnuniyeti açısından rakiplerine göre daha iyidir.	0,834
25) İşletmemiz kalite açısından, rakiplere göre daha iyidir.	0,888
26) İşletmemiz maliyet yönetimi açısından rakiplere göre daha iyidir.	0,841
27) İşletmemiz değişime uyum açısından rakiplerine göre daha iyidir.	0,853
28) İşletmemizin verimliliği, rakiplere göre daha iyidir.	0,728
Firmanın Finansal Perf. ($\alpha=0,931$)	
30) İşletmemizin yatırımlardan elde edilen ortalama karı, rakiplerine göre daha iyidir.	0,819
31) İşletmemizin kar ortalaması, rakiplerine göre daha iyidir.	0,934
32) İşletmemizin kar artışı, rakiplerine göre daha iyidir.	0,894
33) İşletmemizin ortalama satış geliri, rakiplere oranla daha iyidir.	0,853

Tablo 4.11.'de görüldüğü üzere firma performansı değişkeni 5 ifadeden oluşan firmanın operasyonel performansı ve 4 ifadeden oluşan firmanın finansal performansı faktörleri olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. Boyutların faktör yük değerlerine bakıldığında, bütün değerlerin 0,5’den büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tespit edilen faktörler birbirleriyle ilişkilidir.

4.2.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir (<http://www.istatistikmerkezi.com>). Ölçeklerin Nunnally (1967) tarafından önerilen Cronbach Alpha derecesinde kabul edilebilir bir düzeyde olup olmadığının belirlenmesi güvenilirlik analizini oluşturmaktadır. Faktörlerin Cronbach alpha güvenilirlik derecesinde kabul edilebilir olmaları için 0,70'den daha yüksek Cronbach alpha'ya sahip olmaları gerekmektedir. Güvenilirlik, "aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembolleri almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin tesadüfi yanılğılardan arınık olmasıdır".

Güvenilir bir soru ölçeği, benzer şartlarda tekrar tekrar uygulandığında belirli bir standart sapma dâhilinde benzer sonuçları vermelidir. Güvenilirlik düzeyi, 0 ile 1 arasında değişen değerler almakta olup, 0 içsel tutarlılığın olmadığını, 1 ise tamamen içsel tutarlılığın olduğunu göstermektedir. Nunnally (1978) tarafından önerilen ve literatürde kabul görmüş olan değer 0,7 ve üzeridir (Erol, 2012:137). Bu çalışmada kullanılan ve faktörleri oluşturan 6 ölçeğin güvenilirlik düzeyleri aşağıdaki Tablo 4.12' de gösterilmektedir.

Tablo 4.12. Faktörlerin Güvenilirlik Düzeyleri Tablosu

Faktörler	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
Açık Bilgi Paylaşımı	4	0,815
Örtülü Bilgi Paylaşımı	7	0,899
İnovasyon Hızı	3	0,904
İnovasyon Kalitesi	5	0,931
Operasyonel Performans	5	0,936
Finansal Performans	4	0,952

Tablo 4.12.' de görüldüğü üzere faktörlerin tamamının 0,7'den büyük olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç ölçeklerin güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

4.2.4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizinde, bir ana küleden seçilmiş en az iki ve daha fazla örnek grup alınarak, bu guruplar arasındaki etkileşime bir katsayı ile bakılır. Bu katsayı korelasyon katsayısıdır ve r ile gösterilir. Korelasyon analizinde iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır. Fakat bu ilişki bir neden sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir(<http://www.istatistikmerkezi.com>). Modeli oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla korelasyon tablosu oluşturulmuştur. Tablo 4.13.'de ankette yer alan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve faktörler arasındaki korelasyon analizi bulunmaktadır. Bu tabloya göre, tüm değişkenler arasında 0,05 ve 0,01 düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Korelasyon analizinde belirleyici olan Pearson korelasyon katsayısıdır. Değişkenler arası 0.01 düzeyinde ilişkiler birbiriyle daha kuvvetli etkileşimde bulduklarını gösterir.

Tablo 4.13. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	X	SD	Alpha	1	2	3	4	5	6
1)AçıkBilgi Paylaşımı	3,63	0,944	0,815	1					
2)Örtülü Bilgi Paylaşımı	3,60	0,814	0,899	,552**	1				
3)İnovasyon Hızı	3,92	0,806	0,904	,267*	,481**	1			
4)İnovasyon Kalitesi	3,90	0,732	0,931	,403**	,566**	,821**	1		
5)Operasyonel Performans	3,98	0,790	0,936	,374**	,527**	,697**	,752**	1	
6)Finansal Performansı	3,71	0,869	0,952	,400**	,461**	,674**	,663**	,669**	1

** : $p < 0,01$ Korelasyon ilişkisi, 01 düzeyinde anlamlı

* :0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 4.13. incelendiğinde;

- Açık bilgi paylaşımı ile inovasyon hızı arasında ($r = ,267$, $p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Açık bilgi paylaşımı ve inovasyon kalitesi arasında ($r = ,403$, $p < 0,01$) düzeyinde kısmen anlamlı bir ilişki söz konusudur.
- Örtülü bilgi paylaşımı ile inovasyon hızı arasında ($r = ,481$, $p < 0,01$) ve inovasyon kalitesi ile ($r = ,566$, $p < 0,01$) düzeyinde kısmen anlamlı bir ilişki vardır.
- İnovasyon hızı ile firmanın operasyonel performansı arasında ($r = ,697$, $p < 0,01$) ve firmanın finansal performansı ile ($r = ,674$, $p < 0,01$) düzeyinde anlamlı bir ilişki söz konusudur.
- İnovasyon kalitesi ile firmanın operasyonel performansı arasında ($r = ,752$, $p < 0,01$) ve firmanın finansal performansı ile ($r = ,663$, $p < 0,01$) düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

- Açık bilgi paylaşımı ile firmanın operasyonel performansı arasında ($r=,374$, $p<0,01$) ve açık bilgi paylaşımı ile finansal performans arasında ($r=,400$, $p<0,01$) düzeyinde kısmen anlamlı bir ilişki söz konusudur.
- Örtülü bilgi paylaşımı ile operasyonel performans arasında ($r =,527$, $p<0,01$) ve finansal performans ile ($r =,461$, $p<0,01$) düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.5. Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon, iki yada daha çok değişken arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığının bulunması ve doğrusal ilişkinin bir doğrusal denklemle nasıl ifade edildiğinin gösterilmesidir. Regresyon analizinin temelinde gözlenen bir olayın değerlendirilirken, hangi olayların etkisi içinde olduğunun araştırılması yatmaktadır. Bu olaylar bir veya birden çok olacağı gibi dolaylı veya direkt etkileniyor olabilirler. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini bulmamıza imkan veren bir analiz yöntemidir.

