

**T.C.  
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BİLGİ,  
BİLGİ YÖNETİM SÜRECİ  
VE  
YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Doç. Dr. Halit KESKİN**

**Dr. Birgül ŞAKAR**

**Hazırlayan**

**Salih ÜSTÜNEL**

**İSTANBUL 2008**

## ÖNSÖZ

Uygulama kısmında anket çalışmasına katılan İstanbul'daki imalat sektörü çalışanlarına bana yardımcı oldukları için çok teşekkür ediyorum. Bu tezin hazırlanmasında akademik alanda yardımcı olan Halit KKEKİN hocama sonsuz saygılarımı sunuyorum. Tezin her aşamasında bana çok yardımcı olan eşim Hülya ÜSTÜNEL'e de çok teşekkür ediyorum.

Temmuz 2008

Salih ÜSTÜNEL

## GENEL BİLGİLER

<b>İsim ve Soyadı</b>	<b>: Salih ÜSTÜNEL</b>
<b>Anabilim Dalı</b>	<b>: İşletme</b>
<b>Programı</b>	<b>: (MBA)</b>
<b>Tez Türü ve Tarihi</b>	<b>: Yüksek lisans Temmuz - 2008</b>
<b>Tez danışmanı</b>	<b>: Doç. Dr. Halit Keskin, Dr. Birgül Şakar</b>
<b>Anahtar Kelimeler</b>	<b>: Bilgi, Bilgi Yönetimi, Yeni Ürün Geliştirme</b>
	<b>Takımları</b>

## ÖZET

### BİLGİ, BİLGİ YÖNETİM SÜRECİ VE ENİ ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARI

Bilgi artan bir biçimde rekabette üstünlük sağlayan kritik öneme sahip kurumsal kaynak olarak görülmektedir. Bununla birlikte stratejik bir kaynak olarak bilginin, bilgi kaynaklarının bilinçli bir şekilde yönetilmesi kurumsal başarıyı artıran en önemli faktördür. Bu çerçevede kurumsal bilgi kaynaklarının ne olduğunun tespit edilmesi, düzenlenmesi ve en önemlisi bir sistem dâhilinde yönetilmesi gerekmektedir. Bu çalışma ise bilgi yönetiminin başarıya ulaşması için en önemli unsur olan kurumsal bilgi kaynaklarının ortaya konulması ve yönetilmesi üzerinde durmaktadır.

Gelişmekte olan Türkiye sanayisinde önemli bir yere sahip olan imalat sektörü; son yıllarda bilgi yönetimini önemsemeye başlamıştır. İmalat sektöründe faaliyet gösteren şirketler yeni ürün anlayışını her zaman benimsemişlerdir. Şirketler rekabet ortamında ayakta durabilmeleri için bilgi yönetimi ile yeni ürün geliştirme çalışmalarını beraber devam ettirmelidir. Bu çalışmada; İstanbul'daki imalat sektörünün bilgi yönetim sürecini yeni ürün geliştirme takımları üzerinde etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı ele alınmıştır. Aynı zamanda yeni ürün geliştirilirken teknolojik kaosun ortadan kaldırılması gerektiği de incelenmiştir. Yeni ürün geliştirme takımlarının bilgi yönetim sürecini etkin bir şekilde geçirdiklerinde proje başarısının da arttığı gözlenmiştir. Yeni ürün geliştirme takımlarının çalışma aşamasında teknolojik ihtiyacın belirlenmesi de proje başarısı üzerinde etkisi olduğu gözlenmiştir. Teknolojik kaosun proje başarısını düşürdüğü gözlenmiştir.

Araştırma kapsamına giren İstanbul'daki 85 sanayi kuruluşları alınmıştır. Bu kuruluşlardan anket yoluyla gerekli veriler elde edilmiştir. Bu verilere dayanarak proje başarısı ve bilgi yönetimi ile bilgi yönetimi alt bileşenleri; bilginin elde edilmesi, saklanması, paylaşılması ve kullanılması arasındaki istatistiksel ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda; İstanbul'daki işletmelerde proje performansı ve bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Çözümlemelerde tanımlayıcı istatistikler, Faktör analizi, maksimum ve minimum ortalama değerler analizi kullanılmıştır.

## **GENERAL KNOWLEDGE**

<b>Name and Surname</b>	<b>: Salih ÜSTÜNEL</b>
<b>Fields</b>	<b>: Administration</b>
<b>Programme</b>	<b>: Management Business Administration</b>
<b>Supervisor</b>	<b>: Associate. Prof. Halit Keskin, Dr. Birgül Şakar</b>
<b>Degree Awarded and Date</b>	<b>: Master July - 2008</b>
<b>Keywords</b>	<b>: Knowledge Knowledge Management, New Product Development Team</b>

## **ABSTRACT**

### **KNOWLEDGE, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND NEW PRODUCT DEVELOPMENT TEAM**

Knowledge increasingly has been seen as a critical institutional source which provides superiority in rivalry. Moreover, the management of knowledge and knowledge sources as a strategic source is the most important factor that increases institutional success. In this framework, it is necessary to determine, arrange and most importantly manage these sources due to a systematic approach. This study focuses on the determination and

management of knowledge sources which is the most important factor to achieve successful knowledge management.

There is no doubt in nowadays improving Turkish industries depends on the management, that is should be totally useful in production area. We can also mention that too many factories spending most of their times in the search of the new products. That is to say that the competitions between them depends on the knowledge of their costumers needs of the newly products. At this work, mentioned knowledge management process is related to the new product analysis and their usefulness for the İstanbul sector of these precious and time consuming studies. At the end we need take into consideration that if those studies are useful or not our population. In the meantime, we look if there is any chaos at the technologies of our doing for the research. The increase of the project performance depends on the stage of knowledge management. The decrease of the project performance depends on the technological chaos.

85 industrial companies in İstanbul has been investigated in this research. The necessary data has been collected from those companies through a questionnaire. Using this data, the statistical relationships have been investigated between Project performance and knowledge management factor includes gaining, storing, sharing and using the knowledge. The result of the study highlights that there is a relatively positive relationship between project performance and knowledge management in İstanbul companies. Descriptive statistics and the factor analysis, maximum and minimum values analysis techniques had been used.

# İÇİNDEKİLER

	SayfaNo
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### BİLGİ, BİLGİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE BİLGİ YÖNETİMİ

1.1. Bilgi Kavramı.....	3
1.2. Bilgi İle İlgili Kavramlar.....	10
1.3. Bilgi Ve Bilgi Çeşitleri.....	19
1.3.1. Kaynağına Göre Bilgi.....	19
1.3.2. Niteliğine Göre Bilgi.....	20
1.4. Bilgi Dönüşümü Ve Paylaşımı.....	20
1.5. Sosyal Bir Süreç Olarak Bilgi Yönetimi.....	21
1.5.1. Bilgi Yönetimi.....	21
1.5.2. Bilgi Yönetim Süreci.....	28

## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME VE PROJE TAKIMLARI

2.1. Yenilik Kavramı ve Önemi.....	34
2.2. Yeni Ürün Geliştirme Süreci.....	36

2.3.Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Takımların Kullanımı.....	37
2.3.1. Takım Ve Grup Kavramları.....	38
2.3.2. Yeni ürün Geliştirme Takımlarının Temel Özellikleri.....	40

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İMALAT SEKTÖRÜNDE BİLGİ YÖNETİM SÜRECİ İLE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARININ PERFORMANSIN ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1 Teorik Model.....	42
3.2.Araştırma Metodu.....	44
3.2.1. Örneklem.....	44
3.2.2. Ölçekler.....	44
3.3. Araştırmanın Analizi ve Ölçümler.....	45
3.4. Analiz Sonuçları.....	48
<b>SONUÇ</b> .....	70
<b>EKLER</b> .....	72
<b>KAYNAKÇA</b> .....	82



## TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1</b> : Bağımsız Değişkenlere Ait Faktör Dağılımı.....	47
<b>Tablo 2</b> : Proje Takımının Büyüklüğü .....	48
<b>Tablo 3</b> : Çalışılan Bölüm.....	49
<b>Tablo 4</b> : Proje Esnasındaki Unvan.....	50
<b>Tablo 5</b> : Firmada Çalışan Kişi Sayısı.....	51
<b>Tablo 6</b> : Bu Takımın Çalışanları, Firma Dahilindeki Sosyal İlişki ve Bilgi Ağlarını Aktif Bir Şekilde Kullanmaktadır.....	52
<b>Tablo 7</b> : Bu Firma Ürün Geliştirme Takımının Önemli Gördüğü Bir Bilgiye Erişebilmek İçin Onu Satın Alabilmektedir (lisanslama).....	53
<b>Tablo 8</b> : Bu Takımda Çalışanların Sıklıkla Başvurduğu Güncel Faaliyet Kılavuzu Mevcuttur .....	54
<b>Tablo 9</b> : Takımda, Bireysel Üyelerin Sahip Olduğu Spesifik Bilgi ve Beceriler Belgelendirilmektedir .....	54
<b>Tablo 10</b> : Takımdaki Yeni Üyelere, Firmaya Alışmalarına Yardımcı Olacak Bir Akıl Hocası (danışman) Tahsis Edilmektedir .....	55
<b>Tablo 11</b> : Takımda, Bilgi Birikiminin Büyük Bir Kısmı, İnfomal Yollarla (örneğin koridorlar ya da çay molaları) Dağıtılmaktadır. ....	56
<b>Tablo 12</b> : Bu Takımda Çalışanların Yeni Bilgi Geliştirme ve Yeni Fikirleri denemeleri ödüllendirilmektedir.....	57

<b>Tablo 13 :</b> Bu Firmada Bilgi, Ürün veya Hizmetlerin Satılması, Büyük Bir Önem Taşımaktadır.....	58
<b>Tablo 14 :</b> Bu Firmada Çalışanlar, Yeni Bilgiyi (ürün veya hizmet formunda ) Pazarda Kullanmaya Büyük Önem Vermektedir.....	58
<b>Tablo 15 :</b> Teknolojik Gelişmeler Ürünün Geliştirildiği Alandaki Firmalara Ciddi Kazanımlar Sağlamaktadır.....	59
<b>Tablo 16 :</b> Üretimin Geliştirildiği Alandaki Teknolojik Sıçramalar Birçok Yeni Ürün Geliştirme Fikrinin Ortaya Çıkmasına Vesile Olmaktadır .....	60
<b>Tablo 17 :</b> Üretimin Geliştirildiği Alandaki Teknolojik Gelişmeler Nadiren Önemsizdir.....	61
<b>Tablo 18 :</b> Projemiz Hacim Beklentilerini Karşıladi ya da Aştı.....	62
<b>Tablo 19 :</b> Projemiz Hepsinden Öte Satış Beklentilerini Karşıladi ya da Aştı...	62
<b>Tablo 20 :</b> Projemiz En Büyük Rakibimizden Daha Hızlı Biçimde Piyasaya sunuldu.....	63
<b>Tablo 21 :</b> Değişkenlere Ait Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapmalar.....	64
<b>Tablo 22 :</b> Bilgi Ediniminin Proje Başarısı Üzerine Dağılımı.....	65
<b>Tablo 23 :</b> Bilgi Dağıtımının Proje Başarısı Üzerine Dağılımı.....	65
<b>Tablo 24 :</b> Bilgi Transferinin Proje Başarısı Üzerine Dağılımı .....	65
<b>Tablo 25 :</b> Bilginin Yaratılmasının Proje Başarısı Üzerindeki Dağılımı.....	67
<b>Tablo 26 :</b> Bilginin Uygulanmasının Proje Başarısı Üzerine Dağılımı .....	68
<b>Tablo 27 :</b> Teknolojik Türbülansın Proje Başarısı Üzerine Dağılımı .....	68

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>ŞEKİL 1</b> : Bilginin Oluşması.....	13
<b>ŞEKİL 2</b> : Bilginin Oluşması Örneği.....	13
<b>ŞEKİL 3</b> : Bilgiye Dört Farklı Bakış Açısı.....	15
<b>ŞEKİL 4</b> : Bilgi Hiyerarşisi.....	18
<b>ŞEKİL 5</b> : Bilgi Yönetiminin Basamakları.....	28
<b>ŞEKİL 6</b> : Bilgi Yönetim Süreci.....	29
<b>ŞEKİL 7</b> : Bilgi Yönetim Süreci Döngüsü.....	31
<b>ŞEKİL 8</b> : Bilgi Yönetim Ağı.....	33

## GİRİŞ

Yoğun bir rekabetin hüküm sürdüğü küresel iş dünyasında örgütlerin devalılığını sağlayabilmeleri, bilginin etkin yönetimi ile yakından ilişkilidir. Örgütler, gelişen teknolojiyi takip edebilmek için etkin bir bilgi yönetim altyapısına sahip olmalıdır. Günümüzde firmalar, bilgi ve buna bağlı ürün geliştirme süreci üzerine büyük bir önem vermektedir. Firmalar rekabet ortamında büyük bir pazar payına sahip olabilmek için her zaman yeni ürün arayışı içinde olmuşlardır. Bu arayışın etkin bir şekilde sonuç vermesi ise kurum içi ve kurum dışı bilginin yönetilmesi ile gerçekleşmektedir.

Bilginin yönetilmesi ile yeni ürün geliştirme ve mevcut ürünlerin iyileştirilmesi daha kolay ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar bilgi yönetim ağını iyi bir şekilde uyguladıklarında ürün geliştirme sürecinin başlangıcından piyasaya sunulmasına kadar tüm aşamalar verimli organize bir şekilde gerçekleşmiş olur. Firma eğer ürün geliştirmede buluyor ise ürünün ne amaçla geliştirmek istediğini bilmesi gerekmektedir. Ne amaçla geliştirme yapılacağını tespit etmek için geliştirilmesinde ürüne dair ihtiyaç duyulan tüm bilgilerin dokümante edilmiş olması şarttır. Geliştirme yapılacak ürün hakkında ilk önce ihtiyaç duyulan bilginin doğru, zamanında, eksiksiz ve uygulanabilir bir şekilde olması göz önüne alınarak elde edilmesi sağlanır. Firma yeni ürün ile ilgili bilgileri firma içi kaynaklarını yani çalışanlarını kullanarak veya firma dışından satın alarak elde edebilir. Satın alınan bilgi firma içinde geliştirilir ve yeni ürün için kullanıma hazır hale getirilir. Kullanıma hazır hale gelen bilgi imalat biriminde denenmek için imalat sahasına alınır. İmalat sahasında yapılan tüm işlemlere ait bilgi, dokümante edilir. Bu bilgiler artık yeni ürün oluşumunda kullanılabilir son hali ile kaydedilir.

Geliştirilen ürüne ait bilgi birikimi, firma içindeki tüm departmanlar ile paylaşılır ve daha sonra geliştirilmek üzere depolama birimlerde saklanır. Yeni ürün oluşumunda firma dahilinde takımlar oluşturmak her zaman avantajlı olmuştur. Firma içindeki çok çeşitli departmanlarda çalışan üyelerin bir araya getirilmesi ile yeni ürün geliştirme takımları oluşturulmaktadır. Oluşturulan bu takım yeni ürünün ilk oluşumundan pazara sunulmasına kadar tüm aşamalarda etkin bir rol üstlenir. İmalat,

mühendislik, kalite kontrol ve kalite güvence birimlerinin organize bir şekilde çalışması ile yeni ürün oluşumu sağlanmış olur ve oluşan yeni ürün ile ilgili bütün bilgiler tüm birimlerin adım adım kontrolü ile imalatı gerçekleştirilmiş olur.

Yeni ürün geliştirme takımlarının ihtiyaç duyduğu teknolojik gelişmeleri takip etmek ve ihtiyacı tespit etmek yeni ürün oluşumu için avantaj sağlamaktadır. Çalışma esnasında yaşanan teknolojik kaosun, proje başarısına da olumsuz bir şekilde yansıdığı görülmektedir. Teknolojik ihtiyacın belirlenmesi ile ürünün gelişim aşamasındaki zaman kaybı önlenmiş olur.

İmalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar bilgi yönetim sürecini yeni ürün geliştirme takımları üzerinde iyi bir şekilde uyguladıklarında ürün proje başarısında pozitif bir artış yaşandığı gözlenmektedir. Bu sürecin her zaman imalat alanında uygulanması ile imalat biriminin yükü hafifletilmiş olup hata yapma olasılığının minimuma indirilmesi sağlanır.

Bilgi yönetim süreci; bilginin edinimi yaratılması, dokümantasyonu, transferi ve uygulanması ile oluşur. Bu süreç yeni ürün geliştirme takımlarının çalışmaları esnasında ve firma dışı etkileşimlerinde kullanılması ile uygulanır. Burada bilgi yönetim sürecinin yeni ürün geliştirme takımları üzerindeki etkileri ampirik olarak test edilmektedir. Sonuçlar, bilginin ediniminin proje başarısı üzerindeki önemli etkisini gözler önüne sermektedir. Bunu bilginin dokümantasyonu takip etmekte; nihayetinde ise bilginin yaratılması, transferi ve uygulanması gelmektedir. Sonuç olarak, yeni ürün proje başarısında bilgi yönetimin etkilerine dair ampirik destek sağlanmaktadır. Aynı zamanda firmanın teknolojik ihtiyaçlarının netlik kazanması proje başarısı üzerinde pozitif bir etki yaptığı gözlenmektedir.

Bilgi yönetim süreci; imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar için yeni ürün geliştirmek açısından olmazsa olmaz bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Firmalar yenilikçilik için, araştırma ve geliştirme departmanları kurarak bunların bilgi yönetim sistemi altında faaliyette bulunmalarını sağlamalıdır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### BİLGİ KAVRAMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR BİLGİ YÖNETİMİ

#### 1.1. Bilgi Kavramı

Bilgi, insanların çeşitli yollarla edindikleri ve zihinsel bir süreçten geçirerek algıladıkları malumatı benimsemeleri ya da paylaşılması amacı ile çeşitli ortamlarda kayıt altına almaları ile ortaya çıkan üründür. Bilginin oluşumunda yaşadıkça kazanılan tecrübeler, yargılar, değerler, beklentiler, inançlar ve sezgiler rol oynamaktadır. Bilgi insan aklının kavradığı ve benimsediği veriler topluğunu karar verme sürecinde kullanmak için anlamlı bir biçimde şekillendirmesi sonucunda oluşur. Bilgi aynı zamanda enformasyonun zihinsel süreçten geçirilerek düzenlenmesi sonucu oluşturulan anlam topluluğudur. Bilgi (knowledge), istatistiksel verilerin (data) oluşturduğu enformasyon (information) ve bu verilerin yorumlanarak daha anlamlı ve bütünsel olarak ortaya konulması sonucu ortaya çıkar. Bilgi (knowledge), “yararlı bilgi” ve “üst bilgi” şeklinde de kullanılan ifade biçimidir. Birey tarafından fiziksel bir ortamda kaydedilerek başkalarına iletilir. Veriden ve enformasyondan çok daha spesifik bir ifade içerir. Enformasyonların birikimi ile bilgi (knowledge) oluşur. Bir konu hakkında karar verilebilecek kadar anlam ifade eder. Karar ve uygulama aşamasında kullanılan, kişisel fikirlerden değil belli veri dizilerinden oluşmuş anlamlı ifade bütünüdür.<sup>1</sup> Günlük kullanımda çoğu zaman bilgi; inanç, değer yargısı, his, önsezi gibi birbirine benzeyen kavramlarla iç içe geçmiştir.<sup>2</sup>

Bilgi, bilenlerin zihinsel yapılarında ortaya çıkar ve burada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda bilgi ise, genellikle sadece belgelerde ya da depolarda değil, rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendini gösterir. Bilgi, kurumlarda en az sermaye kadar önemli bir yeni üretim faktörü; teknoloji ise, onun

---

<sup>1</sup> Syed A., Abad S., Data, Information, Knowledge, Wisdom: A Doubly Linked Chain, London, 2008, s.4

<sup>2</sup> Sparrow, J., Knowledge in organizations: Access to thinking at work, London(1998), Sage Publication, s.24-25

vazgeçilmez bir parçasıdır.<sup>3</sup> Veri kayıtlarda ve işlemlerde, enformasyon mesajlarda bulunduğu halde bilgi bireylerden ya da bilenler gurubundan veya bazen kuruluşun rutin çalışmalarından da elde edilir.

Bilginin değerli olmasının önemli sebeplerinden birisi onun hareketli ve değişken olmasıdır. Bu bağlamda, bilgi enformasyondan çok daha zengin içeriğe sahip bir kavramı ifade etmektedir. Bilgi enformasyonun yorum, analiz ve ilişki ile zenginleştirilmiş halidir. Enformasyon olayların doğası hakkındaki kavramları verirken, bilgi bu kavramları bir sebep-sonuç ilişkisi içinde tartışmaktadır.<sup>4</sup>

Bilgi deneyimlerle gelişir, uygulamaya konulur, gerçeğe dönüşür ve kargaşayı ortadan kaldırır. Bilgi yasayan bir sistem olarak çevresi ile ilişkileri sonucunda büyür, değişir ve netleşir. Kuruluşlarda ürün ve hizmete değer katan soyut faktör bilgidir ve bilgi kuruma sürdürebilir bir rekabet avantajı sağlayan ve kuruluşu yaşatan bir değer olarak devam eder.<sup>5</sup> Günümüzde bilgi ve buna bağlı olarak bilgi teknolojilerindeki akıl almaz hızlı gelişme, bu hıza paralel olarak bütün kurumsallaşan örgütlerde, örgüt yapı ve hedeflerine uygun yeni bilgilerin edinilmesini, kullanılmasını, örgütsel yapıya uyarlanmasını ve aktarılmasını gerekli kılmaktadır. Gelişim ve değişim sürecinde zamanında kullanılmayan bilgiler işlevini kaybedecek ve gerektiğinde kullanılmamış olan veya geç edinilen bilgi, organizasyonlarda gereksiz bilgi yığınlarına neden olacak ve fonksiyonelliğini kaybedecektir.

Eğitim kurumları bilginin; edinildiği, aktarıldığı, işlendiği, kullanıldığı, depolandığı ve üretildiği bilgi işlem merkezleridir. Bu nedenle eğitim kurumlarının ve genel olarak bütün organizasyonların temel girdilerinden olan bilginin yönetimine önemli bir gereksinim duyulmaktadır. Bilgi kullanımı bütün toplumda hızla artmaktadır. Bu bakımdan günümüz toplumları bilgi toplumu olarak nitelendirilmektedir. Bu toplumlarda üretim yapısı da değişmekte; bilgi, işgücü ve sermayeden daha önemli bir faktör olarak üretime girmektedir. Geleceğe yönelik fırsat ve tehditlerle olası kaynakların durumunu öngörebilen işletmeler rekabet edebilmek için bilginin etkin

---

<sup>3</sup> Davenport, H. T., Prusak, L., İş dünyasında bilgi yönetimi: Kuruluşlar ellerindeki bilgiyi nasıl yönetirler, Çev. Günhan Günay., İstanbul, (2000), Rota Yayın, s.

