



BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**BİLGİ PAYLAŞIMI VE İNOVASYON (YENİLİK) İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**  
**ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA**

Işıl ÇİFTÇİ BAL

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2014

Referans No: 10018719

**BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**

**BİLGİ PAYLAŞIMI VE İNOVASYON (YENİLİK) İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**  
**ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA**

**Işıl ÇİFTÇİ BAL**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman**  
**Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU**

**BİLECİK, 2014**



T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

Sayfa: 1/1

05 /06 /2014

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun **21.05.2014** tarih ve **17/8** sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **05.06.2014** tarihinde Tez Savunma Sınavı yapılan **İŞİL ÇİFTÇİ BAL**'ın "**BİLGİ PAYLAŞIMI VE İNOVASYON (YENİLİK) İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA**" konulu tez çalışması **İŞLETME** Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak kabul edilmiştir.

**TEZDANIŞMANI:** Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU  
(ÜYE)

**ÜYE:** Yrd. Doç. Dr. Sevgi GÖNÜLLÜOĞLU

**ÜYE :** Yrd. Doç. Dr. Tolga TORUN

**ONAY**

*Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../.....  
tarih ve ..... Sayılı kararı.*

İMZA/MÜHÜR

**Madde 43-(3)** Yüksek lisans tez sınavı jürisi ve tez savunma sınav tarihi, ilgili ABD/ASD başkanlığının önerisi ve EYK kararı ile belirlenir. Önerinin uygun bulunmaması halinde tez jürisini ilgili EYK belirler. Jüri, biri öğrencinin tez danışmanı ve en az biri enstitünün başka bir ABD/ASD'den ya da başka bir yükseköğretim kurumundan olmak üzere üç veya beş asıl, birisi ilgili ABD/ASD'den, diğeri de enstitüye bağlı başka ABD/ASD'den veya başka bir yükseköğretim kurumundan olmak üzere iki yedek öğretim üyesinden, öğretim üyesi bulunmadığı takdirde doktora/sanatta yeterlik derecesine sahip öğretim elemanları ya da sanatçı öğretim elemanlarından oluşur. ABD/ASD başkanı, jüri üyelerini uzmanlık alanlarını göz önünde bulundurarak önerir. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda ikinci tez danışmanı jüri üyesi olamaz.

## **TEŐEKKÖR**

Yüksek lisans ders aşaması sırasında derslerini takip etmekten zevk aldığım, tez çalışmamın her aşamasında katkılarını esirgemeyen, deneyim ve bilgi birikimi ile her zaman yanımda olan ve yönlendiren danışman hocam Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca araştırma süresi boyunca, zorlu bir süreç olarak geçen bu dönemde, varlıklarıyla destek veren kızlarım Eda ve Ezgi'ye, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve sürekli olarak beni teşvik eden, cesaretlendiren eşim Yrd. Doç.Dr. Cengiz BAL 'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Işıl ÇİFTÇİ BAL**  
**Eskişehir, 2014**

## ÖZET

### “Bilgi Paylaşımı Ve İnovasyon (Yenilik) İlişkisinin İncelenmesi Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama”

**Işıl ÇİFTÇİ BAL**

İşletmeler, zorlu rekabet koşullarında pazarda varlığını sürdürebilmek için birtakım şartları sağlamak zorundadırlar. Bilginin çok önemli bir olgu olduğunun farkına varan işletmeler bilgiyi karlılığa döndürme çabaları göstermektedirler. Sürdürülebilir rekabet avantajının öneminin her geçen gün arttığı günümüzde bu avantajı sağlamanın ve sürdürmenin en büyük silahı yenilik olarak görülmektedir.