Bu araştırma 4 tane bağımsız değişkenin; açık bilgi paylaşımı, örtülü bilgi paylaşımı, inovasyon hızı, inovasyon kalitesi ile bağımlı değişken olarak inovasyon hızı, inovasyon kalitesi, operasyonel performans ve finansal performans üzerine etkilerini ölçmektedir. Bu çalışmada olduğu gibi bağımlı değişken ile çok sayıda bağımsız değişkenin yer aldığı analiz yöntemine çoklu regresyon analizi denir. Bu çalışmada, bilgi paylaşımı öğeleri ile inovasyon öğeleri, inovasyon öğeleri ile firma performansı ve bilgi paylaşımı öğeleri ile firma performansı arasındaki ilişkiyel bağlar çoklu regresyon analizi ile ortaya konulmuştur. Çoklu regresyon analizi bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar açıklanabildiğini göstermektedir. Her bağımlı değişken için bağımsız değişkenler kullanılmış ve farklı regresyon analizleri ile yapılmıştır. Geliştirilen hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığı regresyon analizi ile birlikte ortaya konmaktadır.

Aşağıdaki tablolarda modele ait hipotezlerin regresyon analizleri yapılmış olup, bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Tablo 4.14. Bilgi Paylaşımı İle İnovasyon Hızı Arasındaki İlişki (N=90)

Değişkenler	B	β Değerleri	Standart Hata	t	Sig.
Sabit	2,210		,367	6,020	,000
Açık Bilgi Paylaşımı	,002	,002	,096	,018	,986
Örtülü Bilgi Paylaşımı	,475	,479	,112	4,251	,000

Bağımlı Değişken: İnovasyon Hızı R: ,481 , R²: ,231, Ayarlanmış R²: ,213 F: 13,064 p: ,000

Tablo 4.14 incelendiğinde; regresyonda bağımsız değişkenler bilgi paylaşımı alt bileşenleri olan; açık bilgi paylaşımı, örtülü bilgi paylaşımı alınmış ve bağımlı değişken olarak da inovasyon alt bileşeni olan inovasyon hızı alınmıştır. Bilgi paylaşımı ile inovasyon hızı arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R^2=,231$ değeri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, inovasyon hızındaki değişimin %23' ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş katsayılar olan Beta değerine bakıldığında ise, inovasyon hızı sürecini etkileme açısından bilgi paylaşımında açık bilgi paylaşımının ($\beta=0,002$) istatistiksel olarak anlamsız olduğu ve örtülü bilgi paylaşımının ($\beta=0,479$) derecesinde istatistiksel açıdan etkili olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda bilgi paylaşımı ile inovasyon hızı arasındaki anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda **H1a kısmen kabul** edilmiştir.

Tablo 4.15. Bilgi Paylaşımı İle İnovasyon Kalitesi Arasındaki İlişki (N=90)

Değişkenler	B	β Değerleri	Standart Hata	t	Sig.
Sabit	1,937		,311	6,233	,000
Açık Bilgi Paylaşımı	,101	,130	,082	1,239	,219
Örtülü Bilgi Paylaşımı	,444	,494	,095	4,693	,000

Bağımlı Değişken: İnovasyon Kalitesi R: ,576 , R²: ,332, Ayarlanmış R²: ,316

F: 21,580 p: ,000

Tablo 4.15 incelendiğinde; regresyonda bağımsız değişkenler bilgi paylaşımı alt bileşenleri olan; açık bilgi paylaşımı, örtülü bilgi paylaşımı alınmış ve bağımlı değişken olarak da inovasyon alt bileşeni olan inovasyon kalitesi alınmıştır. Bilgi

paylaşımı ile inovasyon kalitesi arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R^2=,332$ değeri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, inovasyon kalitesindeki değişimin %33' ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş katsayılar olan Beta değerine bakıldığında ise, inovasyon kalitesi sürecini etkileme açısından bilgi paylaşımında açık bilgi paylaşımının ($\beta=0,130$) istatistiksel olarak anlamsız olduğu ve örtülü bilgi paylaşımının ($\beta=0,494$) derecesinde istatistiksel açıdan etkili olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda bilgi paylaşımı ile inovasyon kalitesi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda **H1b kısmen kabul** edilmiştir.

Tablo 4.16. İnovasyon İle Firmanın Operasyonel Performansı Arasındaki İlişki (N=90)

Değişkenler	B	β Değerleri	Standart Hata	t	Sig.
Sabit	,722		,300	2,408	,018
İnovasyon Hızı	,238	,243	,119	2,009	,048
İnovasyon Kalitesi	,597	,553	,131	4,573	,000

Bağımlı Değişken: Operasyonel Performans R: ,765 , R²: ,585, Ayarlanmış R²: ,575, F:61,316 p<0,05

Tablo 4.16 incelendiğinde; regresyonda bağımsız değişkenler inovasyon alt bileşenleri olan; inovasyon hızı ve inovasyon kalitesi alınmış ve bağımlı değişken olarak da firma performansı alt bileşeni olan operasyonel performans alınmıştır. İnovasyon ile operasyonel performans arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R^2=,585$ değeri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, operasyonel performans değişiminin %58' ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş katsayılar olan Beta değerine bakıldığında ise, operasyonel performans sürecini etkileme açısından inovasyonun, inovasyon hızının ($\beta=0,243$) ve inovasyon kalitesinin ($\beta=0,553$) derecesinde önemli olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda inovasyon ile operasyonel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda **H2a kabul** edilmiştir.