<sup>4</sup> Dervişoğlu H. G., Stratejik Bilgi Yönetimi, 1. Basım Dışbank Yayınları, İstanbul, 2005 syf.23

<sup>5</sup> Davenport ve Prusak, çev. Günhan G., 2000, s. 28.

yönetilmesine yönelik gayretlerini arttırmalıdır. Üretime yönelik çalışan sektörlerde bilgi de bir ürünün parçası olarak kabul edilir.

Rekabet ortamında devamlı lider olabilmek için; kaliteli üretim yapmak/hizmet sunmak, müşteri odaklı olmak, zamanında teslim vb şartları yerine getirmek gerekmektedir. Bu şartlar belirli istatistiksel verilerin yorumlanması ile bir anlam ifade eder. Anlamli ifadelerin bu şartlar üzerinde uygulanması ile işletmelerin üretim aşamasında daha verimli bir şekilde çalışması sağlanır. Bilginin stratejik önemi sadece daha çok, daha iyi ve daha hızlı bilgiye sahip olmak değil, aynı zamanda değer yaratmaktır. Yaratılan bu değerler, şirketin rekabet ortamında lider olmasını sağlar. Bilginin taklit edilememesi işletmelerin, rekabet ettikleri rakiplerinden aynı koşullar altında daha fazla değer yaratabilmelerine olanak sağlar. Bu bakımdan işletmenin bilgisi mutlaka korunmalıdır.

Bilgi, dinamik bir süreci ifade etmektedir. İnsanların içinde yaşadıkları ve çalıştıkları ortamlardaki algıladıklarını anlamalarını ve yorumlamalarını sağlamaktadır. Örgütlerde bilgi ve uzmanlık temelinde yoğunlaşmanın sağlandığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, bilgi çağında yöneticilerin, kurumsal deneyimlerden dersler çıkarma, günü kapsamlı biçimde analiz etme ve geleceğin belirsiz ekonomik ve teknolojik koşulları içinde olası gelişmeleri olabildiğince doğru öngörebilme zorunlulukları vardır.<sup>6</sup> Günümüzün en ileri ekonomileri üzerine kurulmuş firmalar bilginin mevcudiyeti üzerine kurulmuştur. Bu alanlardaki görelî avantaj, genellikle teknolojik yeniliklerde kullanılan bilginin rekabetçi kullanımıyla belirlenmektedir. Bu da bilginin, şirketlerin güç, kazanç ve devamlılığının sürdürülebilmesi için gerekli olduğunu göstermiştir.<sup>7</sup>

Bilgi doğruluğu ispatlanmış inançtır. Bireylerin buldukları çevre ve iş hayatında yaşamlarını devam ettirirken bu doğruluğu ispatlanmış inançlar üzerine karar verirler.<sup>8</sup> Bir başka tanıma göre bilgi, anlamlı enformasyon parçaları arasında kişisel

---

<sup>6</sup> Malhotra, Y., Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation. Knowledge Management and Virtual Organizations. USA(2000), : Idea Group Publishing, s. 2-19

<sup>7</sup> Bernheim, C. T. ve, Chaui, M. S. (2003). Challenges of the University in the Knowledge Society, Five Years after the World Conference on Higher Education. Paper Produced for the UNESCO Form Regional Scientific Committee for Latin Americ and the Caribbean, Paris, 2003, s. 121

<sup>8</sup> Güler G., Yönetim Bilgi Sistemi, Eğitim Dergisi, sayı 16, İstanbul 2007 s. 26



olarak kurulan yararlı ilişkidir.<sup>9</sup> Bilgi, veri ve enformasyondan daha karışık bir kavramdır ve “deneyim ve değerlere ilişkin enformasyonun akışkan bir karması” olarak da tanımlanabilir. Bilgi enformasyon parçaları arasında kurulun anlamlı ve yararlı ilişkidir.<sup>10</sup>

Enformasyonun bilgiye dönüştürülmesi aşağıdaki adımların gerçekleşmesi ile meydana gelir:<sup>11</sup>

*Kıyaslama:* Mevcut enformasyon ile elde edilen enformasyon arasında karşılaştırma yapılır. Buradaki kıyaslama ile örgütlerin istedikleri enformasyonların seçilmesi sağlanır.

*Sonuçlar:* Elde edilen enformasyonun kullanımı ile verilen kararlar üzerinde nasıl bir etki oluştuğunun bilinmesi ve yarar ilişkisinin kurulması ile sağlanır. Kullanılan enformasyonun kullanmadan önceki ve sonraki sonuçlarının değerlendirilmesi yapılır.

*Bağlantılar:* Bilginin sahip olunan bilgiler ile olan ilişkisinin ne denli ilgili olduğu saptanır. Kullanılmak üzere elde edilen bilgi, konu ile ne denli alakalı olduğu irdelenerek kullanılır hale getirilir.

*Konuşmalar:* Bilginin uygulandığı alandaki çalışanların enformasyon hakkındaki fikirlerinin öğrenilmesi sağlanır. Bilginin kullanımında birebir çalışan personel ile konuşularak kullanım öncesi ve sonrası zorluk derecesi saptanır, kullanım kolaylığı irdelenir.

Bilgi kavramı, insanların günlük yaşantılarında sıkça başvurdukları ve kullandıkları bir kaynak olmanın yanı sıra bilimin de temelini oluşturmaktadır. Bilgi kavramı konusunda felsefi açıdan yapılan tartışmalara bakıldığında, bilgi ve bilmenin temelinde “neden” leri ortaya çıkarmanın olduğu varsayılır. Aristo’nun kurucusu olduğu klasik mantık (tümdengelimsel yaklaşım) ve Francis Bacon ile başlayan tümevarımsal bir mantık aslında nesnelere hakkındaki “bilme” lerimizin kaynağını açıklamaya ve doğrulamaya yöneliktir. Yine K. Popper insanların doğuştan bilgilere sahip olduğu,

---

<sup>9</sup> Barutçugil İ., Bilgi Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 26

<sup>10</sup> Barutçugil., s.58

<sup>11</sup> Davenport ve Prusak, çev. Günhan G., 2000, s. 32

bunlardan yanlış olanları “deneme-eleme” yolu ile terk ettiğinden bahsettiği bilgi tartışmalarına yer vermiştir.<sup>12</sup> Bilimsel yaklaşım ile örgütler, toplumlar geleceğe yönelerek yeniliği ve yaratıcılığı ortaya çıkarırlar.<sup>13</sup> Bilginin değeri görecelidir. Ona ihtiyaç duyan ve onun değerini bilenler için bilgi çok önemlidir. Her yerde herkes için aynı değeri taşımaz.<sup>14</sup>

Genel olarak, bilginin değeri üç yaklaşımla bulunur. Bu üç yaklaşım aynı anda kullanılabilirdiği gibi her biri ayrı olarak da kullanılabilirler:<sup>15</sup>

*Bilgiyi elde etmenin maliyeti:* Bilgiyi elde etmenin örgütlere her zaman maddi maliyeti vardır. Bu maliyet, bilginin kullanımından sonra elde edilecek kazançtan daima küçük olmalıdır.

*Bilgiyi elde tutmanın maliyeti:* Bilgiyi kullanılmak üzere saklama maliyeti daima kazançtan küçük olmalıdır.

*Bilgi elde edildikten sonraki ve öncesi durumdaki değer maliyeti:* Bilginin kullanım öncesi ve sonrası getirdiği maddi kazancın kıyaslanması ile kazanç ilişkisi kurulur.

Bilginin kişi ve kurumların ihtiyacına göre bir değeri vardır. Bu değer bilgidan beklenen sonuçlara göre değişebilir. Bilgi sahip olduğu niteliklere göre değer kazanmaktadır. Bilginin yerindeliği, zamanındalığı, tamlığı, ekonomik olması vb özellikler bilginin değerini belirleyen unsurlardır. Bilgi, kullanıcının istediği forma ne kadar yakın ise değeri o kadar yüksektir. Bilgi kullanıcıya erken ve geç ulaşması durumunda değerini kaybeder veya değeri azalır.<sup>16</sup> Bilgi her zaman güç anlamına gelmiştir: Yaşamak için güç, uyum sağlamak için güç, zor bir çevrede başarılı olmak için güç vb.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Hacıkadiroğlu V., Bilgi Felsefesi, Metis Yayınları, İstanbul, 1985, s.107-113

<sup>13</sup> Barutçugil., s.10-11

<sup>14</sup> Barutçugil., s.14

<sup>15</sup> Forum Arşivi, Bilişim Teknolojileri, <http://www.forumturka.net/forum/archivee/index.php/t72888.html>. [24.02.2008], s.33

<sup>16</sup> Ögüt A., Bilgi Çağında Yönetim. Ankara, 2002, s.10

<sup>17</sup> Buckman, R.. Building a Knowledge – Driven Organization, U.S.A (2004). McGraw-Hill Companies Pub, s.1

Birey çevresinde gelişen olaylar ve nesnelere hakkında bilgi sahibi değil ise, bunları kontrol edemez, özellikleri hakkında bir yargıya varamaz. Birey bulunduğu çevre gereği kendisini etkileyen varlık, nesne ve olaylar hakkında ne derecede bilgiye sahip ise kendini o oranda güvende hisseder.<sup>18</sup> Bilgi, kişilerin etraflarında olup bitenleri tam, zamanında ve doğru olarak kavramalarını sağlayan kişiselleştirilmiş anlamlı enformasyon topluluğudur. Bir karar verme sürecinde hangi seçeneklerle hangi sonuçlara ulaşılabileceğini belirlemek için bilgi gereklidir. Karar verme durumlarının giderek değişen karmaşık şekiller almaları, bilginin karar verme etkinliğinde bir anahtar durumuna gelmesine neden olmuştur.<sup>19</sup>

Bilgi, karar verme, planlama, kıyaslama, değerlendirme, analiz, tahmin, tanı vb. yaşamın her alanına dayanak teşkil oluşturacak eylemlerin temelini teşkil eder.<sup>20</sup> Bilgi, bazı yaklaşımlarda, “bilgi işleme sürecinin temel hammaddesi olarak ortaya çıkan ve çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle belirtilen gerçekler ya da izlenimler” olarak ele alınır.<sup>21</sup> Bu yaklaşımlar, Batı epistemolojik geleneğinden çok farklı bir yapıda kendilerini gösterirler. Bu yaklaşımlarda bireyin sahip olduğu akıl ve beden, birey ve yaşadığı çevre bir bütün olarak görülür.

Bilginin sahip olması gereken temel özellikler şu şekilde ifade edilebilir:<sup>22</sup>

a. *Doğruluk:* Bilgiyi elde ederken, yöneldiğimiz kaynağın doğru kaynak olduğundan emin olmalıyız. Gereksiz bilginin özümlemesi ve irdelenmesi kurum için zaman ve maddi kayba neden olur.

b. *Uygunluk:* Bilgi, karar verilen konu ile ilişkili olmalıdır. Kurumun ulaşmak istediği bilgi ile örtüşmelidir.

c. *Zamanlılık:* Bilgi karar aşamasında hazır olmalıdır. Doğru ve uygun olsa bile karar aşaması öncesinde ve sonrasında bir anlamı yoktur.

<sup>18</sup> Celep C., Çetin B., Bilgi Yönetimi, Anı yayıncılık, Ankara, 2003, s.9

<sup>19</sup> Orkan A. L., Bilişim Teorisi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Matbaa Birimi, İstanbul, 1992, s.3

<sup>20</sup> Çapar B., Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. II: Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Bildiriler Kitabı, İzmit, 2003 s. 423

<sup>21</sup> Ögüt, s.11

<sup>22</sup> Karakaya A., Yönetimsel Bilginin Özellikleri Üzerine Bir Araştırma, [http://teknoloji.karabuk.edu.tr/1302-0056/2004/Cilt\(7\)/Sayi\(4\)/605-614.pdf](http://teknoloji.karabuk.edu.tr/1302-0056/2004/Cilt(7)/Sayi(4)/605-614.pdf), [10.05.2008]

d. *Eksiksizlik*: Karar verme sürecinde kullanılırken yeterli olmalıdır ve yarım olmamalıdır.

e. *Kısalık*: İçeriği kısa ve öz olmalıdır. Gereksiz ve fazla bilginin kullanıma hazır hale getirilmesi çok zordur.

f. *Denetlenebilirlik*: Bilginin doğruluğu ve tam oluşu bilginin elde edildiği kaynağa başvurularak denetim altında tutulmalıdır. Denetimi yapılamayan bilginin doğruluğu tartışmalıdır.

g. *Güncellik*: Bilgi karar verme sürecinde en son durumu yansıtmalıdır. Şirketin vereceği karar aşamasında, verilecek karardaki bilgiyi içermelidir.

h. *Ekonomiklik*: Verilecek kararın getirisi bilgiye ulaşmadaki maliyetten daha az olmamalıdır. Verilecek karar sonucu elde edilecek maddi getiri, bilgiye ulaşmak için harcanacak maddi değerden fazla olmalıdır.

Bilgi kullanımının en yoğun olduğu alanlar, sırasıyla, şu şekilde ifade edilebilir:

- *Araştırma- Geliştirme*: Bilginin en çok ihtiyaç duyulduğu alandır. Bilgi bu alanda her zaman güncel olmalıdır. Bilgiye ulaşmak istenildiğinde bilimsel çalışmalardan yararlanır.

- *Yönetim*: Bu alanda ihtiyaç duyulduğunda, şirketi oluşturan unsurların, çalışanların ve satış rakamlarının istatistiksel verilerinden yararlanır.

- *Eğitim-Öğretim*: Daha önce eğitim ve öğretim alanlarında kullanılmış çalışmalardan yararlanılabilir. Çalışma yapılmamış ise deneme amaçlı çalışılarak eğitim ve öğretim alanında kullanılır. Eğitim ve öğretim alanında bilimsel bilgi çalışmasında ise akademik yayınlardan yararlanır.

- *Üretim-Endüstri*: Üretim alanında daha önce yapılmış ürün tabanlı çalışmalar dikkate alınarak bilgiye ulaşılır. Bu çalışmalar; patent, telif hakkı vb çalışmalar olabilir.

- *Pazarlama*: Şirketin yıl içinde yapmış olduğu satışların değerlendirilmesi yoluyla elde edilen istatistiksel verilerin kullanılmasıyla bilgiye ulaşılır.
- *Teknolojik Donanım*: Bütün teknolojik cihazların kurulumu, kullanımı ve değerlendirilmesi için mevcut kaynaklardan yararlanır.
- *Danışmanlık Birimleri*: Bu tür kurumların şirketlere yardımcı olabilmesi için istenilen bilgilerin araştırma, anket ve paylaşım sonucu elde edilmesiyle bilgi kullanılmak ve aktarılmak üzere saklanır.

## 1.2. Bilgi İle İlgili Kavramlar

**a) Veri (Data):** Latince anlamı “data” olan veri kelimesinin tekil hali “datum”, sözlük anlamı “gerçek” olarak geçer. Veri somut ve soyut olguları ifade edebilmek için kullanılır. Bir bireyin formülleştirmeye ve kayıt etmeye değer bulduğu her türlü olay ve fikirdir.<sup>23</sup> Tek kullanıldıklarında çok az şey ifade ederler. Ne anlama geldiği tam olarak belli değildir. “Bilgiye ulaşmak için başlangıç noktası” olarak da adlandırılabilir. Bilgiyi oluşturan en küçük parçadır. Enformasyonun yapıtaşıdır. Bilgiyi ifade edebilmek için bir kısım sayılar, harfler ve simgeler kullanılır. Bilgiyi oluşturmak için kullanılan bu dizelere veri (data) denir. İstatistiksel sonuç ve ölçümler sonucunda elde edilirler. Veriler kolay ulaşılabilir, konu ile ilişkili ve çok olmalıdır. Veri amaçlara ilişkin malumatın işlenmemiş bir biçimde kaydedilmesidir. Özümlememiş ve yorumlanmamış gerçekler olarak da tanımlanır. Modern kurumlarda veri, teknolojik sistemlerde saklanır. Tüm örgütlerin veriye ihtiyacı vardır.<sup>24</sup>

*Örnek:* A80.5.JKO.1000/20, 010101, 1500, WEK.GY.456

Tüm örgütlerin veriye ihtiyacı vardır, buna bağlı da her örgütün enformasyon üretmesi için ihtiyacı olan veri sayısını ve türünü belirlemesi gerekir.

---

<sup>23</sup> Sütçü C. S., İstatistiksel veri sistemleri ve Basın sektöründe Bir Karar Destek Sistemi Uygulaması, İstanbul, 1995, s.34

<sup>24</sup> Syed ve Abad., s.8

Veri sayısı ve veri türü belirlenerek örgütün talep ettiği enformasyonun yorumlanmak üzere bilgiye dönüştürülmesi sağlanır.<sup>25</sup>

**b) Enformasyon (Information):** “Düzenlenmiş veri” olarak tanımlanır. Düzenleme bir özne tarafından yapılır ve enformasyon sadece düzenleyen özne için bir anlam ifade eder. Belirli bir amaç için şekillendirilmiştir. Verilerin anlamlı bir şekilde yorumlanması ile oluşur. Enformasyona ulaşmak, araştırma, öğrenim, akıl, haber ve yaşanmış olgular ile olur. Enformasyonların birikimi ile bilgi (knowledge) oluşur. Bir konu hakkında karar verilebilecek kadar anlam ifade eder. Enformasyon karar ve uygulama aşamasındaki kişisel fikirler değil, belli bir veri dizilerinden oluşmuş anlamlı ifade bütünüdür.<sup>26</sup>

Enformasyon, düzenlenmiş veri olarak da adlandırılır. Düzenlenme başkaları tarafından yapılır ve yalnızca ilgili kişi için bir anlam taşımaktadır. Her mesajda olduğu gibi enformasyonun aktarılması için de bir gönderenin ve bir alıcının olması gerekir. Enformasyon, mesajı alan bireyin fikrinin veya yargısının değişmesini esas alır.<sup>27</sup> Veriler anlamsız ve dağınık bir yapıya sahiptir. Enformasyonda ise biçimli, anlamlı, düzenli, belirli bir amaca hizmet eden, yarar sağlayan ve yorumlanmış kavramlardan söz edilir.<sup>28</sup>

Verilere çeşitli yöntemlerle değer eklenmesi ile enformasyon oluşmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:<sup>29</sup>

*Amaca yönelme:* Veri dizilerinin hangi amaç için toplandığının tespit edilmesi.

*Kategorize etme:* Verilerin analiz edilebilir temel bileşenlerinin tespit edilmesi.

*Hesaplama:* Verilerin istatistiksel bir oluşum olarak dizilmeleri.

*Düzeltilme:* Verilerin hatasız olarak kullanıma hazır olmaları.

*Özetleme:* Verilerin kısa ve öz biçimde derlenmesi.

---

<sup>25</sup> Awad E., Ghaziri H., Knowledge Management, New Jersey, 2004, Prentice Hall Publishing, s.36

<sup>26</sup> Syed ve Abad., s.12

<sup>27</sup> Barutçugil., s. 57

<sup>28</sup> Dervişoğlu., s. 23

<sup>29</sup> Davenport ve Prusak, çev. Günhan G., s. 25

Enformasyon, olay ve nesnelere yorumlamak ve anlam kazandırmak için bir bakış açısı kazandırır ve bilgi oluşturmak için gerekli bir öğedir. Enformasyon, bilgiye katkıda bulunarak onu etkiler.<sup>30</sup> Veri kayıtlarda ve işlemlerde, enformasyon iletilerde ya da bilenlerden elde edilir. Bilginin hareketli-devingen olması, kendisine değer katar. Bilgi yapılan hatalar ve elde edilen başarılarla gelişir, uygulamaya konulur, gerçeğe dönüşür ve kargaşayı ortadan kaldırır. Organizasyonlarda bilgi elde edilir, büyür, yenilenir, değişir ama hiçbir zaman kaybolmaz. Veri enformasyon için “kim-ne-nerede-ne zaman?” gibi sorular sorulurken, bilgi için “neden-niçin?” gibi sorular sorulur.<sup>31</sup>

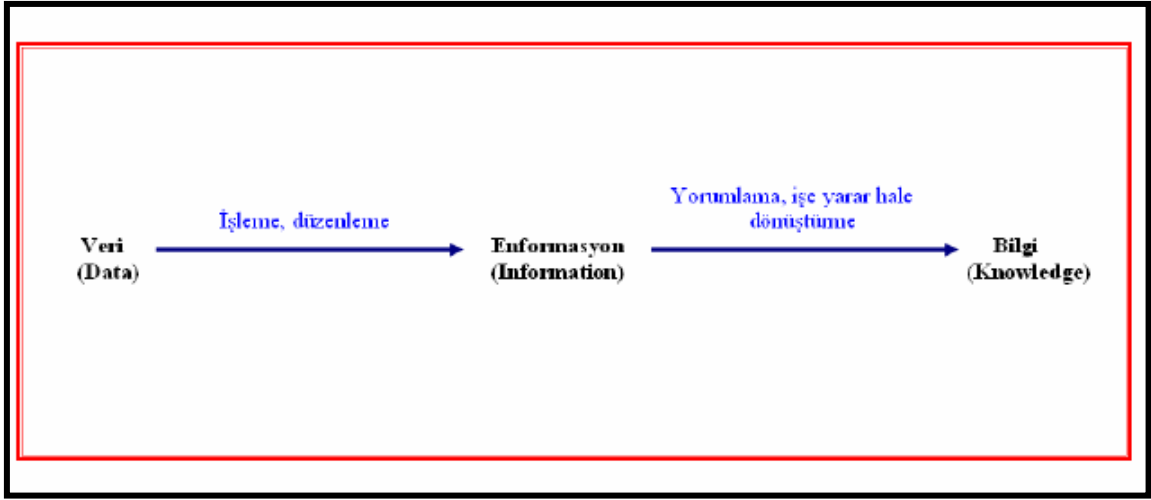
Veri ve enformasyonu anlamak için bir örnek verecek olursak; bir işletmede satış sorumlusu ve satış elemanını ele alalım. Satış elemanının yılsonu satış rakamları veri, satış sorumlusunu değerlendirmek için geçmiş satış verilerini kullanması enformasyon, bunların performans olarak değerlendirilmesi ise bilgi olarak ifade edilir. Burada veri, enformasyon ve bilgi her zaman bir bütünün parçası olarak işlem görürler. Veriler olmadan enformasyon elde edilemez, enformasyon olmadan da bilgi oluşmaz. Oluşan bilgi daha sonra veri elde etmek için çıkış noktası olabilir. Elde edilen bilgi de veri arayışına ışık tutar. Bilginin oluşmasında ve kaybolmasında önemli iki unsur; enformasyon ve veridir. Veri (data) olmadan enformasyona ulaşmak, enformasyon olmadan da bilgi elde etmek zordur. Mevcut veriler işlenip düzenlendikten sonra enformasyon haline alır. Enformasyon da bireyler tarafından yorumlanarak kullanılabilir hale dönüştürülür. Kullanılabilen enformasyon artık bilgi olarak karşımıza çıkar. Bu üçlü arasındaki ilişki Şekil 1’de ifade edilmektedir:<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Nonaka, I., The Knowledge –Cretaing Company. Hitotsubashi on Knowledge Management. Singapore, 2004 John Wiley&Sons Pub, s.50