Bilgi yönetimi, bilginin üretilmesi, tasnif edilmesi, saklanması, paylaşılması ve kullanılmasını içeren bir süreçtir. Çalışmanın temel amacı, işletmede bilgi paylaşımı olgusunun, işletmenin inovasyon yönetimi ile ilişkisi araştırılmakta ve işletmelerin sahip oldukları bilgi paylaşımı araçları incelenmektedir. Çalışmanın diğer amaçları ise, işletmelerin demografik özellikleri ile işletme içi bilgi paylaşımı, teknoloji aracılığı ile bilgi paylaşımı ve inovasyon yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Çalışma, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 413 işletme içerisinde kolayda örnekleme yöntemi ile 87 işletmeden anket yöntemi ile veriler toplanarak elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda bilgi paylaşımı ile inovasyon yönetimi arasında önemli düzeyde ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi, Bilgi Yönetimi, Bilgi Paylaşımı, İnovasyon (Yenilik)

## **ABSTRACT**

### **“Examination Of The Relationship Of Knowledge Sharing And Innovation An Application In Eskişehir Organized Industrial Zone“**

**Işıl ÇİFTÇİ BAL**

Businesses to survive tough competition in the market are obliged to provide for certain conditions. Information is a very important phenomenon Recognizing the business information on the profitability of the effort to illustrate. The importance of sustainable competitive advantage that increases every day and continue to provide these benefits today 's innovation is seen as the main weapon.

Information management, knowledge generation, sorting, storing, sharing and is a process that involves the use. In this study, the phenomenon of sharing business information, business management investigated the relationship between innovation and knowledge sharing tools that have businesses are examined. Another purpose of the study, the demographics of business information, of the company's internal information sharing, information sharing through technology and innovation management to investigate the relationship between.

Working in Eskişehir Organized Industrial Zone businesses operating in 413 randomly simple survey method with data collected from 87 companies obtained results are evaluated. Working knowledge sharing and innovation management as a result of a significant relationship was found .

**Keywords:** Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Sharing, Innovation

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR .....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR .....	x
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE BİLGİ PAYLAŞIMI

1.1.Bilginin Gelişimi .....	2
1.1.1. Veri.....	2
1.1.2. Enformasyon .....	2
1.1.3. Bilgi.....	3
1.1.4. Veri, Enformasyon, Bilgi İlişkisi .....	5
1.1.5. Akıl (Bilgelik) .....	5
1.2.Kaynağına Göre Bilgi Türleri.....	6
1.2.1. Açık Bilgi .....	6
1.2.2. Örtülü (Kapalı) Bilgi .....	7
1.2.3. Bilginin Dönüştürülmesi (SECI Modeli) .....	8
1.3.Niteliğine Göre Bilgi Türleri .....	9
1.3.1. İnsan Sermayesi .....	9
1.3.2. Yapısal Sermaye.....	9
1.3.3. Müşteri Sermayesi.....	10
1.4.Düzenlenme ve Kullanım Tarzına Göre Bilgi.....	10
1.4.1. İdealist Bilgi .....	10
1.4.2. Sistematik Bilgi .....	10
1.4.3. Pragmatik Bilgi .....	10
1.4.4. Otomatik Bilgi.....	11
1.5.Bilgi Yönetimi Tanımı ve Önemi.....	11
1.5.1. Bilgi Yönetiminin Amacı.....	12
1.5.2. Bilgi Yönetiminin Özellikleri .....	13
1.5.3. Bilgi Yönetimi Altyapısı (Bilgi Yönetimi Oluşturulması) .....	13

1.5.4. Bilgi Yönetimi Yararları .....	14
1.5.5. Bilgi Yönetimin Süreci .....	14
1.5.5.1 Bilginin Üretilmesi.....	15
1.5.5.2.Bilginin Tasnif Edilmesi ve Depolanması .....	15
1.5.5.3.Bilginin Kullanılması.....	16
1.6.Bilgi Paylaşımı Kavramı ve Önemi .....	16
1.6.1. Bilgi Paylaşımı .....	16
1.6.2. Bilgi Paylaşımının Önemi.....	20
1.6.3. Bilgi Paylaşımına Yönelik Engeller.....	22
1.6.3.1. Bireysel Engeller.....	22
1.6.3.2. Örgütsel Engeller.....	24