Tablo 4.17. İnovasyon İle Firmanın Finansal Performansı Arasındaki İlişki (N=90)

Değişkenler	B	β Değerleri	Standart Hata	t	Sig.
Sabit	,471		,365	1,290	,201
İnovasyon Hızı	,427	,396	,144	2,961	,004
İnovasyon Kalitesi	,401	,338	,159	2,522	,013

Bağımlı Değişken: Finansal Performans R: ,701 , R²: ,491, Ayarlanmış R²: ,479, F: 41,964 p<0,05

Tablo 4.17 incelendiğinde; regresyonda bağımsız değişkenler inovasyon alt bileşenleri olan; inovasyon hızı ve inovasyon kalitesi alınmış ve bağımlı değişken olarak da firma performansı alt bileşeni olan finansal performans alınmıştır. İnovasyon ile finansal performans arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R^2=,491$ değeri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, finansal performans değişiminin %49' unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş katsayılar olan Beta değerine bakıldığında ise, finansal performans sürecini etkileme açısından inovasyonun, inovasyon hızının ($\beta=0,396$) ve inovasyon kalitesinin ($\beta=0,338$) derecesinde önemli olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda inovasyon ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda **H2b kabul** edilmiştir.

Tablo 4.18. Bilgi Paylaşımı İle Firmanın Operasyonel Performansı Arasındaki İlişki (N=90)

Değişkenler	B	β Değerleri	Standart Hata	t	Sig.
Sabit	2,012		,346	5,808	,000
Açık Bilgi Paylaşımı	,100	,119	,091	1,097	,276
Örtülü Bilgi Paylaşımı	,447	,461	,105	4,243	,000

Bağımlı Değişken: Operasyonel Performans R: ,536 , R²: ,287, Ayarlanmış R²: ,271, F: 17,522 p:,000

Tablo 4.18 incelendiğinde; regresyonda bağımsız değişkenler bilgi paylaşımı alt bileşenleri olan; açık bilgi paylaşımı, örtülü bilgi paylaşımı alınmış ve bağımlı

değişken olarak da firma performansı alt bileşeni olan operasyonel performans alınmıştır. Bilgi paylaşımı ile operasyonel performans arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R^2=,287$ değeri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, operasyonel performanstaki değişimin %28' ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş katsayılar olan Beta değerine bakıldığında ise, operasyonel performans sürecini etkileme açısından bilgi paylaşımında açık bilgi paylaşımının ($\beta=0,119$) istatistiksel açıdan anlamsız olduğu ve örtülü bilgi paylaşımının ($\beta=0,461$) derecesinde istatistiksel olarak etkili olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda bilgi paylaşımı ile operasyonel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda **H3a kısmen kabul** edilmiştir.

Tablo 4.19. Bilgi Paylaşımı İle Firmanın Finansal Performansı Arasındaki İlişki (N=90)

Değişkenler	B	β Değerleri	Standart Hata	T	Sig.
Sabit	1,686		,393	4,293	,000
Açık Bilgi Paylaşımı	,192	,208	,103	1,863	,066
Örtülü Bilgi Paylaşımı	,370	,346	,119	3,094	,003

Bağımlı Değişken: Finansal Performans R: ,493 , R²: ,243, Ayarlanmış R²: ,226, F: 13,966 p<0,05

Tablo 4.19. incelendiğinde; regresyonda bağımsız değişkenler bilgi paylaşımı alt bileşenleri olan; açık bilgi paylaşımı, örtülü bilgi paylaşımı alınmış ve bağımlı değişken olarak da firma performansı alt bileşeni olan finansal performans alınmıştır. Bilgi paylaşımı ile finansal performans arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R^2=,243$ değeri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, finansal performanstaki değişimin %24' ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş katsayılar olan Beta değerine bakıldığında ise, finansal performans sürecini etkileme açısından bilgi paylaşımında açık bilgi paylaşımının ($\beta=0,208$) ve örtülü bilgi paylaşımının ($\beta=0,346$) derecesinde önemli olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda bilgi paylaşımı ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda **H3b kabul** edilmiştir.

Tablo 4.20. Hipotez Değerlendirme Sonuçları

Hipotez	İfade	Sonuç
H1a	Bilgi paylaşımı, inovasyon hızı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kısmen Kabul
H1b	Bilgi paylaşımı, inovasyon kalitesi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kısmen Kabul
H2a	İnovasyon, firmanın operasyonel performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul
H2b	İnovasyon, firmanın finansal performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul
H3a	Bilgi paylaşımı, firmanın operasyonel performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kısmen Kabul
H3b	Bilgi paylaşımı, firmanın finansal performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul

Tablo 4.20.' de görüldüğü üzere, çalışmada 6 farklı hipotez kurulmuştur. Çalışma sonuçları analiz edildiğinde, hipotezlerin tamamının desteklendiği gözlemlenmiştir.

SONUÇ

Günümüzde işletmelerin gelişmesinin temel ögesini bilgi kavramı oluşturmaktadır. Bilgi bugünü ve geleceği görebilmek için başvurulacak en önemli güç olarak kendini göstermektedir. Gerek bireysel gerekse kurumsal boyutta her geçen gün bilginin bu rolünün gelişen bir işlev kazandığını görmek mümkündür. Bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur. Bilgi düşünceler, öngörüler, sezgiler, fikirler, alınan dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler şeklinde kendini gösterir. Bilgi ekonomik alanda çok büyük çıktılar veren verimli bir kaynak olarak yerini almaktadır. Bu doğrultuda geçmişin klasik üretim faktörlerine göre kat kat avantajlar getiren bilgi, kıt olmaması, her ortamda elde edilip kullanılabilmesi, zamana ve mekana bağlı olmaması, diğer üretim faktörlerini ikame edebilmesi, gelişime sürekli açık olması ve en önemlisi de üretken bir yapıya sahip olup, paylaşılabılır olması gibi özellikleri ile işletmeler için önem arz etmektedir.