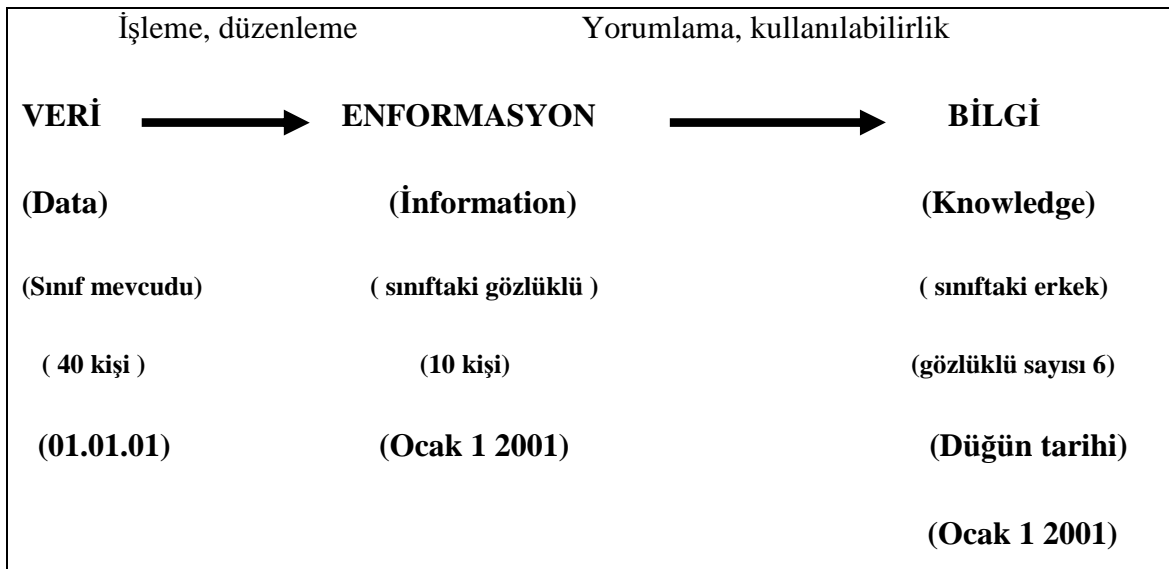
<sup>31</sup>Özdemirci F., Cengiz A., Kurumsal bilgi kaynakları ve bilgi yönetimi, [http://193.255.235.2/~odemirci/diger\\_sayfa\\_metinleri/fo/kurumsal](http://193.255.235.2/~odemirci/diger_sayfa_metinleri/fo/kurumsal), [07.05.2008]

<sup>32</sup> Güçlü N.,Soturofski K., Bilgi Yönetimi, [http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006\\_cilt4/sayi\\_4/351-373.pdf](http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006_cilt4/sayi_4/351-373.pdf) [02.05.2008]



**Şekil 1. Bilginin Oluşması**

Bilginin oluşmasına birçok örnek verebiliriz. Bilgiyi meydana getiren unsurlar olduğu sürece bilgi her zaman oluşur. Kurumların elde etmeye çalıştığı bilgiye daima toplanan istatistiksel verilerden yola çıkılarak ulaşılır. Örneğin, 01.01.01 verisi anlamlı bir biçimde dizilerek enformasyon kullanımını için hazır hale getirilir. Bu veriler anlamsal bir bütün haline getirilerek bir ay ile ilişkileri kurulur. Oluşan anlamlı enformasyon da yorumlanarak bir tarih bilgisi olarak karşımıza çıkar. Bize bir mesaj verir ve uygulamada yararlı olur. Şekil 2’de veri, enformasyon ve bilgiye ilişkin çeşitli örnekler görülmektedir:



**Şekil 2. Bilginin oluşması ve örnek**



Bilgi sözcüğünün üç temel kullanım biçimi aşağıda ifade edilmektedir:<sup>33</sup>

- Süreç olarak bilgi
- Bilgi olarak bilgi
- Nesne olarak bilgi

*a) Süreç olarak bilgi ( Information as process):* Kişisel enformasyonlara sahip olan birey zamanla enformasyonlara farklılık ve yenilik getirme ihtiyacı içine girer. Sahip olunan enformasyonların ihtiyaç üzerine gözden geçirilip, yenilemek ve geliştirmek için yönelme ve aktarma işlemine tabi tutulması “süreç olarak bilgi” şeklinde adlandırılır. Bireyin bilgiye yönelmesi ile süreç olarak bilgi başlamış olur.

*b) Bilgi olarak bilgi ( Information as knowledge):* Bireyin bilgilenme sürecinden sonra elde ettiği anlamlı enformasyon dizilerinin, yani bilginin karşı tarafa aktarılması “bilgi olarak bilgi” şeklinde adlandırılır.

*c) Nesne olarak bilgi (Information as thing):* Bilgilenme sürecinden sonra zihnimize algılayabildiğimiz veya algılayamadığımız bilgiyi nesnel olarak değerlendirmek güçtür. “Bilgi olarak bilgi” elle tutulmaz, gözle görülmez, herhangi bir teknolojik alet ve yöntemle ölçülemez. Bu sebeple bu tür bilgi aktarılacak için açıklanmalı, tanımlanmalı ve fiziksel bir yöntem, işaret, sinyal, metin veya mesaj olarak tanımlanmalıdır.

En son elde edilen bilgi tanımlanarak nesnelere bağdaştırıldığında, gözle görülür ya da değerlendirilebilir duruma gelir. Bilgi olarak adlandırılan verileri (data) ya da belgeleri nitelenmek için kullanılır. Bu şekilde bilginin aktarımı nesne ile bağdaştırılıp bilgileştirici ve öğretici niteliği katılarak aktarımı sağlanır.

---

<sup>33</sup> Tonta Y., Bilgi Erişim Sorunu, <http://eprints.rclis.org/archive/00009688/01/tonta-hatay-2001-bildiri.pdf> [02.05.2008]

Aynı zamanda, bilgi sözcüğü iki farklı yaklaşımla ele alınabilir.<sup>34</sup>

1. *Varlıklarla süreç arasında*

2. *Somutla soyut arasında*

Bu iki farklı yaklaşımla, bilgi ve bilgi sistemlerini dört farklı şekilde incelememiz sağlanmıştır. Bu iki yaklaşımının birbiriyle olan ilişkilerini aşağıdaki şekilde daha iyi görebiliriz:

<p>SOYUT</p> <p>VARLIK (Bilgi olarak bilgi)</p> <p>Bilgi (knowledge)</p>	<p>SOMUT</p> <p>Nesne olarak bilgi</p> <p>Veri, belge, kayıtlı bilgi</p>
<p>SÜREÇ</p> <p>(Süreç olarak bilgi)</p> <p>Bilgilenme</p>	<p>Bilgi işleme, veri işleme, belge işleme, bilgi mühendisliği</p>

**Şekil 3. Bilgiye Dört Farklı Bakış Açısı**

<sup>34</sup> Tonta., <http://eprints.rclis.org/archive/00009688/01/tonta-hatay-2001-bildiri.pdf> , 2008

Organizasyonlardaki bilgi oluşumunda etkili olan faktörler şunlardır: Ürünler, süreçler, yapılmış hatalar ve kazanılan başarılar, müşteriiler hakkında elde edilen düzenlenmiş istatistiksel verilerden oluşan enformasyon topluluğu. Elde edilen enformasyonun yorumlanması ile stratejilere dönüştürerek, verimlilik/farklılık, yenilikçilik ve rekabet ortamında değerlendirmek suretiyle bilgiyi kullanırız.

Daha önce belirtildiği gibi, kurumsal bilgi enformasyon (information) ve bilgi (knowledge) olarak iki farklı türden oluşmaktadır. Nitelikleri, kazanılması ve düzenlenmesine dair her iki bilgi türünün de genel özellikleri ve benzerlikleri aşağıda belirtilmektedir:<sup>35</sup>

- Bilgi, çok farklı kaynaklardan toplanabilir.
- Bilgi, çok kolay veya çok zor elde edilir.
- Bilgiyi kullanmadan önce şunların yapılması gerekir:
  - Toplamak
  - İşlemek
  - Depolamak
  - Dağıtmak
- Bilgi, çok farklı amaçlar için kullanılabilir.
- Bilgi, kasıtlı veya kasıtsız olarak değiştirilebilir.
- Bilgi, hareketlidir.

---

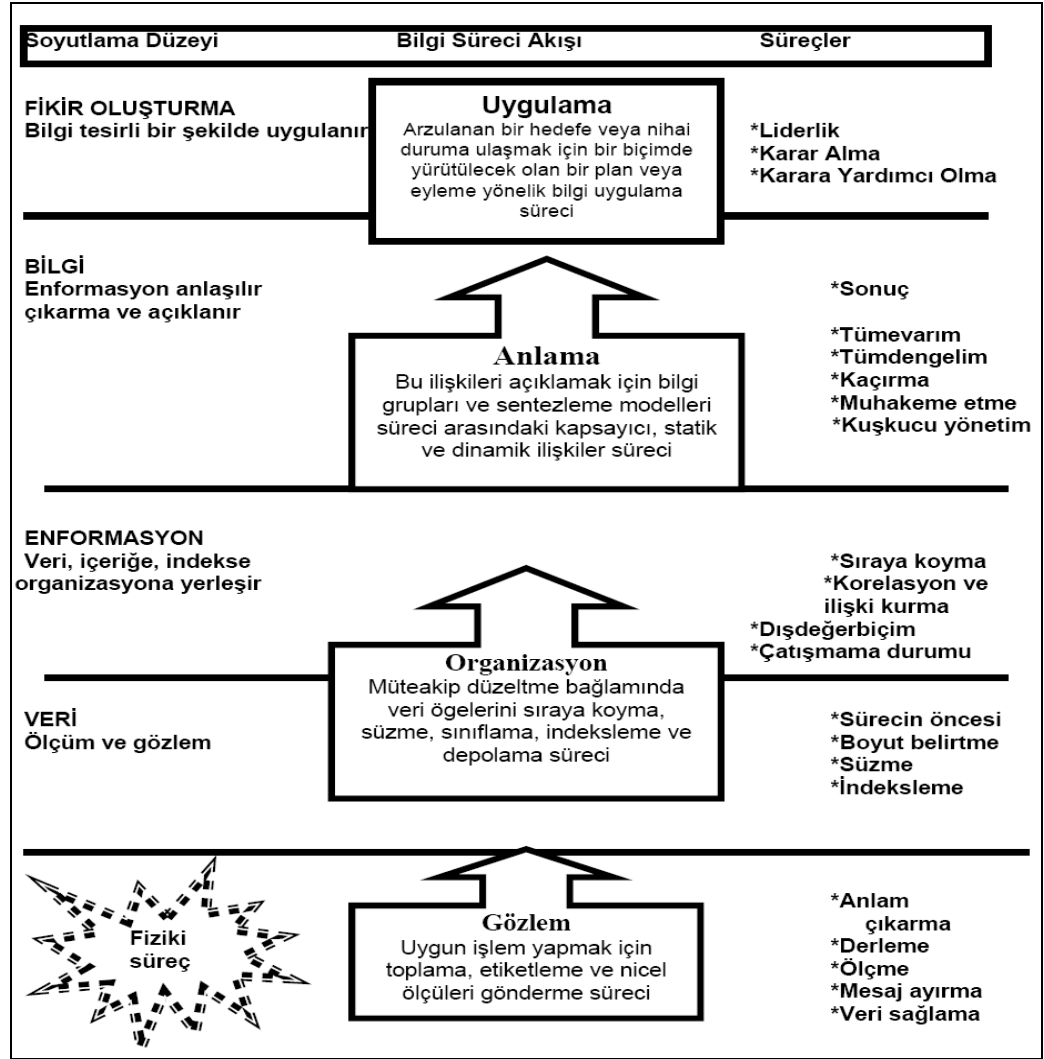
<sup>35</sup> Odabaşı H., Kurumsal bilgi yönetimi, [http://www.stradigma.com/turkce/kasim2003/11\\_2003\\_07.pdf](http://www.stradigma.com/turkce/kasim2003/11_2003_07.pdf) [07.05.2008]

İşletmelerde pazara yönelik istatistiksel ölçümler veri (data), bu ölçümlerin istatistiksel kıyaslanması ve analizi enformasyon (information), analiz sonucunda gelinen nokta ve şirketin ileriye dönük çalışmaları bilgi, çalışmalar sonucu gelinen nokta anlam (meaning), gelinen noktanın yerinin tartışılması felsefe (philosophy), bizim bu şirket hakkında düşüncelerimiz fikir (wisdom), şirketin herkes tarafından aynı görüş ifadesiyle temsili birlik (union) olarak değerlendirilir. Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, kurumdaki bilginin oluşumundan uygulanmasına kadarki aşamalar birbirini kapsayarak ve birbirleri ile ilişkili bir biçimde oluşmaktadır. “Wisdom” ifadesi aynı zamanda bilgelik olarak da kullanılmaktadır. Wisdom, anlamlı ifade biçiminde oluşturulan bilginin tecrübeli kişiler tarafından değerlendirilmesi şeklinde ifade edilir.<sup>36</sup> Mevcut ham veri (data) dizileri anlam ve ilgililik bakımından bir şey ifade etmez. Veri dizilerinin oluşturulması ile enformasyon (information) anlam ve ilgililik açısından bir şey ifade etmeye başlar. Enformasyonların da bir araya gelip bilgi (knowledge) oluşturmasıyla olay hakkında ilgililik ve anlam ifadesi açığa çıkar. Bu anlaşılabilir anlam bütünü hakkında yorum yapılması ile fikir (wisdom) edinilir.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Butterworth, Heinmann., The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence Knowledge ComplexityFramework, [http://www.vernaallee.com/knowledge\\_management/Knowledge\\_Complexity\\_Framework-\(c\).pdf](http://www.vernaallee.com/knowledge_management/Knowledge_Complexity_Framework-(c).pdf), [03.5.2008]

<sup>37</sup> Bellinger G., Castro D., Mills A., Data, Information, Knowledge, And Wisdom, <http://homepages.dcc.ufmg.br/~amendes/SistemasInformacaoTP/TextosBasicos/Data-Information-Knowledge.pdf>, [02.5.2008]



**Şekil 4. Bilgi Hiyerarşisi<sup>38</sup>**

Bilgi hiyerarşisinde de görüldüğü gibi, bilginin oluşmasında fiziki süreç başlangıç noktasıdır. Bu süreçte, verilerin oluşumu gerçekleşir. Oluşan tüm verilerin kullanımı seçilir. Seçilen bu verilerin düzenlenmesi ile enformasyona dönüştürülmeleri sağlanır. Enformasyonların da yorumlanmaları ile bilgi oluşur. Oluşan bilgi kullanılmak üzere hazır hale getirilmiş olur.

<sup>38</sup> Sağsan M., İnsan İlişkileri, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde İnsan: Set Model by Organizational Choice: Human Relations, Knowledge Management and Human Element at the Intersection of Organizational Learning, <http://eprints.rclis.org/archive/00005911/01/205-230.pdf>, [07.5.2008]

### 1.3. Bilgi Ve Bilginin Çeşitleri

Bilginin organizasyonlar içinde dağılımında; kaynağına göre örtülü ve açık bilgi ile niteliğine göre insan birikimi, yapısal birikim, müşteri kazanımı bilgi türlerinin sahip oldukları dağılım önemlidir. Bilgi veri ve enformasyondan daha karmaşık bir yapı olduğu için, tam olarak ne olduğunu ve neye hizmet ettiğini daha iyi kavramak için belirli kriterlere göre sınıflandırma yaparak tanımlanması ve açıklanması gerekir.<sup>39</sup>

#### 1.3.1. Kaynağına Göre Bilgi

**a) Örtülü Bilgi:** Bireyin birikimi sonucunda kazandığı, zihninde tuttuğu düzenlenmiş verilerdir. Bireyle o kadar iç içedir ki, birey sahip olduğunu bazen bilemez. Bazı işleri nasıl yaptığımızı bilmeden yapar ve bunların nasıl yapıldıklarını başkalarına açıklamada güçlük çekeriz. Organizasyonlarda örtülü bilgilerin önemi çok büyüktür. Bazen organizasyonları ayakta tutan ve değer katan örtülü bilgiler olabilir. Örtülü bilgileri oluşturan unsurlar; bireylerin kazanmış olduğu birikimler, tecrübeler, uzun süreli çalışmalarıdır. Organizasyonlar arasında ve organizasyon içi örtülü bilgiye her zaman rastlarız. Örtülü bilgilerin aslında sezgilerden de oluştuklarını söyleyebiliriz. Tamamen bireyin zihinsel sezi ve yaşadıklarının birikimidir. Aktarımı ve açıklanması zordur.<sup>40</sup> Örtülü bilgi, bireylerin zihinlerinde taşıdığı son derece kişisel bir bilgi türüdür. O kadar gizli bir bilgidir ki kimi zaman kişi sahip olduğunun farkında bile olmaz. Yaşamımızda her an iç içe olabildiğimiz bir olgudur.<sup>41</sup>

**b) Açık Bilgi:** Kullanıma hazır, işlenmiş bilgidir. Bilimsel formüller, ürün özellikleri, metin, grafik, bilgisayar programı vb çeşitlerine rastlarız. Organizasyonlarda açık bilgi ne kadar yeterli seviyede olursa ürüne lanse edilen bilgi de o kadar yeterli olur.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Barutçugil., s.57

<sup>40</sup> Keskin H., Akgün A.E. Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Yönetim Süreci, Gazi Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi. Sayı 1 Ankara, 2003, s.179-180

<sup>41</sup> Barutçugil., s.62

<sup>42</sup> Keskin., Akgün., s.179-181

Açık bilgi, biçimsel, kodlanmış ya da süreçlerdeki bilgi olarak da ifade edilmektedir. Açık bilgi kitaplarla, belgelerle, arşivlerle ve raporlarla açık bir şekilde yer alır.<sup>43</sup> Açık bilgi, rakamlarla, kelimelerle ifade edilebilen yerleşik ve sistemli bir yapıya sahiptir.<sup>44</sup>

### 1.3.2. Niteliğine Göre Bilgi

Niteliğine göre bilgi üç şekilde sınıflandırılabilir.<sup>45</sup>

a) **İnsan Sermayesi:** Bireyin sahip olduğu birikimin değeridir. Organizasyonda çalışanların meslekteki fiili süreleri, nitelikleri, temel yetkinlikleri olan bireylerin sayısı insan sermayesini oluşturan unsurlardır. Birey açık ve örtülü bilgiden hangisine sahip olursa olsun organizasyondaki yeri çok önemlidir.

b) **Yapısal sermaye:** Organizasyonda içselleştirilmiş, şirketin ürettiği ürünlerde ya da hizmetlerinde yatırıma dönüştürülmüş bilginin değeridir. Markalar, ticari haklar, birikim, telif, patent hakları ve unvanları yapısal sermayedeki değerlerdir.

c) **Müşteri Sermayesi:** Müşterilerin sayısı, büyüklüğü, çalışma süresi ve sıklığı potansiyeli müşteri sermayesini oluşturur.

### 1.4. Bilgi Dönüşümü Ve Paylaşımı

Örtülü ve açık bilgi arasındaki dönüşümün sağlanmasında ve organizasyonlarda bilgi oluşturulmasında açığa çıkan dört temel model aşağıda açıklanmıştır.<sup>46</sup>

a) **Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye (Sosyalizasyon):** Birey örtülü bilgiyi doğrudan bir başkası ile paylaşır. Sosyalizasyon paylaşılan deneyimler aracılığı ile yeni örtülü bilgilerin kazanılma süreci olup, biçimselleştirilmesi güçtür. Gözlem, taklit ve uygulama ile kazanıldığından, usta-çırak ilişkisinde olduğu gibi beceriler, beden dili duygular, davranışlar gibi belirli bir örtülü kalıp üzerinden aktarılır.

<sup>43</sup> Dell C. Q., Grayson J., Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik, 1. Basım, İstanbul, Dışbank Yayınları, 2003, s. 3

<sup>44</sup> Bulut G., Bilgi Yönetimi, İstanbul BZD Yayıncılık, 1999, s. 34

<sup>45</sup> Kulaklı A., Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımın Önemi Ve Bir Uygulama, <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/f8/M00113.pdf>, [11.5.2008]

<sup>46</sup> Odabaşı., [http://www.stradigma.com/turkce/kasim2003/11\\_2003\\_07.pdf](http://www.stradigma.com/turkce/kasim2003/11_2003_07.pdf)

**b) Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye Geçiş (Dışsallaştırılma):** Bireyin sahip olduğu örtülü bilgisini iletişimde bulunduğu diğer kişilere aktarmasına olanak tanıyan, somutlaştırılan ve açık bilgi haline getirilen bilgiyi ortaya çıkaran modeldir.

**c) Açık Bilgiden Açık Bilgiye (Birleştirme):** Birey sahip olduğu açık bilgilerini yeni bir bütün halinde toplayabilir. Bu toplama, açık bilgiyi karmaşık ve sistematik kodlanmış bilgi takımlarına dönüştürebilir.

**d) Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye (İçselleştirme):** Devamlı paylaşım halinde olan açık bilgi organizasyon dışı bireyler tarafından kullanılarak onları örtülü bilgilerin genişletmesi ve yeniden biçimlendirmesi için kullanır. Ürün ve imalat sürecine ait el kitabı, süreç, talimat vb gibi açık bilgiler, uygulama ve pratik aracılığı ile örtülü bilgiye dönüşür.<sup>47</sup>

## **1.5. Sosyal Bir Süreç Olarak Bilgi Yönetimi**

**1.5.1. Bilgi Yönetimi:** Kaçınılmaz rekabetin yaşandığı ve koşulların devamlı değiştiği ortamlarda genel olarak tüm alanların değişen ortam ve koşullara uyum sağlamak, yaşamlarını devam ettirmek ve sahip oldukları yeteneklerini muhafaza etmek için ortak akılı kullandığı bir süreçtir. Bu süreç içerisinde bilginin idari yönden yönetilmesi ile bilgi yönetimi oluşmuştur.