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNOVASYON (YENİLİK)

2.1.İnovasyon (Yenilik) Kavramı.....	25
2.2.İnovasyonun Yönetimi ve Önemi.....	26
2.3.İnovasyon Yeteneği.....	27
2.4.İnovasyon Çeşitleri.....	28
2.4.1.Ürün İnovasyonu .....	28
2.4.2.Pazarlama İnovasyonu.....	29
2.4.3.Organizasyonel İnovasyon .....	29
2.4.4.Süreç İnovasyonu .....	30
2.4.5.Radikal İnovasyon.....	31
2.4.6.Ürün Geliştirme.....	31
2.4.7.Hizmet İnovasyonu .....	32
2.4.8.Yönetim İnovasyonu .....	32
2.5.İnovasyonun İşletmeye Sağladığı Faydalar.....	33

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BİLGİ PAYLAŞIMI VE İNOVASYON İLİŞKİSİ

3.1.İşletme içi Bilgi Paylaşımı ve İnovasyon ilişkisi .....	34
3.2.Bilgi Paylaşımı Ortamı ile İnovasyon ilişkisi.....	36
3.3.Teknoloji aracılığı ile paylaşılan bilgi ile İnovasyon ilişkisi.....	37

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı .....	38
4.2.Araştırmanın Sınırlılıklar.....	38
4.3.Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Büyüklüğü .....	38
4.4.Anket Formunun Oluşturulması ve Verilerin Toplanması.....	39
4.5.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	39
4.5.1.Bilgi Paylaşımı ve İnovasyon Yönetiminin İşletmelerin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasında Oluşturulan Hipotezler .....	40
4.5.2 .Bilgi Paylaşımı ve İnovasyon Yönetimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Oluşturulan Hipotezler .....	41
4.6.Araştırmanın Bulguları ve Analizleri .....	42
4.6.1.İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri.....	42
4.6.2.İşletmelerin Özellikleri.....	44
4.6.3.Bilgi Paylaşımı Ölçeği Sorularına Ait Belirtici İstatistiksel Analizler .....	46
4.6.4.Bilgi Paylaşımı Ortamı Ölçeği Sorularına Ait Belirtici İstatistiksel Analizler .....	47
4.6.5.Teknoloji Aracılığı İle Bilgi Paylaşımı Ölçeği Sorularına Ait Belirtici İstatistiksel Analizler .....	48
4.6.6.İnovasyon Yönetimi Ölçeği Sorularına Ait Belirtici İstatistiksel Analizler.....	49
4.6.7. Bilgi Paylaşımı ve İnovasyon Yönetiminin İşletmelerin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasındaki Hipotezlerin Test Edilmesi.....	51
4.6.8. Bilgi Paylaşımı ve İnovasyon Yönetimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Oluşturulan Hipotezlerin Test Edilmesi.....	55
4.6.9. Hipotezlere İlişkin Değerlendirmeler .....	58
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>60</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>64</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>74</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>76</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> İşletmelerde yönetici olarak çalışan kişilerin konum dağılımları .....	42
<b>Tablo 2:</b> İşletmelerde yönetici olarak çalışan kişilerin cinsiyet dağılımları .....	43
<b>Tablo 3:</b> İşletmelerde yönetici olarak çalışan kişilerin yaş grupları .....	43
<b>Tablo 4:</b> İşletmelerde Yönetici olarak çalışan kişilerin eğitim düzeyi .....	43
<b>Tablo 5:</b> İşletmelerde Yönetici olarak çalışan kişilerin çalışma süreleri .....	44
<b>Tablo 6:</b> Anket Uygulanan İşletmelerin Faaliyet Konuları .....	44
<b>Tablo 7:</b> Anket Uygulanan İşletmelerin Faaliyet Yılları .....	45
<b>Tablo 8:</b> Anket Uygulanan İşletmelerin Hukuki Yapısı .....	45
<b>Tablo 9:</b> Anket Uygulanan İşletmelerin çalışan sayıları .....	46
<b>Tablo 10:</b> İşletme içi Bilgi paylaşımı sorularına ait belirtici istatistikler ve cronbach alfa değerleri .....	47
<b>Tablo 11:</b> Bilgi paylaşımı ortamı sorularına ait belirtici istatistikler ve cronbach alfa değerleri .....	48
<b>Tablo 12:</b> Teknoloji aracılığı ile bilgi paylaşımı ölçeğinin sorularına ait belirtici istatistikler ve cronbach alfa değerleri .....	49
<b>Tablo 13:</b> İnovasyon yönetimi ölçeğinin sorularına ait belirtici istatistikler ve cronbach alfa değerleri .....	50
<b>Tablo 14:</b> Farklı faaliyet sürelerine sahip işletmelerin yöneticilerinin tüm ölçeklerdeki ortalamalarının karşılaştırılması .....	51
<b>Tablo 15:</b> Farklı faaliyet yapılarına sahip işletmelerde çalışan yöneticilerin ölçeklerdeki puan ortalamalarının karşılaştırılması .....	53