İşletmeler için önemli olan kavramlardan biri de, inovasyondur. Küreselleşen, ulaşım ve iletişim imkanları hızla artan dünyada inovasyon konusu son derece önemli bir konu olarak gerek ulusal gerek uluslararası çevrelerde sıkça adından söz ettirmektedir (Çeliktaş, 2008). Bilgi ekonomisine dönüşüm sürecinde teknolojik gelişmelerin ve rekabetin yoğun olduğu bu yeni düzende “inovasyon” kavramının anlaşılması ve inovasyon kültürünün oluşturulması için gerekli çalışmaların yapılması, gelişmiş ülkelerle aradaki mesafenin kapanamayacak ölçüde açılmaması için oldukça önemlidir (Kavak, 2009).

Küreselleşme ile birlikte bilginin hızla artan önemi ve teknolojiye meydana gelen gelişmeler sonucu ürettiği mal ve hizmetlerin çeşidindeki artış, müşterileri eskisine göre daha özgür, daha seçici, ve daha talepkâr bir davranış biçimine yöneltmiştir. Artık müşteriler tarafından, alışveriş sürecinde kendileri için fark ve değer yaratan işletmeler tercih edilmektedir (Erol, 2012). Çalışmada bilgi paylaşımı ve inovasyonun firma performansı üzerindeki etkisi imalat sanayi üzerine faaliyet gösteren işletmelerden veri toplanarak analiz edilmiştir. Veri toplanan işletmeler Gaziantep’ te faaliyet gösteren işletmeler olup, 2013 yılında Gaziantep Sanayi Odası tarafından inovasyon ödülü almış, aynı zamanda Türkiye’nin en büyük 500 firması arasında yer alan ve önemli miktarlarda ihracat yapan işletmelerdir. Son yıllarda, bölgede artan talep ve kalite beklentisi, bu işletmelerin performans kriterlerinde önemli değişiklikler yaratmış; kalite ile birlikte inovasyon önemli rekabet göstergesi haline gelmiştir. Tüm bu gelişmeler, işletmeleri dış çevreyi daha yakından takip etme ve öğrendiklerini sistemli bilgiye dönüştürme kısıncasına sokmuştur. Artık hiçbir işletme, çevresel değişimlere kendini kapayarak, sadece finansal kriterler ve kalite gibi performans kriterlerini dikkate alarak başarılı olamamaktadır. Bilgi elde etme, çalışanlar ve yöneticiler arasında bilgi paylaşımı ve inovasyon, firma performansının şekillenmesinde önem arz etmektedir.

Bu çerçevede çalışma; bilgi paylaşımı, inovasyon ve firma performansı değişkenleri üzerine odaklanmıştır. Araştırmanın temel amacı; bilgi paylaşımı, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Ayrıca bilgi paylaşımı, inovasyon ve performans kavramları hakkında teorik bilgiler sunmak, bilgi paylaşımı ile inovasyon arasındaki ilişkiye vurgu yapmak ve bu alanlardaki uygulamaların firma performansı üzerindeki yansıması gözler önüne serilmek istenmiştir. Çalışmayla; işletme performansını artırmada birinci derece de sorumlu olan yöneticilere, performans üzerinde doğrudan etkileri bulunan bilgi paylaşımı ve inovasyonun oluşturulması ve geliştirilmesi süreçlerinde yol gösterici bir takım ipuçları sunulması da amaçlanmıştır. Araştırma verilerinin analiz edilmesiyle elde edilen bulgular neticesinde, araştırmanın literatürü destekler biçimde sonuçlar ortaya koyduğu görülmüştür. Analiz sonuçları, bilgi paylaşımı ve inovasyonun firma performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu şekilde, çalışmanın sonucunda bilgi paylaşımı ve inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu,

aynı şekilde inovasyon ve firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, bilgi paylaşımı ile firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Yine analiz sonuçlarından hareketle alt değişkenler incelendiğinde, bilgi paylaşımı alt değişkenleri olan açık bilgi paylaşımı, inovasyon hızı arasında kısmen anlamlı bir ilişki ancak örtülü bilgi paylaşımı ile inovasyon hızı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Oranlar incelendiğinde ana değişken olarak bilgi paylaşımının inovasyon hızına anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Açık bilgi paylaşımı, inovasyon kalitesi arasında kısmen anlamlı bir ilişki, ancak örtülü bilgi paylaşımı ile inovasyon kalitesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Oranlar incelendiğinde ana değişken olarak bilgi paylaşımının inovasyon kalitesine anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Açık bilgi paylaşımı ve firmanın operasyonel performansı arasında kısmen anlamlı bir ilişki vardır. Genel olarak bilgi paylaşımı ile firma performansı alt değişkenleri olan operasyonel performans ve finansal performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İnovasyon hızı ve inovasyon kalitesi ile operasyonel performans ve finansal performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Sonuç olarak; Gaziantep sanayisinin en büyük firmaları ve inovasyon ödülü almış işletmelerin başarılarının altında bilginin, teknolojik cihazlar ve sistemler sayesinde kayıt altına alınması, gerekli zamanlarda ve gerekli kişilerle paylaşılmasının olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca;

- Örtülü bilginin, inovasyon ve firma performansı açısından önemi ortaya çıkmış,
- İşletmelerin inovasyon hızı ve kalitesini arttırabilmelerinin, bilgi paylaşımına önem vermeleri gerektiği gözler önüne serilmiş,
- Bu bağlamda bilgi yönetimi uygulamalarının inovatif olmak isteyen şirketler için önemli olduğu, bu nedenle bilgi yönetimi sürecine işlerlik kazandırılması gereği ortaya konmuştur.

Bilginin temelde iki önemli özelliği vardır. İlki, bilginin hammaddesi olan verinin tek başına anlam taşımadığı ancak işlendikten sonra anlam kazanabileceğidir. İkincisi ise verinin işlenmiş hali olan bilginin yönetsel kararlara ilişkin belirsizliği azalttığıdır.