Bilginin epistemolojisi üzerine, yüzyıllardır birçok bilim adamı görüş beyan etmiştir. Son yıllarda işletme literatüründe de benzer tartışmalara rastlanmaktadır. Bilgi yönetiminin toplumsallaşma süreci içerisinde bilginin etkin bir şekilde üretilmesini, uygulanmasını, saklanmasını ve yayılmasını başaran örgütler ve toplumlar daha başarılı bir hale gelmişlerdir.<sup>48</sup>

Etkin olarak işletilen her türlü örgüt için bilginin sağlanması, düzenlenmesi, denetimi, seçimi, paylaşımı ve yayımı süreçlerinin kusursuz bir şekilde işlemesi gerekmektedir. Buradaki bilgi terimi örgüt içi veya dışında var olan çok çeşitli unsurları (üretim verileri, personel performans ve kişisel bilgileri, pazara dönük araştırma verileri,

---

<sup>47</sup> Kulaklı., <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/f8/M00113.pdf>

<sup>48</sup> Celep, Çetin., s. 21



çeşitli kaynaklardan elde edilen rekabetçi ve tedarikçi firma verileri, müşteri verileri) kapsamaktadır. Bilgi yönetiminin örgütsel performans değerlendirmesinde bilginin değeri, kalitesi, sahipliği, kullanımı ve güvenliği ön plandadır. Bilgi yönetiminde örgütün doğru karar vermesi için doğru formda, doğru şahsa, doğru maliyetle, doğru zamanda doğru yerde, doğru bilgiyi ulaştırması gerekmektedir.<sup>49</sup>

Bilgi yönetiminin amacı; karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi sağlamak ve hızlandırmak için kurum içindeki örtülü bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yapacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır. Bilgi yönetimi terimi son 20 yıldır yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bilgi yönetiminde neyin yönetildiği tam olarak açıklık kazanmamıştır. Bilgi yönetimi konusunda birçok araştırmacı bilgi yönetimin bilimsel olarak tek başına değerlendirilemeyeceğini savunmuşlardır.

Bilgi yönetiminin gerçekte bilgi ile çalıştığını, bilginin yönetilemeyeceğini, bilginin, aşk, sevgi gibi yönetilebilir olmadığını ama tam kelime bulanamadığından bilgi yönetimi teriminin kullanılmasına geçildiğini belirtmek gerekmektedir. İnsanların beyinlerinde depolanan bilginin kolayca yönetileceği konusunda kesin bir yargıya varamayız. Dokümanite edilmiş bilgiler üzerinde yapılan çalışmalar günümüze kadar birçok kişi tarafından yürütülmüştür. Burada bilgi yönetimi terimi çerçevesinde, “arşivcilik, işletme, bilgisayar mühendisliği, kütüphanecilik” gibi çok farklı alanlara dair çalışmalar yapılmıştır. Her sistemde olduğu gibi, bilgi de yönetilen bir süreçtir. Bunun için bilgi yönetimi sürecinin uygulanmasından sorumlu bir bilgi yöneticisi ve takımı oluşturulmalıdır.<sup>50</sup> Bilgi yönetimi, bilgi varlıkları ile ilgili hesapların gözden geçirilmesi aşamasıdır. Burada, en fazla öneme sahip olan bilgi saptanmalı, sektördeki en iyi uygulamalar bilinmeli, yeni araştırma ve geliştirme alanları ortaya çıkarılmalıdır. Paylaşılan bilgi yönetimi değerleri, vizyonu ve amaçları geliştirilmelidir.<sup>51</sup> Yeni bilgi yönetiminin yapısıyla ilgili standartlar, süreçler, teknolojiler, rol ve sorumluluklar ve ödüller belirlenmelidir.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Tonta., <http://eprints.rclis.org/archive/00009688/01/tonta-hatay-2001-bildiri.pdf> , 2008

<sup>50</sup> Awad, Ghaziri., s.165

<sup>51</sup> Bartçugil., s.114

<sup>52</sup> Ögüt., s. 53

Enformasyon yönetimi, daha ziyade bilginin saklandığı fiziksel formların yönetimi şeklinde algılanırken; aynı zamanda sözsüz yahut kayıtsız bilgilerle ve gözlemlenebilir, sözlü veya açık olmakla birlikte sistematik olarak organize olmamış durumlardaki bilgiyle de ilgilenmektedir. Bilgi yönetimi esas olarak şirket ortamında devamlı artan bilgi yoğunluğunu güncelleyen, oluşan bilgileri ulaşılabilir kılan, istenilen bilgiye ulaşmak için gerekli olan işlemleri tanımlayan ve gerekli bilginin şirket çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplin olarak görülür.<sup>53</sup> Bilgi kaynakları yönetimi, bilgi teknolojisi yönetimi, veri yönetimi, dokümantasyon, belge yönetimi, üst yönetim bilgi sistemi (management information system) gibi terimler çoğu zaman bilgi yönetimi terimiyle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.<sup>54</sup>

Bilgi yönetimi için özel olarak hazırlanmış görevlerde belirli sorumluluklar çerçevesinde çalışan elemanlar birçok sıfatla nitelendirilmektedirler ve örgüt içerisinde oldukça önemli pozisyonlarda yer almaktadırlar. Örnek olarak şu pozisyonları verebiliriz: Bilgi yöneticisi, bilgi müdürü, bilgi işçisi, bilgi proje yöneticisi.<sup>55</sup>

Bilgi yönetimi kapsamında yapılan çalışmalarda kullanılan dokümantasyon terimi ise 19. yüzyıl sonlarında Avrupa'da çok tercih edilen bir terim olup; ABD'de ise bu terimin yerine kütüphane bilimi, kütüphanecilik terimleri kullanılmıştır. Geçen yüzyılın başlarında bilgi yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda; günümüzde kullanılan belge yönetimi terimi yerine idari dokümantasyon terimi kullanmış ve yönetim bilgi sistemlerinin de idari dokümantasyonla birlikte kullanılabilceği gösterilmiştir. Bilgi yönetimini oluşturan öğeleri sıralarken, bu disiplinin kökeninin geleneksel olarak belgelerin elde edilmesi, düzenlenmesi, uygulanması ve kullanılmasıyla uğraşan arşiv ve belge yönetimi, kütüphanecilik ve bilgi bilimine dayandığı göz önünde bulundurulmalıdır.<sup>56</sup>

Bilgi yönetiminin ilgi alanına giren birçok konu, bilgiyle ilgilenen veri tabanı tasarımı ve geliştirme, bilgi saklama ve erişim, bilgi ekonomisi ile uğraşan profesyonel

---

<sup>53</sup> Harrison R., Kessels J., Human Resource Development in a Knowledge Economy. New York, 2004 Palgrave Macmillan Pub, s.39

<sup>54</sup> Tonta., <http://eprints.rclis.org/archive/00009688/01/tonta-hatay-2001-bildiri.pdf> , 2008

<sup>55</sup> Davenport ve Prusak, çev. Günhan G., s. 155

<sup>56</sup> Sharig S Z., Knowledge Manegment; An Emerging Disccipline, Journal of Knowledge Managment. September, 1997, s. 75

grupların da ilgi alanına girmektedir. Bilgi yönetiminin oluşmasında önemli bir yere sahip olan bilgi teknolojisinin bilgi yönetimindeki kullanımı da giderek artmaktadır.<sup>57</sup> Bilgi yönetimi terimi aslında “bilgi” ve “yönetim” terimlerinden oluşmuştur. Bunlar, aslında bir arada kullanımı zor görünen iki kavramdır. Örgütlerde bilginin rekabette üstünlük sağlandığının görülmesiyle, bilginin daha profesyonel bir şekilde yönetimi önem kazanmıştır. Bilgi yönetiminin iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için konuya daha sistematik bir şekilde yaklaşmak gerekir.

Bir kuruluşun hangi bilgi kaynaklarına sahip olduğunu belirlemek için araştırma ve sınıflandırma yapmak, bilgi kaynaklarının nerede ve nasıl bulunduğunu, neleri kapsadığını, ulaşılabilirliğini, doğru bilginin kullanımı, yararlılığını belirlemek ve bilginin elde edildiği kaynakları kullanmak için; bütün bunların oluşması ve bunların bir biri ile uyumunun çok iyi olması gerekir.

Bilgi yönetimi kapsamında, kurumun kurum içi ve kurum dışı faaliyetlerini bir program dâhilinde yürütmesi, devamlı olarak planlar ve güncel stratejiler oluşturması ve bilginin ne zaman, nasıl ve nerede kullanılması gerektiği konularında sürekli çalışmalar yapması gerekmektedir.

Bilgi yönetiminin başlıca amaçları ise şunlardır:<sup>58</sup>

- Şirketin geleceği ile ilgili, kurum içi ve dışı konularda, doğru zamanda ve doğru yerde karar vermeyi sağlamak
- Üretimsel operasyonların verimliliğini arttırmak
- Kaynak aktarımını hızlandırmak
- Firmalar arası rekabette lider olmak
- Sürekliliği devam ettirmek
- Gelişimi sağlamak ve hızlandırmak

---

<sup>57</sup> Tonta., <http://eprints.rclis.org/archive/00009688/01/tonta-hatay-2001-bildiri.pdf> , 2008

<sup>58</sup> Özdemirci ., Cengiz ., [http://193.255.235.2/~odemirci/diger\\_sayfa\\_metinleri/fo/kurumsal](http://193.255.235.2/~odemirci/diger_sayfa_metinleri/fo/kurumsal), 2008

- Kurum içindeki bireylerin sahip oldukları örtülü bilgiyi açığa çıkararak, kurumda yer alan doğru kişilere açık bilginin dolaşımını ve aktarımını sağlamak.

Bilgi yönetim stratejileri ise şu şekilde sınıflandırılmaktadır:<sup>59</sup>

- Teknolojik stratejiler
- Bireye dayalı stratejiler
- Sosyal süreçlere yönelik stratejiler.

*Teknolojik stratejiler:* Bilgi yönetimi stratejinin uygulanmasında önemli bir yere sahiptir. Kurumun sahip olduğu bilginin edinimi, kullanımı, aktarımı, paylaşımı ve arşivlenmesi aşamalarında teknolojik donanımlardan yararlanır.

Kurumda, bireyler arasındaki bilgi paylaşımını ve bir birileri ile etkileşimlerini sağlamak için kurum içi ağlardan (intranet) yararlanır. Bilginin saklanması ve aktarımı, teknolojik donanımların etkin bir şekilde kullanılması ile güvenilirlik en üst düzeyde olur. Kurum mükemmel bir teknolojik donanıma sahip olsa bile bireyler arası etkileşim olmadan hiçbir yarar sağlanamaz.

*Bireye dayalı stratejiler:* Kurumdaki bireylerin sahip olduğu örtülü bilgilerin devamlı ve güvenilir bir şekilde açık bilgiye çevrilerek bireyler arası bilginin paylaşımı sağlanır. Bilgi üretmek, bilgi paylaşmak, bilgiyi kullanmak kurum içi bilgi içeriği oluşturmak bireye dayalı durumdur. Bilginin oluşmasında bireye dayalı performans stratejisi uygulanarak kurumlar bireylerden daha çok fayda sağlamış olurlar. Aslında bireye dayalı strateji uygulanması ile kurum içi rekabetin oluşması da sağlanır. Bireyler yeni bilgi oluşumun içinde yer almak isteyerek bilginin çeşitliliğini sağlamış olurlar.

*Sosyal süreçlere yönelik stratejiler:* Kurumun iş stratejilerinin uygulanabilirliği; teknolojik ve bireye dayalı sürecin iyi bir şekilde yürütülmesi ile sağlanır. Kurumun hedefleri, beklentileri, rakip firmalar arasındaki rekabeti, müşterilerle olan ilişkileri bir sosyal sürece yönelik stratejilerin iyi belirlenmesi ile sağlanır.

---

<sup>59</sup> Özdemirci ., Cengiz ., [http://193.255.235.2/~odemirci/diger\\_sayfa\\_metinleri/fo/kurumsal](http://193.255.235.2/~odemirci/diger_sayfa_metinleri/fo/kurumsal), 2008

Bu stratejiler bilginin var olmasıyla açığa çıkar. Bu stratejilerin oluşmasıyla da bilgi yönetimi oluşur. Kurumun iş stratejileri ile bilgi yönetim stratejileri çok iyi bir şekilde ve beraber tasarlanmalı ve yürütülmelidir. İş stratejileri oluştururken, bilgi yönetiminin uyguladığı stratejiyi bilmezsek hiçbir verimlilik elde edemeyiz. Kurumlaşmış bir şirkette iş stratejilerini belirlerken bilgi yönetimi stratejileri her zaman ön planda tutulur.

Bilgi yönetimindeki birey faktörü şu şekilde açıklanabilir: Örgütlerin sahip oldukları bilgileri iş stratejileri doğrultusunda hayata geçirmeleri için bilginin yönetilmesi gerekmektedir. Bilginin yönetilmesi için de insanın olması gerekir. Bilgi yönetiminde yer alan bireyin motivasyonu, sahip olduğu haklar, tazminat, sosyal güvencesi gibi bir takım gereklilikler söz konusudur.

Kurumda birey her zaman sosyal gereksinimi için çalışmaktadır. Kurum bireyin sosyal gereksinimlerini sağlayarak bilgi yönetiminin daha verimli bir şekilde işlenmesini sağlar. İnsan yaşadığı süreç içerisinde standart bir şekilde çalışarak hayatını sürdürülemez. Kurumun bireyden devamlı yüksek performans beklemesi yanlış olur. İş stratejilerinin gerçekleştirilmesi şartıyla birey bilgi yönetiminin içerisinde yer alır.<sup>60</sup>

Bilgi yönetiminde bazı temel ilkeler söz konusudur. Kurumların bilgi yönetimi konusunda konuyu ele almalarının en uygun yolu, ayrıntılı stratejilerden çok bir kısım ilkelerin belirlenmesidir. Kurum bilgi yönetimi ile ilgili her şeyi kararlaştırdıktan sonra ayrıntılı ve planlı bir şekilde bazı ilkeler tespit edilmelidir. Bu ilkeler ve bilgi yönetiminin yapısına ilişkin önemli noktalar aşağıda belirtilmiştir:<sup>61</sup>

- Bilgi yönetimi sürekli bir biçimde gerçekleştirilir.
- Bilgi yönetiminin maliyeti yüksektir.
- Etkin bilgi yönetimi birey ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
- Bilgi yönetiminin başarısı, güvene ve inanca bağlıdır.

---

<sup>60</sup> Sağsan., <http://eprints.rclis.org/archive/00005911/01/205-230.pdf>, [07.5.2008]

<sup>61</sup> Barutçugil., s.85

- Bilgi yönetimi, bilgi takımları, çalışanlar ve yöneticilerden oluşur.
- Bilgi yönetimi, bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi demektir.
- Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle uygulanmayan bir durumdur.
- Bilgi yönetimi, hiyerarşik yapı ve modellerden değil, bilgi piyasalarından ve bilgi haritalarından yararlanır.
- Bilgi yönetimi uzun bir süreçtir.
- Bilgi yönetiminde bilgiye ulaşmak ve bilginin farkında olmak yeterli değildir.

Bu belirtilen ilkelerle bilgi yönetiminde önemli noktalara gelinmesi sağlanmıştır. Organizasyonlarda ve toplumda bilgiyi önemseyen, bilgi çalışanını tanıyan, takdir eden, bilginin paylaşıldıkça büyüdüğünü ve değer kazandığını görebilen ve bilgiyi paylaşanları ve etkili bir şekilde kullananları mükâfatlandıran bir kültüre ihtiyaç bulunmaktadır.<sup>62</sup> Bilgi yönetimi uygulaması kurumsal faaliyetlerin sürdürülmesinde fonksiyonel olan birçok unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar arasında, kurumsal iletişimde en önemlisi bilgi teknolojilerinin varlığı ve etkin kullanımınıdır.<sup>63</sup> Şekil 5, bilgi yönetiminin adım adım uygulanma sürecini ortaya koymaktadır.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Barutçugil., s.16

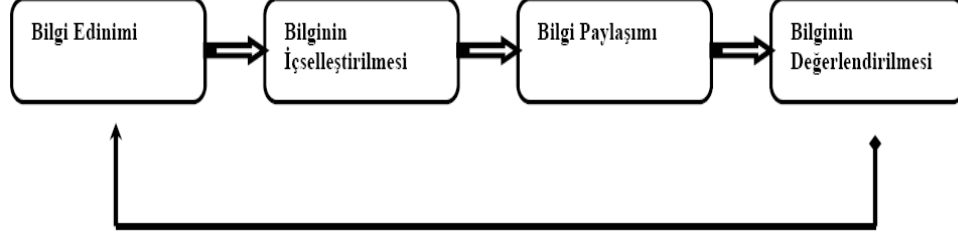
<sup>63</sup> Barutçugil., s.125

<sup>64</sup> Güçlü, Sotirofski , [http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006\\_cilt4/sayi\\_4/351-373.pdf](http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006_cilt4/sayi_4/351-373.pdf). 2008

Konu ile ilgili bilginin belirlenmesi için yöntemleri iyi bilme	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El kitapçılarının hazırlanması</li> <li>2. İç ve dış kıyaslamalar</li> <li>3. Uzmanlar, bilgi komisyonu ve aracılığı</li> </ol>
Bilgi amaçları	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sürecin geliştirilmesi</li> <li>2. Potansiyel alanların şeffaflığı</li> <li>3. Şartların şeffaflığı</li> </ol>
Bilginin geliştirilmesi için yöntemler	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uzmanlar ve proje takımlarının disiplinler arası iş birliği</li> <li>2. Dış bilginin kazanımı</li> <li>3. Bilgi ve tecrübelerin kullanımı sağlamak için sistematik yaklaşım</li> </ol>
Bilginin saklanması için yöntemler	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bilgi ürünleri ve veri ve enformasyon</li> <li>2. Standart ve denenmiş metotlar için el kitaplarının hazırlanması</li> <li>3. Rapor ve başarı hikâyeleri</li> </ol>
Bilginin yayılması ile ilgili yöntemler	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bilgiyi yayma için disiplinler arası proje takımları</li> <li>2. İç yayımlar</li> <li>3. Uzmanlar tarafından eğitim ve koçluk</li> </ol>
Bilginin uygulanması için yöntemler	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplinler arası takımların özerkliği</li> <li>2. Sonuçlar hakkında iç uzmanlar tarafından görüş alınması</li> </ol>

**Şekil 5. Bilgi Yönetiminin Basamakları**

**1.5.2. Bilgi Yönetim Süreci:** Bilginin elde edilmesinden uygulanmasına kadar geçen süreci ifade etmektedir. Sürecin ilk adımı örgüt için gerekli bilgilerin sağlanması ile başlar. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi bilgi edinimi ve değerlendirme arasında bir döngü oluşmuştur. Bilgi değerlendirildikten sonra bilgi tekrar bilgi ediniminde kullanılmak üzere geri beslenir.



Şekil 6. Bilgi Yönetim Süreci Döngüsü Bilgi yönetim süreci<sup>65</sup>

Örgütlerde bilgi yönetim süreci aşağıdaki gibidir;

- Bilginin elde edilmesi
- Bilginin saklanması
- Bilginin paylaşılması
- Bilginin uygulanması

**Bilginin Elde Edilmesi:** Bilginin elde edilmesi ile bilgi yönetim süreci başlamış olur. Kurumun ihtiyaç duyduğu bilgiyi belirlemesi gerekmektedir. Gereksiz bilginin sağlanması doküman israfına neden olur. Tüm organizasyonlarda bilgi edinimine ihtiyaç duyulmuştur. Organizasyonlarda bilgi edinimi dış kaynaklardan ve iç kaynaklardan sağlanır.

Bilgi dış kaynaklardan elde edilecek ise doğru ve güvenilir kaynak olması çok önemlidir.<sup>66</sup> Bilginin elde edilmesinin başka bir yolu ise takım çalışmasıdır.

<sup>65</sup> Kalkan V. D., Keskin H., KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma, <http://www.yesevi.edu.tr/bilig/biligTur/pdf/35/173206.pdf>, 2008



Bir takım, bir iş yapmak için çeşitli bilgilerden faydalanır ve bir sonuç alır. Bu sonuçla yeni bilgiler elde edilir ve bu yeni bilgiler yeni bir problemi çözmekte kullanılır.<sup>67</sup>

Dışsal bilgi edinimi, konferanslara katılma, danışmanlık yardımı alma, müşteri, rakip ve tedarikçi firma takibi gibi yöntemlerle gerçekleştirilir. İçsel bilgi edinimi ise kurumun faaliyetlerinden sağlanabilir. Kurumun kullanmış olduğu teknolojik donanımlardan, deneysel ve deneme sonucu elde edilen bilgilerden oluşturulabilir.<sup>68</sup> Örneğin bilgi elde edilmesinde yer alan birey, gereksinim duyulan bilgi ile alakalı bir konferansa katılabilir. Burada alınan kişisel notlar ile istenilen bilgi elde edilebilir. Müşteri ile ilgili geçmiş istatistiksel veriler de kullanılarak müşteri hakkında bilgi edinimi sağlanır. Örgütler çeşitli yollarla bilgiyi elde edebilirler. Taklit etme, satın alma, karşılaştırma, dış kaynak kullanma, türetme, alternatif üretme ve keşfetme gibi yöntemlerle bilgiye ulaşılabilir.<sup>69</sup> Bilgiyi taklit etme, bir örgütün veya şirketin diğer bir şirketteki başarılı gördüğü uygulamayı veya bir konu hakkında üretilen yeni bilgiyi örnek alarak kendisine uyarlayarak uygulaması anlamına gelir. Bu tür eylemi gözlemlenme, başarılı çalışanları transfer etme veya çeşitli enformasyon kanallarını kullanarak da bilgi taklit edilir.<sup>70</sup>

---

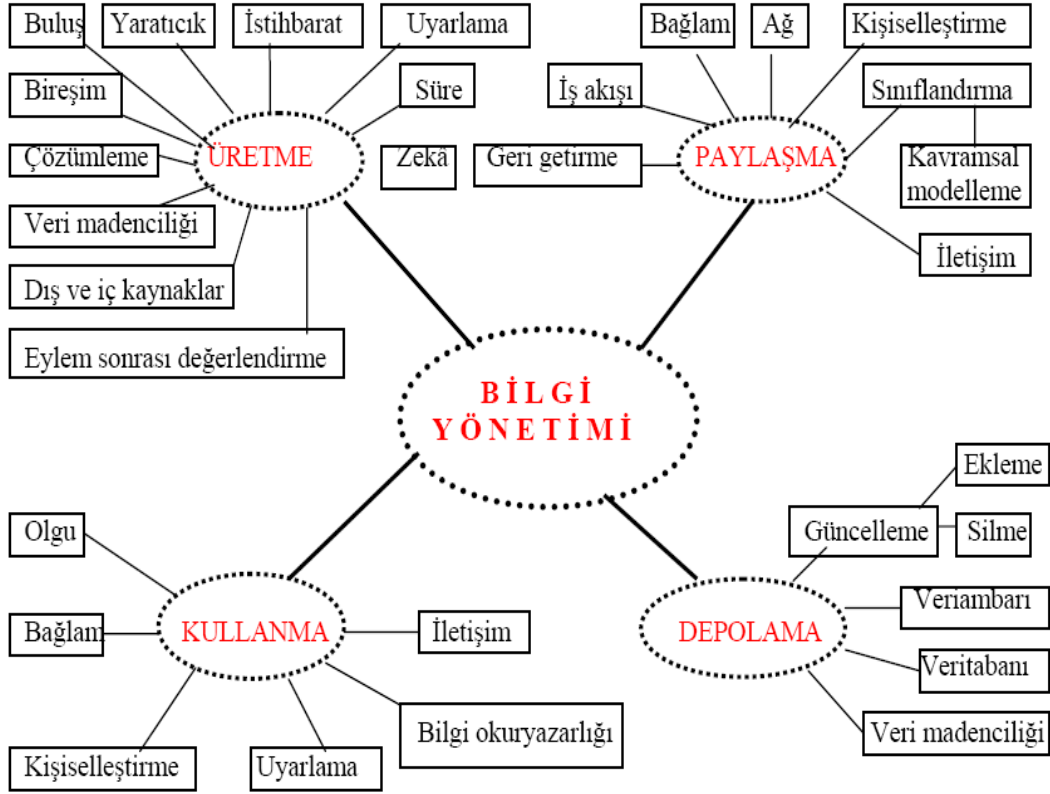
<sup>66</sup> Kalkan, Keskin., <http://www.yesevi.edu.tr/bilig/biligTur/pdf/35/173206.pdf>, 2008

<sup>67</sup> Awad, Ghaziri., s.94

<sup>68</sup> Kalkan, Keskin., <http://www.yesevi.edu.tr/bilig/biligTur/pdf/35/173206.pdf>, 2008

<sup>69</sup> Zaim H. Bilginin Artan önemi ve Bilgi Yönetimi, İşaret Yayınları, İstanbul, 2005, s. 165

<sup>70</sup> Zaim., s. 165



Şekil 7. Bilgi Yönetim Ağı <sup>71</sup>

Bilgi yönetimi, ilgili birimlerin bilgiyi üretme, paylaşma, üretme ve depolama gibi işlemleri gerçekleştirerek Şekil 7’de ifade edilen bilgi yönetim ağını oluşturmalarıyla hayat bulur. Bu süreçteki temel aşamalar şunlardır:

**Bilginin Saklanması:** Elde edilen bilginin bilgi tabanında kaydedilmesiyle bilgi saklanmış olur. Depolanan bilgi her zaman kolay erişilebilir ve güncel olmalıdır. Örgütlerde bilgi depolama teknolojiye ve insan hafızasına dayalıdır.

Organizasyonun devamlı verimliliği için zihinsel depolama her zaman tercih edilmez. Spesifik bilgilerin depolanmasında zihinsel depolamanın zararlı yönleri vardır. Birey kurumda devamlı çalışma potansiyelinde değildir. Teknolojiye dayalı depolamada

<sup>71</sup> İkrım Ç., Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri Malatya Örneği <http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/452.pdf>, (2008)

ise bilgi istenildiği zaman ve eksiksiz bir şekilde elde edilir. Zihinsel depolamada kişi çıkar ilişkisinde bulunabilir.<sup>72</sup>

***Bilginin Paylaşılması:*** Bilgi işletme içerisinde ihtiyaç duyulan birimlere gönderilerek bilginin dağılması sağlanmış olur. Bilginin dağıtım aşamasına gelmesi için bilginin yararlanılabilecek durumda olması gerekir. Bilginin paylaşılabilmesi için, şirket içinde çalışan bireyler bilgi paylaşımı kültürüne sahip olmalıdırlar. Bilgi paylaşımı teknolojik ve sosyal olarak gerçekleşebilir. Her bilgi paylaşımında bireylerin farklı görüşleri olacağından aynı zamanda iç bilgi edinimi de sağlanmış olacaktır. Her birey paylaşılan bilgi hakkında fikir belirtecektir. Bilgi paylaşımı şirketler için çok önemlidir.<sup>73</sup>

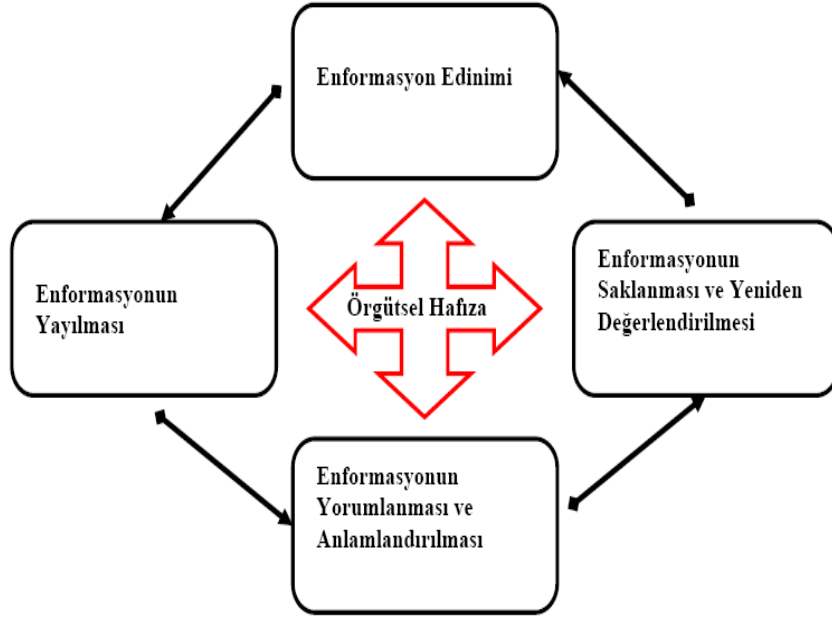
***Bilginin Uygulanması:*** Bu aşamada bilgi uygulanmaya hazır haldedir. Bilgi yeni ürün geliştirme sürecinde, teknoloji transferinde, pazarlama stratejilerinde ve yönetim faaliyetlerinde mevcut problemleri giderebilmek için kullanılabilir.<sup>74</sup> Uygulama aşamasında kullanılan her yeni bilgi aynı zamanda bilgiyi zihinsel depolama aktivitesini meydana getirir. Uygulayıcı birey yeni bilgilerin uygunluğunu ve eksikliğini görerek, tekrar bilgi edinimi isteğinde bulunabilir. Bu süreç bilgi edinimi ve uygulanması çalışmalarını arasında bir döngü oluşturmak suretiyle bilginin devamlı bir biçimde güncellenmesini sağlar.

---

<sup>72</sup> Kalkan V.D., Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetimi, www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Bahar-2006 C.5 S.16 (22-36)., 2008

<sup>73</sup> Kalkan., www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Bahar-2006 C.5 S.16 (22-36)., 2008

<sup>74</sup> Kalkan, Keskin., <http://www.yesevi.edu.tr/bilig/biligTur/pdf/35/173206.pdf>., 2008



**Şekil 8. Bilgi Yönetim Süreci<sup>75</sup>**

Şekil 8’de örgütlerin enformasyonu değerlendirmesi ve kullanımı verilmiştir. Burada görüldüğü gibi, enformasyonun ediniminden başlayarak uygulanmasına kadar tüm aşamalarda geri besleme söz konusudur. Enformasyon edinimi başladıktan sonra yayılmasının gerçekleşmesi sonrası tekrar enformasyon edinimi için geri besleme yapılır. Bu döngü bu şekilde işler. Böylelikle bilginin uygulanma sürecinde sürekli olarak yeniden üretilmesi de sağlanmış olur.

<sup>75</sup> Kalkan., www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Bahar-2006 C.5 S.16 (22-36)., 2008

## II. BÖLÜM

### YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ VE PROJE TAKIMLARI

#### 2.1. Yenilik Kavramı Ve Önemi

Yenilik kavramı, organizasyonların kurumlar arası rekabet üstünlüğü elde edebilmesinde, kazançlarının ve nakit akışlarının artmasında, rakiplerinin önünde yer almalarında belirleyici bir yol, güçlü bir rekabet silahıdır. Yeniliği, yeni kabul edilen bir düşünce, uygulama veya nesne; ve bütün bunların uygulamaya aktarılması olarak tanımlayabiliriz.<sup>76</sup> Değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bir bütün haline gelmiş olan yenilik kavramı, uzun süreli bir performansın göstergesidir. Yenilik, eskiden bir dâhinin bir buluş yapması ya da akıllı bir insanın bir fikri alıp ticari bir faydaya dönüştürmesi olarak görülmekteydi. Ancak bugünün organizasyon yapısında yenilik, bir kerelik değil tekrarlanabilir, sistemleştirilebilir ve şirketlerin yapısına yerleştirilebilir bir süreç olarak ortaya çıkmıştır. Globalleşen dünyadaki organizasyonlarda yenilik, bilimsel veya teknolojik değerden çok daha kapsamlı anlamlar taşıyan bir değer olarak görülmektedir. Yenilik, mevcut bir ürün veya üretim sürecinin geliştirilmesi olabileceği gibi, yeni bir ürün veya üretim süreci bulmayı da kapsar. Yenilik kavramını, genel olarak, ürün ve üretim süreci yeniliği şeklinde sınıflandırmak mümkündür.<sup>77</sup>

Yenilik ekonomi, mühendislik, işletme ve teknoloji çalışma alanlarının önemli konularından biridir. Her çalışma alanı yeniğin tanımını kendi karakteristiklerine uygun olarak yapmaktadır. Yenilikten bahsedebilmek için, mevcut işleyişi değiştirmek amacı ile ya bir buluşun uygulanması veya mevcut bir yeniliğin yeni bir alana uygulanması gerekir. Bu durumda problem, “ne kadar yeni”nin yenilik olarak değerlendirilebileceğidir. Geliştirilen yeniliğin fayda yaratması gerekmektedir.

---

<sup>76</sup> Tang, H. K. 1999. An inventory of organizational innovativeness. *Technovation* 19(1): 41-51.

Bell, Geoffrey G. 2005. Clusters, networks and firm innovativeness. *Strategic Management Journal* 26 (3): 287-295.

<sup>77</sup> Wiley J., The PDMA Handbook of New Product Development Chicago, 1996, s.271-301

Yeni olma ve fayda yaratma kriterleri incelendiğinde, neyin yenilik olduğunun anlaşılması için, yeniliğin aşağıdaki koşullar açısından değerlendirilmesi gerekir:<sup>78</sup>

— Teknolojik yenilikte yenilik miktarının ilişkili alanda anlamlı fark yaratacak seviyede olması gerekmektedir.

— Yenilik bir problemi çözmelidir.

— Yenilik mevcut işleyişi değiştirmelidir.

— Çözülen problem yeniliğin gerçekleştiği alanın koşullarını değiştireceğinden, yeniliğin kendisini kullananın davranışında değişiklik yaratması gerekmektedir.

— Yeniliğin üretici ve kullanıcı gözünde değer yaratması gerekmektedir.

Yenilikçilik faaliyetleri ile organizasyonlar -yapı, süreç, mal ve hizmetlerinde yaptıkları yeniliklerle- yeniliği maliyetlerin düşürülmesi, kalitenin artırılması, tüketici istek ve ihtiyaçların karşılanması, büyüme ve gelişme için araç olarak kullanabilirler. Yenilik kavramı ile aynı anda kullanılan icat, buluş, değişim, teknoloji, risk gibi kavramlar yeniliği oluşturan unsurlar olarak açıklanmıştır.

İnsanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması amacı ile yeni ürün veya süreç yeniliği kavramları ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilir büyüme aracı olarak görülen yenilik, işletmelere yaratıcı, enerjik bir çalışma ortamı ve insanlara yeni iş fırsatları tanımaktadır. Bunun yanında taleplerin daha iyi karşılanmasını sağlayan yenilik, müşteri bağlılığını ve memnuniyetini arttırıcı bir rol de oynamaktadır. İşletme yeniliklere ne kadar kapalıysa, zaman ve koşullara uymakta o derecede zorluk çekecektir. Devamlı kendini ve ürünlerini yenileyen organizasyonlar, müşteri taleplerini ve pazar beklentilerini daima yüksek tutarlar. Yenilikçi firmalar ürünlerini pazara sunmakta hiçbir zorluk çekmezler.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Lehmann R. D., Winner S.R., Product management 3.Edition. England, 2002 s.269-285

<sup>79</sup> Wiley., s.271-301.

## 2.2. Yeni Ürün Geliştirme Süreci

Ürünler ile ilgili yenilik kavramı 1980 – 1990 yıllarında başlamıştır. Yeni ürün kavramı, orijinal ürün, geliştirilmiş ürün, değiştirilmiş ürün gibi kavramlarla birlikte gündeme gelmiştir. Ürün bir ihtiyacı ya da isteği karşılamak amacıyla pazara sürülen, tüketim ve kullanım gibi işlevleri yerine getiren her şey olarak tanımlanabilir. Bu ürün kavramını “fiziksel bir obje, hizmet, yer, insan organizasyon, fikir” ya da sayılanlarının hepsinin bir karışımı olarak açıklayabiliriz. Yeni ürün geliştirme kavramı ise şirketin yeni ürün oluşturmak için uzun, maliyetli ve riskli bir süreçte çalışmalarını gerçekleştirmesi demektir. Bu süreç şirket içi ve dışı faktörler ile kendini gösterir. Şirketlerin yeni ürün geliştirme sürecinde verecekleri kararların doğruluğu, yeni ürüne ulaşmada etkili rol oynar. Önceden yeni ürün geliştirme firmalar tarafından ekstra bir maliyet olarak algılanırdı.<sup>80</sup> Ancak sonrasında, yeni ürün geliştirme kavramı işletmelerde çok önemli bir yere sahip olmuştur.

Son yıllarda yapılan çalışmalar yeni ürün geliştirmenin başarısını belirleyecek bazı modeller ve varsayımlar ortaya koymuşlardır. Bunlar, kalite yönetimi, çapraz fonksiyonel takım çalışması, pazar değişim hızı gibi faktörlerin ve çeşitli yönetim araçlarının kullanılmasıyla yeni ürün geliştirmenin başarılı bir şekilde yürütülebileceğini ileri sürmüşlerdir. Diğer taraftan yeni ürün geliştirmede etkili olabilecek yedi kritik faktör olduğu tespit edilmiştir: Bunlar bütün çapraz fonksiyonel takım üyelerince paylaşılan ve rehber niteliğinde olan firmanın yeni ürün geliştirme vizyonu, proje liderliğinin ve organizasyonun yapısı, projeleri sistem yaklaşımı anlayışıyla bir bütün olarak değerlendirme, firmanın öğrenme hızı ve hataları düzeltme gücü, takımların sorumluluk ve sahiplik güdüsünü benimsemesi, şirket performansının ileri atılabilme kapasitesi ve en son olarak da firmanın temel yeteneklerinin kullanma şeklidir.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Hehmann R.D., Product Managment, Marketing in a Changing environment Amreica, 1984 s. 51-62

<sup>81</sup> Lehmann, Winner., s.269-285

Yeni ürün geliştirme sürecinin temel aşamaları ise şu şekilde ifade edilmektedir:<sup>82</sup>

- Fikir üretme
- Fikir değerlendirme
- Araştırma ve ürün geliştirme
- Prototip geliştirme
- Ürün promosyonu

Yeni ürün geliştirme, ürüne yönelik araştırmaların yapılmasıyla başlar. Yapılan araştırmaların geliştirilmesiyle ve uygulanmaya başlanmasıyla ürüne yaklaşım sağlanmış olur. Uygulanmaya başlanan ürün, nihai geliştirme sürecini bitirdiğinde ürüne ulaşılmış olur.<sup>83</sup> Bütün bu süreç boyunca işletme içindeki takımlar önemli roller oynamaktadırlar.

### **2.3. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Takımların Kullanımı**

Günümüzde çok disiplinli ve karmaşık nitelikteki projeler için, birey bazındaki çalışmalar ve klasik nitelikteki yöneticilik girişimleri ile istenilen sonuçlara ulaşmak mümkün değildir. Globalleşen dünyada örgütlerin önlerine gelen fırsatları çok iyi bir şekilde değerlendirebilmeleri için, işletme içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleri gerekmektedir. Takım çalışması işletmeler açısından rekabet üstünlüğü ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır. Takım çalışmasına dayalı bir örgütsel yapı, genellikle yetki taleplerindeki daha geniş çalışma rollerine ilişkindir. Bunun arkasında yatan düşünce; daha esnek bir örgüt yapısı oluşturarak müşteri ile yakın bir diyalog sağlamaktır. Takımlar işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla; üretim

---

<sup>82</sup> Wiley., s.271-301

<sup>83</sup> Hehman R D. "product Managment: Marketing in a changing environment", America, 1984, syf. 51-62



bölümü, yönetim birimi, pazar çalışanları ve araştırma ve geliştirme faaliyetlerini sürdüren birimlerden seçilerek kurulurlar.<sup>84</sup>

### 2.3.1. Takım ve Grup Kavramları

#### a) *Takım*

Takım, şirket tarafından aynı amaç doğrultusunda bir araya getirilmiş, birbirleri ile iş ilişkisi içerisinde olan, beraber hareket eden, çalışmanın sorumluluğunu paylaşan bireylerden oluşmuştur. Takımlar bir amaç doğrultusunda hareket ederler. Takımlar yapılacak konu hakkında iş paylaşımını gerçekleştirerek hem mevcut işin hafifletilmesi sağlar, hem de işin her ayrıntısı için yüksek performans gösterirler. Bu paylaşım sayesinde planlanan iş zamanında yetişir, yüksek verim alınır ve süreç içerisinde fikir alışverişi yapılmış olur.<sup>85</sup> Takım çalışmalarında süreç içerisinde fikir alışverişi çok önemlidir. Birden fazla kişinin aynı amaç doğrultusunda fikir beyan etmesi yapılacak işin verimliliğini daha da artırır. Takımı oluşturan kişiler arasında iş paylaşımı, işin niteliklerine ve çalışanların işlevsel özelliklerine göre belirlenir.

Takım, iş sürecinde birbirine bağımlı ve genel bir amaca ya da misyona yönelmiş, her birinin özel bir rolü ya da fonksiyonu yerine getirdiği, sorumluluğun paylaşıldığı, iki ya da daha fazla kişiden oluşan bir grup olarak tanımlanabilir.<sup>86</sup> Bir başka ifadeyle takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur.<sup>87</sup>

Takımların özellikleri kısaca şu şekilde belirtilebilir:<sup>88</sup>

— Takımın oluşabilmesi için iki veya daha fazla kişi gerekmektedir.

— Takım üyeleri ortak bir amaç için çalışırlar.

---

<sup>84</sup> Hehmann., s. 51-62

<sup>85</sup> Daft L.R., Management, Enland 1996, s.590

<sup>86</sup> Mathieu J.E., Gogwin G.F., Heffner T.S., Bowers A.C., "The influence of shared mental models on team process and performance. Journal of applied psychology vol.85, no.2, syf.273

<sup>87</sup> Eren E., Örgütsel Davranış ve Yönetim psikolojisi, 5. Baskı Beta Yayınevi, İstanbul, 1998, s..371

<sup>88</sup> Kendiroğlu Ç., Takım Performansını Belirleyen Kişisel ve Kültürel Faktörler İstanbul 2000 s.18-19

- Takımı oluşturan bireyler birbirine bağımlıdır ve ortak hareket ederler.
- Takımlarda bireyler arasında karşılıklı sorumluluk vardır.
- Takım üyeleri kararlarda söz hakkına sahiptirler.

### ***b) Grup***

Belirli sayıda insan topluluğunun bir araya gelmesi ile oluşmuş resmi veya resmi olmayan bir yapıyı ya da organizasyonu ifade eder. Belirli sayıda insan ortak amaç ve çıkarlar doğrultusunda (inanç, değerler, kültürel yapılar) bir araya gelerek grup oluşturabilirler. Zaman zaman bireyler gönüllü olarak bir araya gelebilirler (ağaçları korumak vb konulardaki çalışmalar). Bu gönüllü bir araya geliş resmi olarak gerçekleşmez.

Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşmaları gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile iletişim içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgudur. Grup üyeleri, ortak ilgi ve amaçları olan iki veya daha fazla kişinin kendi alanları ile ilgili karşılaştıkları sorunlar hakkındaki bilgileri paylaşmak ve karara varmak amacı ile bir araya gelmiş kişilerdir.<sup>89</sup> Bireyler resmi olarak bir araya gelmek suretiyle de grup oluşturabilirler (Eczacılar birliği vb oluşumlar). Grup kendiliğinden de oluşabilir. Gruplarda devam zorunluluğu olmayabilir. Grubu oluşturan bireyler arasındaki etkileşim takıma nazaran daha zayıftır. Gruba katılan birey sayısı arttıkça grubu kontrol etmek zorlaşır. Gruplarda bir liderin olması kaçınılmazdır. Lider grup içinde meydana gelebilecek anlaşmazlıkların çözülmesi ve ortadan kaldırılması doğrultusunda çalışır.

Bir başka tanıma göre ise, grup, birbirleri ile etkileşim içinde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak

---

<sup>89</sup> Nelson D.L., Quick J.C., Organizational behavior: foundations, realities and challenges. West Publishing Company. St. Poul, 1994, s. 266

algılayan küçük veya büyük birey topluluklarıdır.<sup>90</sup> Grupların başlıca özellikleri aşağıda sıralanmıştır:<sup>91</sup>

- Gruplarda rahat, resmi olmayan bir ortam vardır.
- Grubun amacı üyeler tarafından bilinir ve kabul edilir.
- Grup üyeleri fikir ve düşüncelerini açıklar ve birbirilerini dinlerler. Tartışılan düşünceler ve metotlar üzerine fikir ayrılıkları yaşanabilir.
- Grupta kararlar oy birliği ile verilir.