Ayrıca bilgi doğru olmalı, güncel olmalı, standart olmalı, esnek olabilmeli, mükerrer olmamalı, istenilen formda bulunabilmeli, ihtiyaçlara yetişebilmeli ve paylaşılabilirliklidir.

İşletmelerde üst yönetimler, bilginin rolüne ya da bilgi üretimi girişimlerinin önemine çok ender olarak odaklanmaktadır. Bu durumu düzeltmenin yollarından birisi üst yöneticilerin ve diğer işletme stratejistlerinin bilgiye bakışını değiştirmek olabilir. Bilgi ve inovasyonun, belirli faaliyetler ve iş sonuçları ile bağlantısı olan bir varlık olarak görülmelidir.

İşletmelerin sahip olduğu her bilgi stratejik öneme sahip olmayabilir. Açık, ifade edilebilir, kodlanabilir, paketlenabilir ve dolayısı ile kolayca transfer edilebilir bilgi stratejik olarak görülemez.

Böylesi bilgi işletmeler ve iş çevreleri arasında kolayca dolaşabilir, bir yerden diğer bir yere kolayca göç edebilir, kolayca temin edilebilir. Dolayısı ile bunun işletmeler arasında uzun vadede korunabilir rekabet avantajı yaratması beklenemez. Bilginin nitelikli olması ve uzun vadede rekabet avantajı yaratabilmesi için işletmeye özgü ve kolayca transferi, göçü, elde edilebilmesi, yayılması olanaklı olmamalıdır. Rekabet avantajı sağlayacak ve işletme performansını arttıracak bilgiyi ortaya çıkarmanın ve transfer etmenin olası yolu, bu bilgiye sahip olanlar ile yakın ve daha etkileşimli bir ilişki kurmak ve geliştirmekten geçer. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlardan hareketle işletmeler, performanslarını arttırmak ve rekabet avantajı sağlayabilmek için, çalışanlar ve yöneticiler arasında bilgi temini, paylaşımı ve bilgi teknolojilerinin kullanımını teşvik etmelidir. İşletme, performansını arttırmak ve yenilik yaratabilmek için çalışanların bilgi paylaşımının ödüllendirilmesi ve bilgi yönetim süreçlerine işlerlik kazandırma yoluna gidilebilir.

Araştırmacılara yönelik olarak sunulan öneriler şu başlıklar altında sıralanabilir:

- Bu çalışmada ele alınmayan bilgi paylaşımının, **inovasyon kalitesi** ve firma performansına ait öncüller ve sonuçlar ile bu değişkenler arasındaki ilişkileri ele alan çeşitli araştırmalar yapılabilir. İnovasyonun aracı rolü üzerinde çalışmalar yapılabilir.
- Bilgi paylaşımı, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişki farklı büyüklükteki işletmeler üzerinde karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir.

- Çalışmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiler üzerine detaylı olarak kalitatif araştırmalar gerçekleştirilebilir.
- Son olarak; bu çalışmanın, diğer sektörlerde ve farklı örneklemeler kullanılarak yapılacak diğer çalışmalar için, yöneticilere, akademisyenlere ve araştırmacılara bir takım yol gösterici bulgular sunabilir.

İşletmeler açısından değerlendirildiğinde;

- Örgüt kültürü, bilgi paylaşımına uygun hale getirilebilir.
- Çalışanları ödüllendirmek, performans sistemini bilgi paylaşımı ve üretimi odaklı yapmak v.b. uygulamalar yapılabilir.
- Bilgi teknolojileri kullanımına yaygınlık kazandırılabilir.
- Örtülü bilgi paylaşımını arttırmak adına örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi unsurlar üzerinde çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AĞAN, N. (2007). Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Performans Değerleme Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması, *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- AĞCA, V., Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(8), ss.173-193.
- AKAL, Z. (1992). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Ankara, No:73.
- AKAL, Z. (2003). Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, *Milli Prodüktivite Merkezi Yay.*, Ankara.
- AKAL, Z. (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, No:473, Ankara.
- AKDOĞAN, A., Demirtaş, Ö. (2009). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(23), ss.49-71.
- AKGÜL, A.B. (2004). İşletmelerde Yeni Performans Ölçüleme Sistemleri, *Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyeleri Bilim ve Araştırma Derneği (MUFAD) Yay.*, No:24 ss.75.
- AKTAŞ, Z. (2003). *Türkiye'de Bilgi Toplumuna Nasıl Erişiriz?*. Türkiye Bilimler Akademisi, Tübitak Matbaası, Ankara, 1.Baskı.
- ALAVİ, M. (1997). Knowledge Management And Knowledge Management Systems, http://www.mbs.umd.edu/is/malavi/icis_97_k

- ALTINDIŞ, S., Ağca, V. (2011). Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya, ss.48.
- ARBAK, Y. (1995). Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kurumsal Bir Yaklaşım. *Verimlilik Dergisi*, ss.74.
- ARTHUR, D. (1997). *Management von Innovation und Wachstum*. Wiesbaden.
- ATEŞ, M.R. (1994). *İnovasyon Hayat Kurtarır*. Doğan Kitap, İstanbul, ss.26.
- AYDINTAN, B. (2010). Örtülü Bilgi Paylaşım Niyeti Üzerinde Sosyal Sermaye Ve Denetim Merkezi Odaklılığının Rolü: Hekimlikte Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ankara, ss.1-26.
- AYGÖREN, H. (2009). *İnovasyon Yönetimi*. İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK), İstanbul, ss.8.
- BARCA, M. (2003). *Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi*. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=145.
- BARKER, R.C. (1995). Financial Performance Measurement: Not Atotal Solution. *Management Decision*, 2(33), ss.31-39.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, ss.57.
- AWAD, E., Ghaziri, H. (2004). *Knowledge Management*. Prentice Hall Publishing, New Jersey, pp.36.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yay., İstanbul, ss.72.
- BAYRAM, Ö. (1999). *Bilginin Serüveni : Dünü, Bugünü ve Yarını* . Türk Kütüphaneciler Derneğinin Kuruluşunun 50. Yılı Uluslararası Sempozyum Bildirileri, Ankara, ss.72.
- BEIJERSE, R.P. (1999). *Questions In Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon*, Journal Of Knowledge Management. Vol: 3(2), pp.101.
- BENLİGİRAY, S. (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yöntemi, Eskişehir, *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:164*.
- BHATT, G.D. (2000). *Organizing Knowledge in The Knowledge Development Cycle*. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), pp.16.
- BOLAT, S. (2007). *Bilgi Ekonomisinde Örtülü Bilginin Önemi Ve Rekabet Avantajı Yaratmada Örtülü Bilgi Kaynaklarının Keşfi: Şirince' de Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, , Aydın, ss.23.