### **2.3.2. Yeni Ürün Geliştirme Takımlarının Temel Özellikleri:**

Yeni ürün geliştirme takımlarında, takımı oluşturan kişilerin bireysel özellikleri takım için çok önem taşımaktadır. Takımları oluşturan bireylerin kişisel becerileri, takımdaki iş paylaşımında etkili bir rol oynamaktadır. Bu bireysel başarıların takım içersinde daha etkili olması için, bireyler takım içi çalışmalara yatkın olmalıdırlar. Takım çalışmalarında bireysel başarılarından çok takım başarısı ön plana çıkmaktadır. Bireylerin kişisel başarılarını takım içinde de göstermeleri takım başarıları için önem taşımaktadır. Yeni ürün geliştirme takımlarının temel özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:<sup>92</sup>

- Aynı amacı paylaşma ve aynı vizyon anlayışı içinde çalışma
- Açık iletişim içinde olma
- Güven ve karşılıklı anlayış içinde olma
- Yaratıcılık ve etkin çalışma
- Proje odaklı çalışma yöntemleri geliştirme
- Uygun lider bulma

---

<sup>90</sup> Organizational behavior: foundations, realities and challenges. West Publishing Company. St. Poul, 1994, s. 266

<sup>91</sup> Nelson, Quick., s.267

<sup>92</sup> Lee C, Cheen J. Cross Functionally And Charged Behavior Of The New Product Developpment Teams in Taiwan's Information Technology in Industries, www.elsevier.com/locate/technovatio, (2008)

- Düzenli bir Şekilde alıŐmaları gözden geçirme ve durum değerlendirmesi yapma,
- Şirket içindeki diğer takımlarla iyi ilişkiler kurma,
- Kişisel başarı beklemeden alıŐma,
- Sabırlı ve düzenli alıŐma,
- İyi bir muhakeme ve değerlendirme yeteneği olma.,
- Planlama ve planlanamı yapma yeteneğine sahip olma,

## III. BÖLÜM

# İMALAT SEKTÖRÜNDE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ İLE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PROJE TAKIMLARININ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR UYGULAMA

### 3.1. Teorik model

a) **Araştırmanın Amacı:** Bilgi yönetim süreci ile yeni ürün geliştirme takımlarının proje performansı arasındaki karşılıklı ilişkilerin incelenmekte olduğu bu tez çalışmasında, İstanbul'daki imalat sanayisinde çalışan kişilerin bilginin edinimi, dokümantasyonu, transferi, uygulanması ile ilgili çalışmaların yeni ürün geliştirme takımları üzerindeki etkilerinin araştırılması, böylece ilgili literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

b) **Araştırmanın Önemi:** Gelişen teknoloji ve küreselleşen ekonomik yapı, firmaların yeni ürün geliştirme takımlarının etkin bir şekilde koordinasyonunu sağlayabilecek bir bilgi yönetimi altyapısı ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Nitekim günümüzde firmalar “yenilik yap ya da yok ol” gerçeği ile yüzleşmek zorundadır. Şirketlerin faaliyet gösterdikleri alanda devamlı yenilikçi olmaları şirketleri rakip firmalarından daha avantajlı kılacak; onlara rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. İmalat sektörü çalışanlarının yeni ürün geliştirme aşamasındaki çalışmalarında birbirileri ile güçlü ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Yeni ürün geliştirme sürecinde yeni ürün ile ilgili bilgilerin herkes tarafından bilinmesi sağlanmalıdır. Yeni ürün geliştirme süresinde nihai kararlar, üstü yönetim tarafından verilmektedir. Bu nedenle üst yönetimin, ürün geliştirmedeki imalat elemanlarının bilgi birikimine de sahip olmaları bir zorunluluktur. Yeni ürün geliştirme sürecinin evrelerinin dokümantasyonu yapılarak; dokümanite edilen bilginin ilgili birimler ile paylaşılması büyük bir önem taşımaktadır. Bu şekilde ürün geliştirme sürecinin her bir aşaması kaydedilerek yeni ürün hakkında bilgiler çıkarılmış olmaktadır. Yeni ürün geliştirme süreci ile bilgi

yönetimi uygulamaları arasındaki karşılıklı ilişkilerin incelenmekte olduğu bu çalışmada ile bilgi yönetimi uygulamalarının yeni ürün geliştirme takımlarının performansı üzerindeki yansımaları gözler önüne serilmektedir.

**c) Araştırmanın Sayıltıları:** Araştırmamızda gelişmiş batı ülkelerinde kullanılarak geçerlik ve güvenilirliklerini ispatlamış ölçekler kullanılmaktadır. İstanbul' faaliyet gösteren üretim sanayinde çalışanlar üzerinde bilgi yönetimi uygulamaları ile proje performansı ilişkilerini ölçmek üzere kullanılan ölçeklerin değerlendirilmesinde SPSS 13.0 programı kullanılarak faktör analizi frekans dökümleri ve ortalamaların karşılaştırılması analizlerinden faydalanılmaktadır. Kullanılan ölçeklerin kaynakları aşağıda verilmektedir:

*Bilgi Yönetimi Süreçleri:* Bu çalışmada bilgi edinimi, dokümantasyonu, transferi, yaratılması, uygulanması özelliklerini ölçmek amacıyla Yahya S.ve Goh W-K.'nın bilgi edinimi, dokümantasyonu, transferi, yaratılması, uygulanması ölçeği kullanılmaktadır.<sup>93</sup>

*Proje Performansı:* Bu çalışmada yeni ürün geliştirme projelerinin performansını ölçmek amacıyla Cooper R.G. ve Kleinschmidt E.J.'in 1987 yılında geliştirdiği altı kültür ölçeği kullanılmaktadır.<sup>94</sup>

*Teknolojik Türbülans:* Bu çalışmada teknolojik türbülansı ölçmek amacıyla Moorman C. ve Miner A. S.'nin geliştirdiği teknolojik türbülans ölçeği kullanılmaktadır.<sup>95</sup>

**d) Araştırmanın Sınırlılıkları:** Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik sınırlandırmalar mevcuttur: Öncelikle bu çalışma imalat sanayi üzerinde uygulanmıştır. Bu da çalışma sonuçları dikkate alınırken sonuçların imalat sanayinin kendi özel bağlamında değerlendirilmesini

---

<sup>93</sup> Yahya S.and Goh W-K., (2002), "Managing human resources toward achieving knowledge management",Library Hi Tech News incorporating Online and CD Notes, Volume 6, Number 5, 2002 , pp. 457-468(12).

<sup>94</sup> Cooper R.G. ve Kleinschmidt E.J, (1987), " New Products: What Separates Winners from Losers?", Journal of Product Innovation Management 4 (3) , 169–184  
International Journal of Operations & Production Management, and Industrial Marketing, 17(4), 2002, Vol.21,No.

<sup>95</sup> Cooper R.G. ve Kleinschmidt E.J, (1987), " New Products: What Separates Winners from Losers?", Journal of Product Innovation Management 4 (3) , 169–184

gerektirmektedir. İkinci olarak veri toplama süreci, İstanbul bölgesinde gerçekleştirilmiştir; ülke genelinde daha homojen bir örneklem kitlesinin daha genellenebilir sonuçlara götürebilmesi muhtemeldir. Son olarak da burada gerçekleştirilen analizler 80 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

### **3.2. Araştırma Metodu**

Bu araştırma, ilişkisel tarama modeline uygun bir şekilde hazırlanmaktadır. Tarama modeli “Geçmişte ya da şu anda var olan bir durumu, var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Bu modelde mevcut durumu olduğu gibi gözlemleyebilmek temel amaçtır.” İlişkisel tarama modeli ise “iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında ortak bir değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli” olarak kavramsallaştırılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada bilgi yönetimi süreçleri, teknolojik türbülans ve yeni ürün geliştirme takımlarının proje başarıları arasındaki karşılıklı değişimin mevcudiyeti ve derecesi araştırılmaktadır.

#### **3.2.1 Örneklem**

Çalışma evreni yeni ürün geliştirme takımlarında görev alan personelden oluşmaktadır. Bu evreni temsil etmesi amacıyla İstanbul bölgesi imalat sanayinde görev alan ve en az bir yeni ürün geliştirme projesine katılan çalışanlarının oluşturduğu ve kolay erişebilirlikleri esas alınarak 300 kişilik bir örneklem seçilmiştir.

#### **3.2.2. Ölçekler**

Yukarıda verilmekte olan hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Deneklerin düşünceleri, 1-5 Likert tipi tutum ölçeği (1= kesinlikle katılmıyorum`dan, 5=kesinlikle katılıyorum`a) kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan anket soruları daha önce gelişmiş batı ülkelerinde kullanılmış, güvenilirli ve geçerliliği ispatlanmış olan sorulardır. Bu ölçeklerdeki sorular yabancı yayınlardan adapte edildiği için; öncelikle Türkçe`ye çevrilmiş; ardından da Türkçe`ye çevrilmiş

olan anket soruları tekrar İngilizceye çevrilerek aslı ile karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra, anketler ilgili kişilere dağıtılmıştır.

Verilerin toplanmasında elektronik posta (e-mail) ve yüz yüze görüşmeler gibi araçlardan yararlanılmıştır. Sonuç olarak 80 adet anketin geri dönüşü sağlanmış olup bunlar istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu da anketlerin geri dönüş oranının yaklaşık %27 olduğunu göstermektedir. Elde edilen veriler SPSS 13.0 istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Değişkenlerimiz arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör analizleri, frekans dağılımları ve ortalamaların karşılaştırılması analizlerinden yararlanılmıştır.

#### **a) Verilerin Çözümlemesi Tekniği**

Yukarıda bahsedilen verilerin toplanmasını takiben veriler SPSS 13.0 istatistik programı kullanılarak öncelikle veritabanı olarak kaydedilmektedir. Bunu takiben SPSS veritabanı üzerinden öncelikle ölçümlerimizin ölçekte yer alan sorular SPSS 13.0 programı kullanılarak faktör analizine tabi tutulmuş ve değişkenlere indirgenmiş; frekans dağılımları çıkartılmış ve ortalamalar karşılaştırılarak incelenmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Analizi ve Ölçümler**

#### **a) Faktör Analizi**

Faktör analizi ile ölçeklerimizdeki soruların gerçekten o faktörler altında toplanıp toplanmadığı böylece ölçmek istediğimiz şeyi ölçüp ölçmediği gösterilmektedir.

Faktör analizinin geçerliliği sağlanması, her bir sorunun kendi faktörü altında toplanması ile değerlendirilmektedir. Tablo 1.'de analizin problemleri maddelerinin elenmesinin ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları gözükmektedir. Ölçümler SPSS 13,0 kullanılarak keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir. Faktör analizi, bir grup değişkenin



yapısını incelemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri, faktör olarak isimlendirilen çok daha az sayıdaki değişkenler bakımından açıklamayı sağlamak üzere düzenlenmiş bir tekniktir. Tablo 1. incelendiğinde faktör analizi dahilinde her bir faktör altındaki soruların 0,50 üzerinde bir yükleme ile kendi faktörü altında toplandıklarını göstermekte, böylece her bir sorunun o faktörle ifade edilen değişkeni ölçtüğü ispatlanmaktadır. Bilgi yönetimi aşamaları, teknolojik türbülans ölçekleri bir kişisel faktör modeli içine dahil edilmektedir

**Tablo 1. Bağımsız Değişkenlere Ait Faktör Dağılımı.**

<b>Değişkenler</b>	<b>Faktör 1</b>	<b>Faktör 2</b>	<b>Faktör 3</b>	<b>Faktör 4</b>	<b>Faktör 5</b>	<b>Faktör 6</b>	<b>Faktör 7</b>
<b>Bilgi Edinimi</b>							
Bu takımın çalışanları, firma dâhilindeki sosyal ilişki ve bilgi ağlarını aktif bir şekilde kullanmaktadır.	,854						
Bu firma. Ürün geliştirme takımının önemli gördüğü bir bilgiye erişebilmek için gerekirse onu satın alabilmektedir (örneğin lisanslama).	,854						
<b>Bilginin Dökümantasyonu</b>							
Bu takımda çalışanların sıklıkla başvurduğu güncel bir faaliyet kılavuzu mevcuttur.		,806					
Takımda, bireysel üyelerin sahip olduğu spesifik bilgi ve becerileri belgelendirmektedir.		,806					
<b>Bilginin Transferi</b>							
Takımdaki yeni üyelere, firmaya alışmalarına yardımcı olacak bir akıl hocası (danışman) tahsis edilmektedir.			,796				
Takımda, bilgi birikiminin büyük bir kısmı, informal yollarla (örneğin koridorlar ya da çay molaları) dağıtılmaktadır.			,796				
<b>Bilginin Yaratılması</b>							
Bu takımda çalışanların yeni bilgi geliştirme ve yeni fikirleri denemeleri ödüllendirilmektedir.				,784			
Bu firmada, çalışanların iş deneyimleri ve stratejilerini tartıştıkları öğrenme takımları mevcuttur.				,784			
<b>Bilginin Uygulanması</b>							
Bu firmada bilgi, ürün veya hizmetlerin satılması, büyük bir önem taşımaktadır.					,746		
Bu firmada çalışanlar, yeni bilgiyi (ürün veya hizmet formunda ) pazarda kullanmaya büyük önem vermektedir.					,746		
<b>Teknolojik Türbülans</b>							
Teknolojik gelişmeler bu alandaki firmalara ciddi kazanımlar sağlamaktadır.						,687	
Bu alandaki teknolojik sıçramalar birçok yeni ürün geliştirme fikrinin ortaya çıkmasına vesile olmaktadır.						,741	
Bu alandaki teknolojik gelişmeler nadiren önemsizdir.						,674	
<b>Proje Başarısı</b>							
Projemiz hacim beklentilerini karşıladı ya da aştı.							,734
Projemiz hepsinden öte satış beklentilerini karşıladı ya da aştı							,832
Projemiz en büyük rakibimizden daha hızlı biçimde piyasaya sunuldu							,567

### 3.4. Analiz Sonuçları

#### *Proje Bilgileri*

Şirket bünyesinde çalışan katılımcıların yeni ürün geliştirme takımlarındaki sayısı dikkate alınarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

**Tablo 2. Proje Takımının Büyüklüğü**

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
5,00	6	7,1	8,0	8,0
6,00	10	11,8	13,3	21,3
7,00	2	2,4	2,7	24,0
8,00	10	11,8	13,3	37,3
10,00	14	16,5	18,7	56,0
12,00	8	9,4	10,7	66,7
Kişi sayısı	13,00	2	2,4	69,3
14,00	6	7,1	8,0	77,3
15,00	8	9,4	10,7	88,0
16,00	2	2,4	2,7	90,7
18,00	1	1,2	1,3	92,0
25,00	2	2,4	2,7	94,7
30,00	2	2,4	2,7	97,3
50,00	2	2,4	2,7	100,0
Toplam	75	88,2	100,0	
Kayıp Sistem	10	11,8		
Toplam	85	100,0		

Tablo 2.'de katılımcıların proje takımı büyüklüğü değişkenini ölçen soruya verdikleri yanıtları göstermektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere en fazla birikmenin 14 kişi %16,5 ile 10 kişilik takım büyüklüğünde gerçekleştiği görülmektedir. Bunu 10`ar kişi %11,8 ile 6 ve sekiz kişilik takımlar takip etmektedir.

Bu noktadan bakıldığında, örneklemimizi oluşturan takımların büyüklüğünün özellikle 5 ila 15 kişi arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

### ***Kişisel Bilgiler***

Şirket bünyesinde çalışan katılımcıların yeni ürün geliştirme takımlarındaki çalıştıkları bölüm dikkate alınarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan oluşan frekans değerleri şu şekildedir;

**Tablo 3. Çalışılan Bölüm.**

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Bölüm	Mühendis	26	30,6	34,7	34,7
	Pazarlama	16	18,8	21,3	56,0
	İmalat	33	38,8	44,0	100,0
	Toplam	75	88,2	100,0	
Kayıp	Sistem	10	11,8		
Toplam		85	100,0		

Tablo 3.'de ankete katılanların çalıştıkları bölümü ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada ankete katılanların 33'ü ya da %38,8'inin imalat; 26 kişi ya da %30,6'sının mühendis; 16 veya %18,8'inin pazarlama departmanlarından geldiği görülmektedir. Dolayısıyla buradaki en büyük yoğunluk imalat departmanı üzerinedir. Bu yoğunluğu mühendislik departmanı takip etmektedir. Pazarlama departmanının yeni ürün geliştirme sürecine önemli bir katkısı mevcuttur.

### ***Firmadaki Unvan***

Şirket bünyesinde çalışan katılımcıların yeni ürün geliştirme takımlarındaki unvanları dikkate alınarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan oluşan frekans değerleri şu şekildedir;

**Tablo 4. Proje Esnasındaki Unvan**

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Unvan	Genel Müdür	1	1,2	1,3
	Ürün/Proje Müdürü	15	17,6	21,3
	Bölüm Müdürü	4	4,7	26,7
	Kıdemli Mühendis / Teknik Başkan	11	12,9	41,3
	Mühendis veya teknisyen	20	23,5	68,0
	Diğer	24	28,2	100,0
	Toplam	75	88,2	100,0
Kayıp	Sistem	10	11,8	
Toplam		85	100,0	

Tablo 4.'de ankete katılanların firmadaki unvanın belirten frekans tablosudur. Burada ankete katılanların 1 kişi ya da %1,2`inin genel müdür; 15 kişi ya da %17,6`sının ürün/ proje müdürü; 4 kişi veya %4,7`sinin bölüm müdürü; 11 kişi veya %12,9`u kıdemli mühendis/ teknik başkan; 20 kişi veya %23,5`i mühendis veya teknisyen; 24 kişi veya %28,2`si diğer departmanlarından geldiği görülmektedir.

#### ***Firmadaki Çalışan Sayısı***

Şirket bünyesinde çalışan katılımcıların firmadaki çalışanların sayısı dikkate alınarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan oluşan frekans değerleri şu şekildedir;

**Tablo 5. Firmada Çalışan Kişi Sayısı.**

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
50,00	2	2,4	2,7	2,7
55,00	2	2,4	2,7	5,3
60,00	1	1,2	1,3	6,7
65,00	3	3,5	4,0	10,7
70,00	2	2,4	2,7	13,3
80,00	10	11,8	13,3	26,7
90,00	2	2,4	2,7	29,3
100,00	2	2,4	2,7	32,0
Firmada mevcudu 120,00	6	7,1	8,0	40,0
125,00	2	2,4	2,7	42,7
140,00	6	7,1	8,0	50,7
150,00	4	4,7	5,3	56,0
160,00	2	2,4	2,7	58,7
200,00	4	4,7	5,3	64,0
240,00	2	2,4	2,7	66,7
300,00	4	4,7	5,3	72,0
350,00	2	2,4	2,7	74,7
400,00	2	2,4	2,7	77,3
500,00	15	17,6	20,0	97,3
580,00	2	2,4	2,7	100,0
Total	75	88,2	100,0	
Kayıp Sistem	10	11,8		
Toplam	85	100,0		

Tablo 5.'de ankete katılanların firmadaki çalışan sayısını belirten frekans tablosudur. Buradaki katılımcıların %17,6'sının 500 kişilik bir firmada çalıştığı gözlenmiştir. Bunu takip eden katılımcıların %11,8'i 80 kişilik bir firmada çalıştığı gözler önüne serilmektedir.

*‘Bilgi Yönetimi Uygulamaları, Teknolojik türbülans ve Proje Performansı Ölçeklerine İlişkin Soruların Frekans Dağılımlarının İncelenmesi.*

*Bilgi Edinimi Sorularına İlişkin Frekans Dağılımları:* Bilgi edinimi ile ilgili ölçümlerin frekans dağılımları.

*Soru:* Bu takımın çalışanları, firma dahilindeki sosyal ilişki ve bilgi ağlarını aktif bir şekilde kullanmaktadır

**Tablo 6. Bu Takımın Çalışanları, Firma Dahilindeki Sosyal İlişki ve Bilgi Ağlarını Aktif Bir Şekilde Kullanmaktadır.**

Geçerli		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Kararsızım	4	4,7	5,3	5,3
	Katılıyorum	19	22,4	25,3	30,7
	Kesinlikle katılıyorum	52	61,2	69,3	100,0
	Toplam	75	88,2	100,0	
Kayıp	Sistem	10	11,8		
Toplam		85	100,0		

Tablo 6.’de katılımcıların firma dahilindeki sosyal ilişki ve bilgi ağlarını aktif bir şekilde kullanıp kullanmadıklarına verilen cevabı içermektedir. Ankete katılanların %4,7’si bu soruya kararsız olarak cevap vermekte; %19’u sosyal ilişki ve bilgi ağlarını kullandıklarını; %52’si de kesinlikle kullandıklarını dile getirmektedir. Dolayısıyla imalat sektöründeki katılımcıların oldukça büyük bir kısmının bilgi edinmek için takımdaki sosyal ilişki ve bilgi ağlarını kullandıkları gözler önüne serilmektedir.

*Soru:* Bu firma ürün geliştirme takımının önemli gördüğü bir bilgiye erişebilmek için gerekirse onu satın alabilmektedir (örneğin lisanslama).

**Tablo 7. Bu Firma Ürün Geliştirme Takımının Önemli Gördüğü Bir Bilgiye Erişebilmek İçin Gerekirse Onu Satın Alabilmektedir (örneğin lisanslama).**

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	4,00	22	25,9	29,3	29,3
	5,00	53	62,4	70,7	100,0
	Toplam	75	88,2	100,0	
Kayıp	Sistem	10	11,8		
Toplam		85	100,0		

Tablo 7.'de katılımcıların firmanın ürün geliştirme takımının ihtiyaç duyduğu bir bilgiye erişebilmek için gerekirse onu satın alabilir sorusuna verdikleri cevabı içermektedir. Ankete katılanların %25,9'u bu soruya katılıyorum olarak cevap vermekte; %62,4'ü firma ürün geliştirme takımının önemli gördüğü bir bilgiye erişebilmek için gerekirse onu kesinlikle satın alır cevabı vermiştir. Dolayısıyla imalat sektöründeki katılımcıların oldukça büyük bir kısmının bilgi edinmek için firmanın ürün geliştirme takımının isteği üzerine önemli gördüğü bir bilgiye erişebilmek için gerekirse firma onu satın alabileceği gerçeği gözler önüne serilmektedir.

*Bilgi Dokümantasyonu Sorularına İlişkin Frekans Dağılımları:* Bilgi dokümantasyonu ile ilgili ölçümlerin frekans dağılımları aşağıda verilmiştir.

*Soru:* Bu takımda çalışanların sıklıkla başvurduğu güncel bir faaliyet kılavuzu mevcuttur.



**Tablo 8. Bu Takımda Çalışanların Sıklıkla Başvurduğu Güncel Bir Faaliyet Kılavuzu Mevcuttur.**

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	3,00	1	1,2	1,3
	4,00	26	30,6	36,0
	5,00	48	56,5	100,0
	Toplam	75	88,2	100,0
Kayıp	Sistem	10	11,8	
Toplam		85	100,0	

Tablo 8.'de katılımcıların takımda çalışanların sıklıkla başvurduğu bir faaliyet kılavuzu mevcuttur sorusuna verdikleri cevabı içermektedir. Ankete katılanların %1,2'ü bu soruya kararsız olarak cevap vermekte; %30,6'sı katılıyorum cevabı vermiştir. Ankete katılanların %88,2'si yeni ürün geliştirme takımında çalışanların sıklıkla başvurduğu güncel bir faaliyet kılavuzu kesinlikle mevcuttur cevabı vermiştir. Dolayısıyla imalat sektöründeki katılımcıların oldukça büyük bir kısmının bilgi dokümantasyonu için yeni ürün geliştirme takımında çalışanların sıklıkla başvurduğu güncel bir faaliyet kılavuzunun mevcut olabileceğini gözlenmiştir.

*Soru:* Takımda, bireysel üyelerin sahip olduğu spesifik bilgi ve beceriler belgelendirilmektedir

**Tablo 9. Takımda, Bireysel Üyelerin Sahip Olduğu Spesifik Bilgi ve Beceriler Belgelendirilmektedir.**

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	4,00	28	32,9	37,3
	5,00	47	55,3	100,0
	Toplam	75	88,2	100,0
Kayıp	Sistem	10	11,8	
Toplam		85	100,0	

Tablo 9.'da katılımcıların takımda çalışan üyelerin sahip olduğu spesifik bilgi ve becerileri belgelendirilmektedir sorusuna verdikleri cevabı içermektedir. Ankete katılanların %32,9'u bu soruya katılıyorum cevabı vermekte; %55,3'ü takımda çalışan üyelerin sahip olduğu spesifik bilgi ve becerileri kesinlikle belgelendirmektedir cevabı içermektedir. Dolayısıyla imalat sektöründeki katılımcıların büyük bir kısmının bilgi dokümantasyonu için yeni ürün geliştirme takımlarındaki üyelerin sahip olduğu spesifik bilgi ve becerilerinin belgelendirildiği görülmüştür.

*Bilgi Transferi Sorularına İlişkin Frekans Dağılımları:* Bilgi transferi ile ilgili ölçümlerin frekans dağılımları aşağıda verilmiştir.

*Soru:* Takımdaki yeni üyelere, firmaya alışmalarına yardımcı olacak bir akıl hocası (danışman) tahsis edilmektedir

**Tablo 10. Takımdaki Yeni Üyelere, Firmaya Alışmalarına Yardımcı Olacak Bir Akıl Hocası (danışman) Tahsis Edilmektedir.**

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	3,00	7	8,2	9,3
	4,00	16	18,8	21,3
	5,00	52	61,2	69,3
	Toplam	75	88,2	100,0
Kayıp Sistem	10	11,8		
Toplam	85	100,0		

Tablo 10.'da katılımcıların firma tarafından takımdaki yeni üyelere, firmaya alışmalarına yardımcı olacak bir akıl hocası (danışman) tahsis edilmektedir sorusuna verdikleri cevabı içermektedir. Ankete katılanların %8,2'u bu soruya kararsız olarak cevap vermekte; %18,8'i katılıyorum cevabı vermiştir. Ankete katılanların %61,2'si firma tarafından takımdaki yeni üyelere, firmaya alışmalarına yardımcı olacak bir akıl hocasının (danışman) kesinlikle tahsis edilmektedir cevabı içermektedir.

Bilgi transferinde; yeni ürün geliştirme takımındaki yeni üyelere firmaya alışmalarına yardımcı olacak bir akıl hocası (danışman) tahsis edilmesi gerektiği gözler önüne serilmiştir.

*Soru:* Takımda, bilgi birikiminin büyük bir kısmı, informal yollarla (örneğin koridorlar ya da çay molaları) dağıtılmaktadır.

**Tablo 11. Takımda, Bilgi Birikiminin Büyük Bir Kısmı, İnfomal Yollarla (örneğin koridorlar ya da çay molaları) Dağıtılmaktadır.**

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	1,00	3	3,5	4,0
	2,00	2	2,4	6,7
	3,00	7	8,2	16,0
	4,00	25	29,4	49,3
	5,00	38	44,7	100,0
	Toplam	75	88,2	100,0
Kayıp	Sistem	10	11,8	
Toplam		85	100,0	

Tablo 11.'de katılımcıların takımda, bilgi birikiminin büyük bir kısmı, informal yollarla (örneğin koridorlar ya da çay molaları) dağıtılmaktadır sorusuna verdikleri cevabı içermektedir. Ankete katılanların %2,4'ü bu soruya katılmıyorum olarak cevap vermekte; %3,5'i kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir. Ankete katılanların %29,4'ü katılıyorum cevabı vermiştir. Ankete katılanların çoğunlukta kısmı % 44,7'si yeni ürün geliştirme takımında yer alan çalışanların, bilgi birikiminin büyük bir kısmının, kesinlikle informal yollarla (örneğin koridorlar ya da çay molaları) dağıtıldığı cevabını vermiştir. Ankete katılanların %8,2'si karasızım cevabı vermektedir. Bilginin transferinde; yeni ürün geliştirme takımında yer alan çalışanların, bilgi birikiminin büyük bir kısmının, informal yollarla (örneğin koridorlar ya da çay molaları) dağıtıldığı ortaya çıkmaktadır.

*Bilginin Yararlanması Sorularına İlişkin Frekans Dağılımları:* Bilginin yaratılması ile ilgili ölçümlerin frekans dağılımları aşağıda verilmiştir.

*Soru:* Bu takımda çalışanların yeni bilgi geliştirme ve yeni fikirleri denemeleri ödüllendirilmektedir.

**Tablo 12. Bu Takımda Çalışanların Yeni Bilgi Geliştirme ve Yeni Fikirleri Denemeleri Ödüllendirilmektedir.**

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	4,00	14	16,5	18,7	18,7
	5,00	61	71,8	81,3	100,0
	Toplam	75	88,2	100,0	
Kayıp	Sistem	10	11,8		
Toplam		85	100,0		

Tablo 12.'de katılımcıların takımda çalışanların yeni bilgi geliştirme ve yeni fikirleri denemeleri ödüllendirilmektedir sorusuna verdikleri cevabı içermektedir. Ankete katılanların %16,5'i bu soruya katılıyorum cevabı vermekte; %71,8'i takımda çalışanların yeni bilgi geliştirme ve yeni fikirleri denemeleri kesinlikle ödüllendirilmektedir cevabı içermektedir. Dolayısıyla imalat sektöründeki katılımcıların büyük bir kısmının bilginin yaratılmasında; firma tarafından, takımda çalışanların yeni bilgi geliştirme ve yeni fikirleri denemeleri sonucu ödüllendirildiği gözler önüne serilmiştir.

*Bilginin Uygulanması Sorularına İlişkin Frekans Dağılımları:* Bilginin uygulanması ile ilgili ölçümlerin frekans dağılımları aşağıda verilmiştir.

*Soru:* Bu firmada bilgi, ürün veya hizmetlerin satılması, büyük bir önem taşımaktadır.

**Tablo 13. Bu Firmada Bilgi, Ürün veya Hizmetlerin Satılması, Büyük Bir Önem Taşımaktadır.**

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	4,00	14	16,5	18,7	18,7
	5,00	61	71,8	81,3	100,0
	Toplam	75	88,2	100,0	
Kayıp	Sistem	10	11,8		
Toplam		85	100,0		

Tablo 13.'de katılımcıların firmada bilgi, ürün veya hizmetlerin satılması, büyük bir önem taşımaktadır sorusuna verdikleri cevabı içermektedir. Ankete katılanların %16,5'i bu soruya katılıyorum cevabı vermekte; %71,8'i firmada bilgi, ürün veya hizmetlerin satılması, kesinlikle büyük bir önem taşımaktadır cevabı içermektedir. Dolayısıyla imalat sektöründeki katılımcıların büyük bir kısmının bilginin uygulanmasında; firmada bilgi, ürün veya hizmetlerin satılması, büyük bir önem taşıdığı gözler önüne serilmiştir.

*Soru:* Bu firmada çalışanlar, yeni bilgiyi (ürün veya hizmet formunda ) pazarda kullanmaya büyük önem vermektedir.

**Tablo 14. Bu Firmada Çalışanlar, Yeni Bilgiyi (ürün veya hizmet formunda) Pazarda Kullanmaya Büyük Önem Vermektedir.**

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	4,00	19	22,4	25,3	25,3
	5,00	56	65,9	74,7	100,0
	Toplam	75	88,2	100,0	
Kayıp	Sistem	10	11,8		
Toplam		85	100,0		

Tablo 14.'de katılımcıların firmada çalışanlar, yeni bilgiyi (ürün veya hizmet formunda ) pazarda kullanmaya büyük önem vermektedir sorusuna verdikleri cevabı içermektedir. Ankete katılanların %22,4'ü bu soruya katılıyorum cevabı vermekte; %65,9'i firmada çalışanlar, yeni bilgiyi (ürün veya hizmet formunda ) pazarda kullanmaya kesinlikle büyük önem vermektedir cevabı içermektedir. Dolayısıyla imalat sektöründeki katılımcıların büyük bir kısmının bilginin uygulanmasında; firmada çalışanlar, yeni bilgiyi (ürün veya hizmet formunda ) pazarda kullanmaya büyük önem vermekte olduğu gözlenmiştir.

*Teknolojik Türbülans Sorularına İlişkin Frekans Dağılımları:* Teknolojik türbülans ile ilgili ölçümlerin frekans dağılımları aşağıda verilmiştir.

*Soru:* Teknolojik gelişmeler ürünün geliştirildiği alandaki firmalara ciddi kazanımlar sağlamaktadır.

**Tablo 15. Teknolojik Gelişmeler Ürünün Geliştirildiği Alandaki Firmalara Ciddi Kazanımlar Sağlamaktadır.**

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	3,00	1	1,2	1,3
	4,00	29	34,1	40,0
	5,00	45	52,9	100,0
	Toplam	75	88,2	100,0
Kayıp	Sistem	10	11,8	
Toplam		85	100,0	

Tablo 15.'de katılımcıların teknolojik gelişmeler ürünün geliştirildiği alandaki firmalara ciddi kazanımlar sağlamaktadır sorusuna verdikleri cevabı içermektedir. Ankete katılanların %1,2'si bu soruya kararsızım cevabı vermekte; %34,1'i teknolojik gelişmeler ürünün geliştirildiği alandaki firmalara ciddi kazanımlar sağlamaktadır cevabı vermektedir. Ankete katılanların %52,9'u teknolojik gelişmeler ürünün geliştirildiği alandaki firmalara kesinlikle ciddi kazanımlar sağlamaktadır cevabı vermektedir. Dolayısıyla imalat sektöründeki katılımcıların çoğunluğu teknolojik

türbülansa; teknolojik gelişmeler ürünün geliştirildiği alandaki firmalara ciddi kazanımlar sağladığı gözlenmiştir.

*Soru:* Üretimin geliştirildiği alandaki teknolojik sıçramalar birçok yeni ürün geliştirme fikrinin ortaya çıkmasına vesile olmaktadır.

**Tablo 16. Üretimin Geliştirildiği Alandaki Teknolojik Sıçramalar Birçok Yeni Ürün Geliştirme Fikrinin Ortaya Çıkmasına Vesile Olmaktadır.**

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	4,00	29	34,1	38,7	38,7
	5,00	46	54,1	61,3	100,0
	Total	75	88,2	100,0	
Kayıp	Sistem	10	11,8		
Toplam		85	100,0		

Tablo 16.'da katılımcıların teknolojik gelişmeler ürünün geliştirildiği alandaki teknolojik sıçramalar birçok yeni ürün geliştirme fikrinin ortaya çıkmasına vesile olmaktadır sorusuna verdikleri cevabı içermektedir. Ankete katılanların %34,1'i bu soruya katılıyorum cevabı vermekte; %54,1'i teknolojik gelişmeler ürünün geliştirildiği alandaki teknolojik sıçramalar birçok yeni ürün geliştirme fikrinin ortaya çıkmasına kesinlikle vesile olmaktadır cevabı vermektedir. Dolayısıyla imalat sektöründeki katılımcıların çoğunluğu teknolojik türbülansa; teknolojik gelişmeler ürünün geliştirildiği alandaki teknolojik sıçramalar birçok yeni ürün geliştirme fikrinin ortaya çıkmasına vesile olduğu gözlenmiştir.

*Soru:* Üretimin geliştirildiği alandaki teknolojik gelişmeler nadiren önemsizdir.

**Tablo 17. Üretimin Geliştirildiği Alandaki Teknolojik Gelişmeler Nadiren Önemsizdir.**

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	1,00	35	41,2	46,7
	2,00	39	45,9	52,0
	3,00	1	1,2	1,3
	Toplam	75	88,2	100,0
Kayıp Sistem	10	11,8		
Toplam	85	100,0		

Tablo 17.'de katılımcıların üretimin geliştirildiği alandaki teknolojik gelişmeler nadiren önemsizdir sorusuna verdikleri cevabı içermektedir. Ankete katılanların %45,9'u bu soruya katılmıyorum cevabı vermekte; %41,2'si üretimin geliştirildiği alandaki teknolojik gelişmeler nadiren önemsizdir “ kesinlikle katılmıyorum” cevabı vermekte Ankete katılanların %1,2'si üretimin geliştirildiği alandaki teknolojik gelişmeler nadiren önemsizdir cevabına kararsızım cevabı vermektedir. Dolayısıyla imalat sektöründeki katılımcıların teknolojik türbülansa; üretimin geliştirildiği alandaki teknolojik gelişmeler etki ettiği gözlenmiştir. Yeni ürün geliştirmede teknolojik gelişmelerin önemli olduğu gözlenmiştir.

*Proje Başarısı Sorularına İlişkin Frekans Dağılımları:* Proje başarısı ile ilgili ölçümlerin frekans dağılımları aşağıda verilmiştir.

*Soru:* Projemiz hacim beklentilerini karşıladı ya da aştı.



**Tablo 18. “Projemiz hacim beklentilerini karşıladı ya da aştı.”**

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	4,00	14	16,5	18,7	18,7
	5,00	61	71,8	81,3	100,0
	Toplam	75	88,2	100,0	
Kayıp	Sistem	10	11,8		
Toplam		85	100,0		

Tablo 18.’de katılımcıların Projemiz hacim beklentilerini karşıladı ya da aştı sorusuna verdikleri cevabı içermektedir. Ankete katılanların %16,5’i bu soruya katılıyorum cevabı vermekte; %71,8’i Projemiz hacim beklentilerini kesinlikle karşıladı ya da aştı cevabı vermektedir. Dolayısıyla imalat sektöründeki katılımcıların büyük bir kısmının proje başarısının; yürütülen projenin hacim beklentilerini karşıladığı ve de aştığı gözlenmiştir.

*Soru:* Projemiz hepsinden öte satış beklentilerini karşıladı ya da aştı.

**Tablo 19. Projemiz Hepsinden Öte Satış Beklentilerini Karşıladı ya da Aştı.**

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	3,00	1	1,2	1,3	1,3
	4,00	13	15,3	17,3	18,7
	5,00	61	71,8	81,3	100,0
	Toplam	75	88,2	100,0	
Kayıp	Sistem	10	11,8		
Toplam		85	100,0		

Tablo 19.'da katılımcıların projemiz hepsinden öte satış beklentilerini karşıladı ya da aştı sorusuna verdikleri cevabı içermektedir. Ankete katılanların %1,2'si bu soruya kararsızım cevabı vermekte; %15,3'ü katılıyorum cevabı vermektedir. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu %71,8'i. projemiz hepsinden öte satış beklentilerini kesinlikle karşıladı ya da aştığı gözlenmiştir. Proje başarısının satış beklentileri dahilinde gerçekleştiği için proje başarısına etkisi olduğu gözlenmiştir.

*Soru:* Projemiz en büyük rakibimizden daha hızlı biçimde piyasaya sunuldu

**Tablo 20. Projemiz En Büyük Rakibimizden Daha Hızlı Biçimde Piyasaya Sunuldu.**

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	4,00	24	28,2	32,0	32,0
	5,00	51	60,0	68,0	100,0
	Toplam	75	88,2	100,0	
Kayıp	Sistem	10	11,8		
Toplam		85	100,0		

Tablo 20.'de katılımcıların projemiz en büyük rakibimizden daha hızlı biçimde piyasaya sunuldu sorusuna verdikleri cevabı içermektedir. Ankete katılanların %28,21'i bu soruya katılıyorum cevabı vermekte; %60,00'ı Projemiz en büyük rakibimizden kesinlikle daha hızlı biçimde piyasaya sunuldu cevabı vermektedir. Dolayısıyla çalışanların büyük bir çoğunluğunu proje başarısının belirlenmesinde; en büyük rakip firmalardan daha hızlı bir şekilde işlem görmesi belirleyici olmuştur.

*Bilgi Yönetim Süreçleri, Teknolojik Türbülans ve Proje Başarısına Ait Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapmaları*

**Tablo 21. Değişkenlere Ait Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapmalar.**

Ortalama	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Bilgi Edinimi	75	3,50	5,00	4,6733	,44641
Bilgi Dokümantasyonu	75	3,50	5,00	4,6267	,40348
Bilgi Transferi	75	2,00	5,00	4,4200	,67303
Bilgi Yaratılması	75	3,00	5,00	4,5933	,40847
Bilginin Uygulanması	75	4,00	5,00	4,6032	,31019
Teknolojik Türbülans	75	2,67	4,33	3,5822	,35974
Proje Başarısı	75	4,00	5,00	4,7644	,30889
Toplam	75				

Ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerlerin incelenmekte olduğu bu tabloya bakıldığında bilgi yönetimi süreçleri arasında en yüksek değere bilgi edinimi ve edinilen bilginin dokümantasyonunun sahip olduğu gözükmekte; dolayısıyla bilgi yönetimi süreçleri arasından en büyük önem ve gerekli olanın bilgi edinimi ve dokümantasyonuna addedildiği ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte ortadan biraz daha düşük bir seviyede teknolojik türbülans olduğu dikkati çekmekte ve proje başarısı da 4 olarak üst bir seviyede karşımıza çıkmaktadır.

*Bilgi ediniminin proje başarısı üzerine dağılımını gösteren ortalamaların karşılaştırılması:* Yeni ürün geliştirme takımlarının bilgi edinimi sürecinin etkinliği proje başarısına etkisine ait ortalama değerler aşağıda şu şekildedir;

**Tablo 22. Bilgi Ediminin Proje Başarısı Üzerine Dağılımı.**

Bilgi edinimi seviyesi	Ortalama	N	Standart sapma
3,50	4,5833	4	,50000
4,00	4,8148	9	,24216
4,50	4,7193	19	,35596
5,00	4,7907	43	,28194
Toplam	4,7644	75	,30889

Bilgi ediminin proje başarısı üzerindeki dağılımını gösteren tablo 22 incelendiğinde bilgi edinimi seviyesindeki artışa paralel olarak proje başarısının da yükseldiği, bilgi edinimi 4 seviyesinde skorlandığında proje başarısının da en yüksek ortalama değeri olan 4,8148 olduğu görülmektedir. Bilgi edinim skorları ve proje başarısı ortalamalarının yüksek olması imalat sanayinde bilgi ediniminin etkin bir şekilde gerçekleştiği ve bunun da proje başarısı üzerine yansıdığını ortaya koymaktadır.

*Bilgi dokümantasyonunun proje başarısı üzerine dağılımını gösteren ortalamaların karşılaştırılması:* Yeni ürün geliştirme takımlarında bilginin dokümantasyonu aşamasındaki etkinliğin proje başarısına etkisine ait ortalama değerler aşağıdaki gibidir;

**Tablo 23. Bilgi Dokümantasyonunun Proje Başarısı Üzerine Dağılımı.**

Bilgi Dokümantasyonu	Ortalama	N	Standart Sapma
3,50	4,0000	1	.
4,00	4,7381	1	,32499
		4	
4,50	4,7333	2	,30429
		5	
5,00	4,8190	3	,28403
		5	
		7	
Toplam	4,7644	5	,30889

Bilgi dokümantasyonunun proje başarısı üzerindeki dağılımını gösteren tablo 23 incelendiğinde bilgi dokümantasyonu seviyesindeki artışa paralel olarak proje başarısının da yükseldiği, bilgi dokümantasyonu 5 seviyesinde skorlandığında proje başarısının da en

yüksek ortalama değeri olan 4,8190 olduğu görülmektedir. Böylece bilgi dağıtımı ile proje başarısı arasında karşılıklı ve pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte bilgi dokümantasyonu skorları ve proje başarısı ortalamalarının yüksek olması imalat sanayinde bilgi dokümantasyonu etkin bir şekilde gerçekleştiği ve bunun da proje başarısı üzerine yansıdığı gözlenmektedir.

*Bilgi transferinin proje başarısı üzerine dağılımını gösteren ortalamaların karşılaştırılması:* Yeni ürün geliştirme takımlarında bilgi transferi işleminin proje başarısı üzerine etkisine ait ortalama değerler aşağıdaki gibidir;

**Tablo 24. Bilgi Transferinin Proje Başarısı Üzerine Dağılımı.**

Bilgi Transferi	Ortalama	N	Standart Sapma
3,00	4,6667	4	,38490
3,50	4,7778	3	,19245
4,00	4,7500	16	,31032
4,50	4,8947	19	,19413
5,00	4,6989	31	,35854
Toplam	4,7644	75	,30889

Bilgi transferinin proje başarısı üzerindeki dağılımını gösteren tablo 24'de incelendiğinde bilgi transferi seviyesindeki artışa paralel olarak proje başarısının da yükseldiği, bilgi transferinin 4,5 seviyesinde skorlandığında proje başarısının da en yüksek ortalama değeri olan 4,8947 olduğu görülmektedir. Bilgi transferinin skorları ve proje başarısı ortalamalarının yüksek olması imalat sanayinde bilgi transferinin etkin bir şekilde gerçekleştiği ve bunun da proje başarısı üzerine yansıdığı gözlenmektedir. Yeni ürün geliştirme takımlarının proje başarısındaki bu farklılaşma, bilginin transferinin proje başarısını doğrudan pozitif yönde etkilemekte olduğunun bir göstergesidir. Takım çalışanlarının ürünün imalat ve diğer özelliklerini öğrenmek ve uygulamak için bilgi transferi iyi bir şekilde olmalı ki projedeki başarı da o oranda yüksek seviyelerde gözlensin.

*Bilginin yaratılmasının proje başarısı üzerine dağılımını gösteren ortalamaların karşılaştırılması:* Yeni ürün geliştirme takımlarındaki bilginin yaratılması sürecinin etkinliğinin proje başarısına etkisine ait ortalamalar aşağıdaki gibidir;

**Tablo 25. Bilginin Yaratılmasının Proje Başarısı Üzerindeki Dağılımı.**

Bilginin yaratılması	Ortalama	N	Standart Sapma
3,00	4,3333	1	.
4,00	4,6923	13	,31802
4,50	4,7312	31	,30331
5,00	4,8444	30	,29985
Toplam	4,7644	75	,30889

Bilginin yaratılmasının proje başarısı üzerindeki dağılımını gösteren tablo 25’de incelendiğinde bilginin yaratılmasının seviyesindeki artışa paralel olarak proje başarısının da yükseldiği, bilgi yaratılmasının 5,0 seviyesinde skorlandığında proje başarısının da en yüksek ortalama değeri olan 4,8444’e ulaştığı görülmektedir. Dolayısıyla bilgi yaratma ile proje başarısı arasında karşılıklı ve pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmaktadır.

Bilginin yaratılması skorları ve proje başarısı ortalamalarının yüksek olması imalat sanayinde yeni ürün geliştirme takımlarının bilginin yaratılmasını etkin bir şekilde gerçekleştirdiği ve bunun da proje başarısı üzerine yansıdığı gözlenmektedir. Yeni ürün geliştirme takımlarının proje başarısındaki değişim bilginin yaratılması esnasındaki işleyiş proje başarısını doğrudan pozitif yönde etkilemektedir.