- BOYLU, Y. Alptekin, S. (2002). Sınır Birim (İş görenlerin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.2, ss.167-182.
- BOZKURT, Ö., Taşçıoğlu, H. (2007).KOBİ'lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme. *Akademik Bakış Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Sayı: 11*
- BUCKMAN, R. (2004). *Building a Knowledge ,Driven Organization*. McGraw-Hill Companies Pub, U.S.A.
- BURGELMAN, A., Maidique, A., Whelwright, C. (2001). *Strategie Management Of Technology And İnnovation*. McGraw Hill Higher Education, Third Edition, Singapur, ss.13.
- CANBAZOĞLU, T. (2000). *Yararlı Bilgi Yönetiminde İnsan Faktörü*, Türkiye Bilişim Vakfı Eğitim Seminerleri:17, İstanbul, ss.9.
- ÇAPAR, B. (2003). *Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsangücü?*. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257.
- ÇELİKTAŞ, H. (2008). *İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, ss.8.
- ÇETİNKAYA, A. Ş. (2007). Bilişim Teknolojilerinin Konaklama İşletmeleri Performansına Etkileri: Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma (Yayınlanmamış doktora tezi). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- DAĞLI, T.(2007). *Willingness to Share Knowledge with the Workgroup: Contextual Antecedents, Instrumental and Relational Motivational States*.Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.9.
- DAVENPORT, T.H., Prusak, L. (1996). *Knowledge in Organizations, Knowledge Transfer and Cooperative Strategies*. *Strategic Management Journal*, Sayı:17, London, pp.55.
- DAVENPORT, T.H., Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. Rota Yayınları, İstanbul, ss.27.
- DEMİREL, Y., Durna, U. (2006). Türk Bankacılık Sektöründe İşletme İçi Koşulların Bilgi Paylaşımına Yönelik Engellere Etkisi. *5. Uluslar arası Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, (11)*, Kocaeli. ss.999-1014.
- DEMİREL, Y. (2007). *Müşteri İlişkileri Ve Yönetimi*. 2. Baskı, IQ Kültür Ve Sanat Yayıncılık, İstanbul, ss.227-238.
- DEMİREL, Y. (2007). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Aksaray Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Dergisi (5: 2)*.

- DİNÇER, Ö. (1991). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Timaş Yayınları, İstanbul, ss.52.
- DİNÇER, Ö., Fidan, Y. (2012). *İşletme Yönetimine Giriş. 11. Baskı*, İstanbul
- DOĞAN, H. (2011). Günümüz İşletmeleri İçin Ahilik Kültüründen Örtülü Bilginin Gelişim ve Paylaşım Örnekleri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, sayı:4, ss.78.
- DRUCKER, P.(1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*. Çorakçı, B. (Çev.), İnkılap Kitabevi, İstanbul, ss.34.
- DRUCKER, P.(1994). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. Bahçivangil, İ. (Çev.), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2. Baskı, ss.72.
- DRUCKER, P. (1994). *Yeni Gerçekler*. Karanakçı, B. (Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yay., Ankara, ss.213.
- DRUCKER, P. (1998).The Discipline of Innovation. Harvard Business Review, NovemberDecember [URL:http://www.director.co.uk/Magazine/2007/7%20Jul/bp_innovation_60_12.Html](http://www.director.co.uk/Magazine/2007/7%20Jul/bp_innovation_60_12.Html)
- DURNA, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara, ss.5.
- ELÇİ, Ş. (2007). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara, Technopolis Group.
- ELÇİ, Ş., Karataylı, İ. ve Karaata, S. (2008). *Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi*. Yayın No: Tüsiad, İstanbul, ss.25.
- ERDEM, B. (2011).Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.*Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir.
- EROĞLU, E. (2004). Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki Kalite Uygulamalarının Bütünsel İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin İncelenmesi. *Yönetim Dergisi*, 49, ss.88-102.
- EROL, İ.B. (2012). Müşteri İlişkileri Yönetimi, Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Firma Performansı İlişkisi. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, *Gebze Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Gebze, ss.137.
- ERYOL, İ. (2009). İnovasyonun İşletmenin Rekabet Gücüne Katkısı Ve Başarının Sermaye Piyasaları Üzerine Etkisi. *Marmara Üniversitesi, Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü*, İstanbul. ss.22.
- GILLEN, T. (1997). *Değerlendirme tartışması (A. Bora ve O. Cankoçak Çev.)* İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd Şti, Ankara.
- GÖÇ, K. (2012). Örgütlerde Bilgi Ve Bilgi Paylaşımının, Örgütsel Bağlılıkla Rolü ÜzerineBir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Aksaray. ss.74.

- GÖKER, A. (2000). Bilimsel Araştırmada Üniversite Sanayi İşbirliği. *Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Geleneksel Bahar Paneli*.
- GUPTA, U. (1996). *Management Information Systems: A Managerial Perspective*, West Public Company, pp.14.
- GÜÇLÜ, N. Sotirofskı, K.(2006). *Bilgi Yönetimi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 351-371.
- GÜL, H. (2012). İşletmelerdeki Kurumsallaşma Düzeyinin İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Nevşehir Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Nevşehir. ss.73.
- HAUSCHILDT, J. (1997). *Innovations Management*. 2. Auflage, München.
- İRİZ, R. (2005). İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik Ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri. *İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), ss.247.
- JAMES, A., Brien, O. (1999). *Management Information Systems: Managing Information Technology In the Internetworked Enterprise*, Mass: Irwin/ Mc Graw- Hill, Boston. pp.38.
- KARA, D. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(11), ss.87-97.
- KAVAK, Ç. (2009). Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri. Akademik Bilişim'09 - XI. *Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, Şanlıurfa, ss.618.
- KAYMAZ, K. (2003). Çalışma Yaşamında Kalite. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1.
- KILINÇ, İ., Mesci, M. ve Güler, Y. (2008). Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel işletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 157 175.
- KIRIM, A. (2006). *İş Modeli İnovasyonu*. Ankara, Sistem Yayıncılık.
- KOÇEL, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern- Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- KÖSEOĞLU, Ö. (2007). Performans Yönetimi Uygulamalarında Ülke Deneyimleri, Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi, *Asil Yayın Dağıtım*, Ankara, ss.42-81.
- KÖSEOĞLU, M.A., Gider, Ö. Ve Ocak, S. (2011). Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 215-243

- KUL, B. (2010). Kalite Ve İnovasyon Performansının Belirlenmesinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Teknoloji/ Ar-Ge Yönetiminin Entegrasyonu. *Gebze İleri teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze*, ss.93.
- KULAKLI, A. (2005).Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Değer Yarattığına Olan Katkıları. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul. ss.265.
- KURT, M. (2001). Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı 7, Afyon, ss.122.
- KÜSBECİ, P. (2013). İşletmelerde İnovasyon Yönetimi Ve İstanbul İlinde Sektörler Arası Ampirik Bir Çalışma. *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*. ss.29.
- LAWLOR, A. (1986). Productivity Improvement Manuel. *Cambridge: University Press*.
- MALHOTRA, Y. (1997). *Knowledge Management in Inquiring Organizations*. Proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems. Indianapolis, August, pp.239-295.
- MESMER, J.R., DeChurc, L.A. (2009). *Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 2, pp.535-546.
- MISIRDALI, F. (2006).*Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi (Eskişehir İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, ss.4.
- MORGAN, J.S. (1921). *Managing Change, The Strategies Of Change Work For You. Consultant-Labor Resources General Elektrik Company*. McGraw Hill Book Company, America, ss.21.
- NONAKA, I. (2004). *The Knowledge Cretaing Company,Hitotsubashi on Knowledge Management*. John Wiley&Sons Pub., Singapore, pp.50.
- NONAKA, I., Takeuchi, H. (1995).*The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, NewYork, pp.61.
- NONAKA, I., Krogh, G.V., Ichijo, K. (2002). *Bilginin Üretimi*. Günay, G.(Çev.). Dışbank Kitapları, İstanbul, ss.16.
- OECD- Oslo Manuel. (2005). *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*,Paris.
- ORAL, S. (2005). Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri, *Detay Yayıncılık*. 5. Baskı, Ankara.
- ÖĞÜT, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.15.

- ÖZALP, İ. (1994). *Yönetim Organizasyon*. Birlik Ofset Yayıncılık, C.II, Eskişehir, ss.258.
- ÖZDEDE, A. (2010). Bir Yükseköğretim Kurumunda Iso 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Belgesine Sahip Olan Ve Olmayan Birimler Arasındaki Örgüt İklimi Farklılıkları, Dokuz Eylül Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- ÖZLER, H., Özler, D.E., Gümüştekin, G.E. (2004). Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları İle Bilgi Paylaşımı İlişkisi Ve Bilgi Paylaşımını Arttırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir. ss.133-140.
- ÖZTÜRK, A. (2005). *İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı (Eskişehir İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, ss.3.
- PUGH, D. (1991). *Organizational Behaviour. Prentice Hall Interneational (UK) Ltd. Personel Management. HRM in Action*
- SAYDAM, R. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Kullanılan Bilgi Teknolojilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Konya Otelleri Üzerinde Bir Araştırma. *Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Düzce, ss.40.
- SCHLAAK, F. (2001). *Management in Technologieunternehmen*. Wiesbaden.
- SCHUMPETER, A.J. (1934). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge.
- ŞİMŞEK, M.Ş. (2005). *Yönetim Ve Organizasyon*. 8.Baskı, Günay Ofset, Konya, ss.13.
- ŞİMŞEK, M., Şerif, H.ve Öge, S. (2007). Stratejik Ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi. *Gazi Yayınevi*, Ankara.
- TANGEN S. (2002). Understanding the Concept of Productivity, *Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference*, Taipei.
- TAŞ, Y. (2011). İş Tatmini Ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Kocaeli, ss.117-131.
- TURGUT, E. (2013). Sosyal Sermaye Ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Yenilikçilik İklimine Etkisi. *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara. ss.74.
- TÜRKİYE METAL SANAYİCİLERİ SENDİKASI. (2003). Yenilikçilik, Kardam, A. (Çev). Mess Yay, *Harvard Business Review*, İstanbul, ss.101.
- TÜRKKOT, M. (2005). *Bilgi Edinme Rehberi*. Türmob Yay., Ankara, ss.33

- URIARTE, F.A. (2008). *Introduction to Knowledge Management*. National Academy of and Technology, Japan, pp.1.
- ÜSTEL, İ., Kabatepe, E. (2006). Kobiler ve İnovasyon. <http://www.turk-ab.org/dokumanlar/yayinlar/kobilerveinovaasyon.pdf>,
- WANG, Z., Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance, *Expert Systems with Applications* 39, China, pp.8906.
- YAVUZ, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), ss.146.
- YAVUZ, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma, Onsekiz Mart Üniversitesi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5:2), ss.167.
- YENİCE, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi, *Sayıştay Dergisi*, 61, ss. 57-61.
- YENİÇERİ, Ö., Demirel, Y. (2007). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(9), ss.222.
- ZERENLER, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı Ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, sayı 1 , ss. 1- 36.