*Bilginin uygulanmasının proje başarısı üzerine dağılımını gösteren ortalamaların karşılaştırılması:* Yeni ürün geliştirme takımlarında bilginin uygulanması sürecindeki etkinliğin proje başarısı üzerine etkisine ait ortalama değerler aşağıdaki gibidir;

**Tablo 26. Bilginin Uygulanmasının Proje Başarısı Üzerine Dağılımı.**

Bilginin Uygulanması	Ortalama	N	Standart Sapma
4,00	4,6667	5	,23570
4,50	4,8551	23	,22079
5,00	4,7305	47	,34500
Toplam	4,7644	75	,30889

Bilginin uygulanmasının proje başarısı üzerindeki dağılımını gösteren tablo 26'da incelendiğinde bilginin uygulanmasının seviyesindeki artışa paralel olarak proje başarısının da yükseldiği, bilgi yaratılmasının 4,5 seviyesinde skorlandığında proje başarısının da en yüksek ortalama değeri olan 4,8551 olduğu görülmektedir. Bilginin uygulanması skorları ve proje başarısı ortalamalarının yüksek olması imalat sanayinde yeni ürün geliştirme takımlarının bilginin uygulanmasının etkin bir şekilde gerçekleştirdiği ve bunun da proje başarısı üzerinde etkili olduğu gözlenmektedir. Yeni ürün geliştirme takımlarının proje başarısındaki değişimin bilginin uygulanması ile arttığı gözlenmiştir. Yeni ürün geliştirme takımlarının bilginin etkin bir şekilde uygulamaya geçirilmesi başarısı için büyük bir önem taşımaktadır.

*Teknolojik Türbülansın proje başarısı üzerine dağılımını gösteren ortalamaların karşılaştırılması:* Yeni ürün geliştirme takımlarının teknolojik belirsizlik anlayışının proje başarısına etkisine ait ortalama değerler aşağıdaki gibidir;

**Tablo 27. Teknolojik Türbülansın Proje Başarısı Üzerine Dağılımı.**

Teknolojik Türbülans	Ortalama	N	Standart Sapma
3,00	4,9333	10	,14055
3,33	4,7037	18	,39422
3,67	4,6333	25	,27217
4,00	4,4500	20	,32218
Total	4,6415	73	,30889

Teknolojik türbülansın proje başarısı üzerindeki dağılımını gösteren tablo 27’de incelendiğinde teknolojik türbülans seviyesindeki atış paralel olarak proje başarısının da düştüğü, teknolojik türbülans 3,0 seviyesinde skorlandığında proje başarısının da en yüksek ortalama değeri olan 4,9333’e ulaştığı olduğu görülmektedir. Teknolojik türbülans skorları ve proje başarısı ortalamaları arasındaki bu karşılıklı ancak ters yönlü ilişki, teknolojik kaos ortamının yeni ürün geliştirme proje başarısını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla imalat sektörü dahilinde yeni ürün geliştirme proje başarısını arttırabilmek için teknolojik belirsizliğin minimuma indirgenmesi yönündeki bir ihtiyaç da ortaya çıkmaktadır.



## SONUÇ

Kurumsal olan şirketlerde organizasyon biçiminin işleyişi ve bu organizasyonda yer alan birimlerin birbirileri ile olan ilişkisi önem taşımaktadır. Birimler arası bilgi alışverişi ve bu bilginin yeni ürün geliştirme yönünde kullanılması kurumun işleyişi bakımından gereklidir. Yeni ürün geliştirme alanında çalışma yapan organizasyonlarda birimler arası bilginin elde edilmesi, paylaşılması, uygulanması ve faaliyete geçilmesinde yeni bilgi oluşumu daima aranan bir kavramdır. Yeni ürünün geliştirme takımları çalışma sahasında çalışırken; üyeni ürün hakkında bilgi edinimi, sentezlenmesi, yorumlanması, harekete geçmesi ve uygulamasında bilginin bilgi oluşumu irdelenmesi gerekmektedir. Bilgi ve ürün geliştirme organizasyonların devamı için çok önemli unsurlardır. Bilgi yönetim sürecinin yeni ürün geliştirme takımları üzerinde etkisi ile kurumların faaliyetleri yüksek verim içinde gerçekleşir.

Ürün geliştirirken; bazı soruların (nasıl, neden, ne şekilde, niçin) cevaplanması gerekmektedir. Bu soruların cevabı oluşturulurken bilginin oluşumu açığa çıkar. Bilgi eksiksiz, zamanında, sade, doğru, ulaşılabilir ve uygulanabilir olması yeni ürün geliştirirken daha kolay bir süreç işler. Sürecin kolay ve hızlı işlemesi kurumların yeni ürün geliştirirken daha az performans ile yüksek verimde çalışılması sağlanır. Nitelikli yeni ürün geliştirme takımları oluşturularak bu süreç içerisinde mükemmel bir işleyiş sağlanarak, kurumlar rekabet ortamında daha geniş bir pazar ağına sahip olarak nakit akışlarını arttırmaları.

Bu uygulamada yapılan çalışmada bilgi yönetim sürecinin firmalar tarafında etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı incelenmiştir. Bilgi yönetim süreci içerisinde yer alan bilgi edinimi yeni ürün geliştirme takımlarının proje başarısına etkisinin en fazla olduğu görülmüştür. Bunu takiben bilgi dokümantasyonu yer almıştır. Firmaların araştırma ve geliştirme birimlerine bilgi yönetim süreci anlayışını katarak yeni ürün geliştirme çalışmalarını rahat ve başarı oranı yüksek bir biçimde gerçekleştirirler.

Sonuç olarak, yeni ürün geliştirme takımlarının bilgi yönetim sürecini kullandıklarında proje performansının arttığı gözler önüne serilmektedir. Teknolojik

belirsizliğin de ortadan kaldırılması yeni ürün geliştirme takımlarının proje performansı ile doğrudan ilişiği olduğu gözlenmektedir.

Yazılan bu tez ile bilgi yönetim sürecinin yeni ürün geliştirme takımları üzerine etkisi pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Firmaların son on yılda bilgi yönetim anlayışını benimsemeleri ve bu anlayışı devam ettirmeleri çalışma için büyük fırsat olmuştur. Bu konu hakkında yeterli bilimsel çalışma yapılmadığından daha fazla çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu alışma literatürde önemli bir yer edinmiştir. Örneklem olarak İstanbul bölgesi seçilmiş olup bu bölgedeki istatistiksel verileri yansıtmaktadır.

# **EKLER**

## EKLER.1. Anket Formu



## KADİR HAS UNİVERSİTESİ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi Salih Üstünel' in Doç. Dr. Halit Keskin nezaretinde yürütmekte olduğu “**Ürün Geliştirme Takımlarında Bilgi Yönetimi Süreçleri ve Proje Başarısı İlişkisi**” konulu tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket ürün geliştirme grup üyeleri tarafından doldurulmalıdır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere -işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde- bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2008 Salih Üstünel

## Proje Bilgileri

Lütfen kısaca bu projeyi tanımlayınız: \_\_\_\_\_

- *Proje grubu yaklaşık olarak kaç kişiden oluşmaktaydı:* \_\_\_\_\_
- *Proje Başlangıç Tarihi:* \_\_\_\_\_
- *Proje Bitiş Tarihi:* \_\_\_\_\_

## Kişisel Bilgiler

- *Çalıştığınız bölüm:*

\_\_\_\_\_ Mühendislik/tasarım \_\_\_\_\_ Pazarlama \_\_\_\_\_ İmalat

- *Proje esnasında firmadaki unvanınız neydi? (lütfen birini seçiniz)*

\_\_\_\_\_ 1 Başkan/Sahip \_\_\_\_\_ 2 Genel Müdür \_\_\_\_\_ 3 Ürün/Proje Müdürü  
\_\_\_\_\_ 4 Bölüm Müdürü \_\_\_\_\_ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan  
\_\_\_\_\_ 6 Mühendis veya Teknisyen \_\_\_\_\_ 7 Diğer

## Şirketin Büyüklüğü

*Şirketinizdeki çalışan sayısı:* \_\_\_\_\_

### **Bilginin Edinimi**

Bu takımın çalışanları, firma dâhilindeki sosyal ilişki ve bilgi ağlarını aktif bir şekilde kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu takım, müşteri ihtiyaç ve taleplerine dair enformasyon toplamaktadır.	1	2	3	4	5
Bu firma. Ürün geliştirme takımının önemli gördüğü bir bilgiye erişebilmek için gerekirse onu satın alabilmektedir (örneğin lisanslama).	1	2	3	4	5
Bu firma, takımın önem verdiği bir bilgiye erişebilmek için gerekirse bu bilgiye sahip yeni personel istihdam edebilmektedir.	1	2	3	4	5
Bu firma, gelecekteki olasılık ve fırsatları keşfedebilmek için üniversiteler gibi kurumlarla birlikte araştırmalarda bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu firmada takım üyeleri, düzenli bir şekilde eğitim programları ve seminerleri takip etmektedir.	1	2	3	4	5
Bu firmada, takım üyeleri rakiplerini yeni metot/uygulamalar geliştirebilmek için bir ilham kaynağı olarak görmektedir.	1	2	3	4	5

### **Bilginin Dokümantasyonu**

Karşılaştığımız sorunlara çözümler üretebilmek için sık sık beyin fırtınası seansları düzenlemekteyiz.	1	2	3	4	5
Takımımızda başarı ve başarısızlıklar değerlendirilerek çıkarılan dersler kaydedilmektedir.	1	2	3	4	5
Bu takımda çalışanların sıklıkla başvurduğu güncel bir faaliyet kılavuzu mevcuttur.	1	2	3	4	5
Takım, çalışanlarını prosedürler ve kılavuzlarda yapılan değişikliklere dair sistematik bir şekilde bilgilendirmektedir.	1	2	3	4	5
Takımda, bireysel üyelerin sahip olduğu spesifik bilgi ve becerileri belgelendirmektedir.	1	2	3	4	5
Takımda, uzmanlardan kullandıkları metotları adım adım açıklamaları istenmektedir.	1	2	3	4	5

### **Bilginin Transferi**

Takımdaki yeni üyelere, firmaya alışmalarına yardımcı olacak bir akıl hocası (danışman) tahsis edilmektedir.	1	2	3	4	5
Takımda, bilgi birikiminin büyük bir kısmı, informal yollarla (örneğin koridorlar ya da çay molaları) dağıtılmaktadır.	1	2	3	4	5
Takımda, önemli konuların tartışılmasına yönelik düzenli olarak toplantılar yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu takım, iş arkadaşlarını olumlu deneyimler ve başarılı projeler hakkında düzenli bir şekilde bilgilendirmektedir.	1	2	3	4	5
Bu takımda, üyelerin çalışma metotlarını tartıştıkları çalışanlar arası bir forum mevcuttur.	1	2	3	4	5
Bu takımda çalışanlar, düzenli bir rotasyon ile işlerini değiştirmekte böylece sahip oldukları know-how`ı firma geneline yaymaktadır.	1	2	3	4	5

### **Bilginin Yaratılması**

Bu takımda, performans düzenli bir şekilde değerlendirilmekte ve bireysel değerlendirme görüşmelerinde tartışılmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu takımda; sorun, başarısızlık ve şüpheler, açık bir şekilde tartışılabilmektedir.	1	2	3	4	5
Yeni fikir ve görüşler, gerekli olduğunda, işletme süreçleri ve iş metotlarının yeniden tasarımına yol açabilmektedir.	1	2	3	4	5
Bu takımda yeni projeler için atama yapılırken çalışanların sahip oldukları know-how dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu takımda çalışanların yeni bilgi geliştirme ve yeni fikirleri denemeleri ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
Bu firmada, çalışanların iş deneyimleri ve stratejilerini tartıştıkları öğrenme takımları mevcuttur.	1	2	3	4	5
Bu firmada, senaryo ya da simülasyon teknikleri kullanılarak önemli konulara dair keşifler yapılmaktadır.	1	2	3	4	5

### **Bilginin Uygulanması**

Bu firmada bilgi, ürün veya hizmetlerin satılması, büyük bir önem taşımaktadır.	1	2	3	4	5
Bu firmada çalışanlar, yeni bilgiyi (ürün veya hizmet formunda ) pazarda kullanmaya büyük önem vermektedir.	1	2	3	4	5
Bu firmada, mevcut bilgi birikimi, yeni uygulamalar için yaratıcı bir şekilde kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu firmanın en güçlü özelliklerinden biri de çapraz fonksiyonel takımlarda uzmanlıkların entegrasyonunu sağlayabilmesidir.	1	2	3	4	5
Bu firmada, fonksiyonel olmayan inanç ve görüşlerin belirlenerek ortadan kaldırılması yönünde çaba harcanmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu firmada, ürün geliştirmeden önce potansiyel müşterilere dair Pazar araştırılması yapılmaktadır.	1	2	3	4	5

### **Moderatör Değişkenler – Teknolojik Türbülans**

Ürünün geliştirildiği alandaki teknoloji çok hızlı değişmektedir.	1	2	3	4	5
Teknolojik gelişmeler bu alandaki firmalara ciddi kazanımlar sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
Ürünün faaliyet alanındaki teknolojinin 5 yıl sonra hala geçerliliğini koruyacağını söylemek çok zordur.	1	2	3	4	5
Bu alandaki teknolojik sıçramalar birçok yeni ürün geliştirme fikrinin ortaya çıkmasına vesile olmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu alandaki teknolojik gelişmeler nadiren önemsizdir.	1	2	3	4	5

### **Moderatör Değişkenler – Pazar Türbülansı**

Firmamızın faaliyet gösterdiği alanda müşterilerinin ürün gereksinimleri zamanla değişiklik göstermektedir.	1	2	3	4	5
Müşterilerimiz her zaman yeni ürünlere daha çok ilgi gösterirler.	1	2	3	4	5
Firmamız, daha önce bu ürünü veya servisi satın almamış müşterilerden de talep almaktadır.	1	2	3	4	5
Yeni müşterilerin ürüne bağlı ihtiyaçları eski müşterilerden oldukça fazla farklılık göstermektedir.	1	2	3	4	5
Firmamız, geçmişte olduğundan çok daha fazla sayıda birbirine benzer müşteriler edindi.	1	2	3	4	5

### **Projenin Başarısı**

Projemiz hacim beklentilerini karşıladı ya da aştı.	1	2	3	4	5
Projemiz ilk yılın üretim ve ticarileştirme beklentilerini karşıladı ya da aştı.	1	2	3	4	5
Projemiz hepsinden öte satış beklentilerini karşıladı ya da aştı.	1	2	3	4	5
Projemiz kar beklentilerini karşıladı ya da aştı.	1	2	3	4	5
Projemiz yatırımın geri dönüş beklentilerini karşıladı ya da aştı.	1	2	3	4	5
Projemiz üst düzey yöneticilerin beklentilerini karşıladı ya da aştı.	1	2	3	4	5
Projemiz planlanan bütçe sınırları içinde ya da altında piyasaya sunuldu.	1	2	3	4	5
Projemizin geliştirme maliyeti tahmin edilen seviyede ya da aşağısında gerçekleşti.	1	2	3	4	5
Projemizin üretim maliyeti tahmin edilen seviye ya da daha aşağısında gerçekleşti.	1	2	3	4	5
Projemiz pazar payı beklentilerini karşıladı ya da aştı.	1	2	3	4	5



Projemiz müşteri beklentilerini karşıladı ya da aştı.	1	2	3	4	5
Projemiz teknik performans beklentilerini karşıladı ya da aştı.	1	2	3	4	5
Projemiz gelecek fırsatlar için pazar altyapısı sağladı.	1	2	3	4	5
Projemiz gelecek fırsatlar için teknik altyapı sağladı.	1	2	3	4	5
Projemiz en büyük rakibimizden daha hızlı biçimde piyasaya sunuldu.	1	2	3	4	5
Projemiz endüstrimiz için normal olarak kabul edilenden daha kısa sürede tamamlandı.	1	2	3	4	5
Projemiz proje başlangıcında geliştirilen orijinal takvime bağlı kalınarak ya da öncesinde piyasaya sunuldu.	1	2	3	4	5
Üst yönetim, projenin tasarımından piyasaya sunumuna dek geçen zamandan memnun kaldı.	1	2	3	4	5

## KAYNAKÇA

Awad E., Ghaziri H., **Knowledge Management**, New Jersey, 2004, Prentice Hall Publishing.

Bellinger G., Castro D., Mills A., **Data, Information, Knowledge, And Wisdom**,  
Web Erişimi: [http://homepages.dcc.ufmg.br/~amendes/SistemasInformacaoTP-  
/TextosBasicos/Data-Information-Knowledge.pdf](http://homepages.dcc.ufmg.br/~amendes/SistemasInformacaoTP-/TextosBasicos/Data-Information-Knowledge.pdf), [02.05.2008].

Barutçugil İ., Bilgi Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul Kariyer Yayıncılık, 2002,

Bernheim, C. T. ve, Chaui, M. S. **Challenges of the University in the Knowledge Society, Five Years after the World Conference on Higher Education. Paper Produced for the UNESCO Form Regional Scientific Committe for Latin Americ and the Carbbbean**, Paris, 2003, s.121.

Buckman, R.,. **Building a Knowledge – Driven Organization**, U.S.A (2004). McGraw-Hill Companies Pub.

Butterworth, Heinmann., **The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence Knowledge ComplexityFramework**,  
Web Erişimi: [http://www.vernaallee.com/knowledge\\_management/Knowledge  
e\\_Complexity\\_Framework-\(c\).pdf](http://www.vernaallee.com/knowledge_management/Knowledge_Complexity_Framework-(c).pdf), [03.5.2008].

Celep C., Çetin B., **Bilgi Yönetimi**, Anı yayıncılık, Ankara, 2003.

Cooper R.G. ve Kleinschmidt E.J., "**New Products: What Separates Winner from Losers?**", Journal of Product Innovation Management 4 (3) 1987, s. 69–184

Çapar B., **Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü**, Kocaeli Üniv., İ.İ.B.F. II: Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Bildiriler Kitabı, İzmit, 2003.

Daft L.R., **Managment**, Enland 1996.

Davenport, H., T., Prusak, L., **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler**, Çev. Günhan Günay., İstanbul, (2000), Rota Yayın.

Dervişoğlu H. G., **Stratejik Bilgi Yönetimi**, 1. Basım Dışbank Yayınları, İstanbul, 2005.

Dell C. Q., Grayson J., **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**, 1. Basım, Dışbank Yayınları, İstanbul, 2003.

Eren E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı Beta Yayınevi, İstanbul, 1998.

Forum Arşivi, **Bilişim Teknolojileri**,

Web Erişimi: <http://www.forumturka.net/forum/archivee/index.php/t72888.html>.

[24.02.2008].

Güler G., **Yönetim Bilgi Sistemi**, Eğitim Dergisi, sayı 16, İstanbul, 2007.

Hacıkadıroğlu V., **Bilgi Felsefesi**, Metis Yayınları, İstanbul, 1985.

Harrison R., Kessels J., **Human Resource Development in a Knowledge Economy**.  
New York, 2004, Palgrave Macmillan Pub.

Hehmann R.D., **Product Managment, Marketing in a Changing environment**  
America, 1984.

İkram Ç., **Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri Malatya Örneği**,  
Web Erişimi. <http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/452.pdf>, [10.05.2008]

Kalkan V.D., **Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetimi**,  
Web Erişimi: [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com) ISSN:1304-0278 Bahar-2006 C.5 S.16 (22-36),  
[07.06.2008].

Karakaya A., **Yönetimsel Bilginin Özellikleri Üzerine Bir Araştırma**,  
Web Erişimi: [http://teknoloji.karabuk.edu.tr/1302-0056/2004/Cilt\(7\)/Sayi\(4\)/605-614.pdf](http://teknoloji.karabuk.edu.tr/1302-0056/2004/Cilt(7)/Sayi(4)/605-614.pdf), [10.05.2008].

Kendiroğlu Ç., **Takım Performansını Belirleyen Kişisel ve Kültürel Faktörler**  
İstanbul, 2000.

Keskin H., Akgün A.E., **Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Yönetim Süreci**, Gazi Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi. Sayı 1, Ankara 2003.

Kulaklı A., **Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımın Önemi Ve Bir Uygulama**,

Web Erişimi: <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/f8/M00113.pdf>, [11.5.2008]

Lee C, Cheen J., **Cross Functionally And Charged Behavior Of The New Product Development Teams in Taiwan's Information Technology in Industries**,

Web Erişimi: [www.elsevier.com/locate/technovatio](http://www.elsevier.com/locate/technovatio), [02.05.2008].

Lehmann R. D., Winner S.R., **Product Managment**, 3.Edition. England, 2002.

Mathieu J.E., Googwin G.F., Heffner T.S., Bowers A.C., **The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance. Journal of Applied Pyshology**, vol. 85, no.2, 2000.

Malhotra, Y., **Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation. Knowledge Management and Virtual Organizations**. Amerika, 2000.

Nelson D.L., Quick J.C., **Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges**. West Publishing Company. St. Poul, 1994.

Nonaka I., **The Knowledge –Creaing Company. Hitotsubashi on Knowledge Management**, Singapore, 2004 John Wiley&Sons Pub.

Odabaşı H., **Kurumsal Bilgi Yönetimi**,

Web Erişimi: [http://www.stradigma.com/turkce/kasim2003/11\\_2003\\_07.pdf](http://www.stradigma.com/turkce/kasim2003/11_2003_07.pdf),

[07.05.2008],

Orkan A. L., **Bilişim Teorisi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Matbaa Birimi, İstanbul, 1992.

Öğüt A., **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara, 2002.

Özdemirci F., Cengiz A., **Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi**,

Web Erişimi: [http://193.255.235.2/~odemirci/diger\\_sayfa\\_metinleri/fo/kurumsal](http://193.255.235.2/~odemirci/diger_sayfa_metinleri/fo/kurumsal),

[07.05.2008].

Sağsan M., **İnsan İlişkileri, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde İnsan**,

Web Erişimi: <http://eprints.rclis.org/archive/00005911/01/205-230.pdf>, [07.5.2008].

Sharig S Z., **Knowledge Manegment; An Emerging Disccipline, Journal of Knowledge Managment**, England,1997.

Sparrow, J., **Knowledge in Organizations: Access to Thinking at Work**, London (1998), Sage Publication.

Syed A., Abad S., **Data, Information, Knowledge, Wisdom: A Doubly Linked Chain**, London,

Web Erişimi: <http://ww1.ucmss.com/books/LFS/CSREA2006/IKE4628.pdf>  
[15.05.2008].

Sütçü C. S., **İstatiksel Veri Sistemleri ve Basın sektöründe Bir Karar Destek Sistemi Uygulaması**, İstanbul, 1995.

Tonta Y., **Bilgi Erişim Sorunu**,

Web Erişimi: <http://eprints.rclis.org/archive/00009688/01/tonta-hatay-2001-bildiri.pdf>  
[02.05.2008].

Wiley J., **The PDMA Handbook of New Product Development Chicago**, 1996.

Yahya S.and Goh W-K., "**Managing human resources toward achieving knowledge management**",Library Hi Tech News incorporating Online and CD Notes,Volume6, Number 5, 2002, s .457-468(12).

Zaim H., **Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**, İşaret Yayınları, İstanbul, 2005.