EKLER

EK 1. ANKET ÖRNEĞİ

Bu anket, işletmedeki bilgi paylaşımının, inovasyon ve işletme performansını nasıl ve ne yönde etkilediğini ortaya koymak için hazırlanmıştır. Anketlerle ilgili veriler bilimsel bir makalede kullanılacaktır. Gizliliği korumak amacıyla **ankete isim yazılmayacaktır**. Analizin sağlıklı yapılabilmesi için sorulara içtenlikle ve dikkatlice cevap verilmesi çok büyük önem taşımaktadır. **Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilime katkınızdan dolayı çok teşekkür ederim.**

M. Fatih ASLAN

Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

1) Aşağıdaki sorulardan size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız. (x)								
5	4	3	2	1				
Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum				
				1	2	3	4	5
1	Bu işyerinde çalışanlar genellikle, rapor ve resmi dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.							
2	Bu işyerinde çalışanlar genellikle, kendi hazırladıkları raporları ve dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.							
3	Bu işyerinde çalışanlar genellikle, diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları toplar.							
4	Bu işyerinde çalışanlar genellikle, bilgi paylaşımı için teşvik edilir.							
5	Bu işyerinde çalışanlara yönelik çeşitli eğitim ve gelişim programları düzenlenir.							
6	Bilgi paylaşımı için oluşturulan bilgi teknolojileri, bu işyerinde çalışanların işlerini kolaylaştırır.							
7	Bu işyerinde çalışanlar, tecrübelerini diğerleriyle paylaşır.							
8	Bu işyerinde çalışanlar genellikle, diğer çalışanların tecrübelerine ilişkin bilgileri toplar.							
9	Bu işyerinde çalışanlar genellikle, birbirlerine ilişkin bilgileri paylaşır.							

10	Bu işyerinde çalışanlar genellikle, birbirlerine ilişkin bilgileri toplar.					
11	Bu işyerinde çalışanlar genellikle, kendi uzmanlık alanları ile ilgili bilgileri paylaşır.					
12	Bu işyerinde çalışanlar genellikle, diğerlerinin uzmanlık alanlarına dayalı bilgileri toplar.					
13	Bu işyerinde çalışanlar, geçmişteki hatalardan çıkardığı dersleri gerekirse birbirleriyle paylaşır.					
14	İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, yeni fikirler üretmekte hızlıdır.					
15	İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, piyasaya yeni ürün sunmada daha hızlıdır.					
16	İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, yeni ürün geliştirmede hızlıdır.					
17	İşletmemiz yeni süreç geliştirmede, rakiplerine göre daha hızlıdır.					
18	İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, problemleri çözmekte daha hızlıdır.					
19	İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, yeni fikir üretmekte daha iyidir.					
20	İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, piyasaya yeni ürün sunmakta daha iyidir.					
21	İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, yeni ürün geliştirmede daha iyidir.					
22	İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, yeni süreç geliştirmede daha iyidir.					
23	İşletmemiz rakipleriyle karşılaştırıldığında, yönetsel iyileştirmelerde daha iyidir.					
24	İşletmemiz müşteri memnuniyeti açısından, rakiplerine göre daha iyidir.					
25	İşletmemiz kalite açısından, rakiplere göre daha iyidir.					
26	İşletmemiz maliyet yönetimi açısından, rakiplere göre daha iyidir.					
27	İşletmemiz değişime uyum açısından, rakiplerine göre daha iyidir.					

28	İşletmemizin verimliliği, rakiplere göre daha iyidir.					
29	İşletmemiz varlık yönetimi açısından, rakiplere göre daha iyidir.					
30	İşletmemizin yatırımlardan elde edilen ortalama karı, rakiplerine göre daha iyidir.					
31	İşletmemizin kar ortalaması, rakiplerine göre daha iyidir.					
32	İşletmemizin kar artışı, rakiplerine göre daha iyidir.					
33	İşletmemizin ortalama satış geliri, rakiplere oranla daha iyidir.					

2) Aşağıda belirtilen demografik faktörlerden size uygun olanını işaretleyiniz.(x)

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 20-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 Yıl <input type="checkbox"/> 61 ve Üstü
Eğitiminiz	<input type="checkbox"/> Lise ve altı <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Mesleki İş Tecrübeniz	<input type="checkbox"/> 0-3 Yıl <input type="checkbox"/> 4-7 Yıl <input type="checkbox"/> 8-11 Yıl <input type="checkbox"/> 12-15 Yıl <input type="checkbox"/> 16-21 Yıl <input type="checkbox"/> 21 Yıl ve Üstü
Bu İşletmedeki Kaçınıcı Yılımız	<input type="checkbox"/> 0-3 Yıl <input type="checkbox"/> 4-7 Yıl <input type="checkbox"/> 8-11 Yıl <input type="checkbox"/> 12-15 Yıl <input type="checkbox"/> 16-21 Yıl <input type="checkbox"/> 21 Yıl ve Üstü
İşletmeniz hangi sektördedir?	<input type="checkbox"/> Gıda <input type="checkbox"/> Plastik-Kimya <input type="checkbox"/> Tekstil <input type="checkbox"/> Makina Sanayi ()Diğer.....
İşletmeniz kaç yıldır faaliyettedir?	<input type="checkbox"/> 0-3 Yıl <input type="checkbox"/> 4-7 Yıl <input type="checkbox"/> 8-11 Yıl <input type="checkbox"/> 12-15 Yıl <input type="checkbox"/> 16-21 Yıl <input type="checkbox"/> 21 Yıl ve Üstü
İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır?	<input type="checkbox"/> 1-10 <input type="checkbox"/> 11-49 <input type="checkbox"/> 50-249 <input type="checkbox"/> 250 ve üstü

Katılımınızdan dolayı çok teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet Fatih Aslan 1987 Mardin doğumludur. 2007 yılında Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümüne başladı. 2011 yılında Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalında Yüksek lisans eğitimine başladı. 2013 yılında Özel İhtiyaç Dershanesi Açık öğretim kursunda yönetim ve organizasyon derslerinde öğretmen olarak görev yapmıştır. İleri derecede Arapça, orta seviyede İngilizce bilmektedir.

VITAE

Mehmet Fatih Aslan was born in Mardin in 1987. He started from Gaziantep University Business and Administration Faculty-Business Department in 2007. He started his Master's of Art degree in the department of Business Administration at University of Gaziantep in 2011. He had worked as Administration and Organization lecturer in correspondance school in private İhtiyaç prep school. He is higly fluent in Arabic and mid-level in English.