<b>Tablo 16:</b> Çalışan sayısına göre gruplanan işletmelerdeki yöneticilerin ölçeklerdeki puan ortalamalarının karşılaştırılması .....	54
<b>Tablo 17:</b> Ölçeklere ait hesaplanan korelasyon katsayıları .....	55
<b>Tablo 18:</b> Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirmeler .....	59

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> SECI Modeli .....	8
<b>Şekil 2:</b> Bilgi paylaşımını artırabilmek için bir model önerisi.....	20
<b>Şekil 3:</b> Araştırmanın Model Hipotezi .....	40
<b>Şekil 4:</b> Farklı faaliyet sürelerine sahip işletmelerde çalışan yöneticilerin tüm ölçeklere ilişkin puan ortalamaları ve standart sapmaları .....	52
<b>Şekil 5:</b> Farklı faaliyet yapılarına sahip işletmelerde çalışan yöneticilerin tüm ölçeklere ilişkin puan ortalamaları ve standart sapmaları .....	53
<b>Şekil 6:</b> İşletmelerin çalışan sayılarına göre yöneticilerinin ölçeklere ilişkin puan ortalamaları ve standart sapmaları .....	55
<b>Şekil 7:</b> İşletme İçi Bilgi Paylaşımı Ölçeği ile İnovasyon Yönetimi Ölçeği puanları arasındaki ilişki .....	56
<b>Şekil 8:</b> Bilgi Paylaşımı Ortamı Ölçeği ile İnovasyon Yönetimi Ölçeği puanları arasındaki ilişki .....	57
<b>Şekil 9:</b> Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı Ölçeği ile İnovasyon Yönetimi Ölçeği puanları arasındaki ilişki .....	58

## KISALTMALAR

<b>A.B.D.</b>	Anabilim Dalı
<b>C.</b>	Cilt
<b>Ç.Ü.</b>	Çukurova Üniversitesi
<b>Dr.</b>	Doktor
<b>Ed.</b>	Editör
<b>Ens.</b>	Enstitü
<b>İ.İ.B.F.</b>	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>İTÜ</b>	İstanbul Teknik Üniversitesi
<b>pp.</b>	Sayfa aralığı
<b>Prof.</b>	Profesör
<b>S.</b>	Sayı
<b>SBE</b>	Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>ss.</b>	Sayfa aralığı
<b>TAED</b>	Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi
<b>vb.</b>	Ve benzeri
<b>vd.</b>	Ve diğerleri
<b>Vol.</b>	Volume
<b>ZKÜ</b>	Zonguldak Karaelmas Üniversitesi

## GİRİŞ

Günümüz pazar koşullarında rekabetin hızla artması, üretilen mal ve hizmetlerin birbirine benzer hale gelmesi, inovasyon yapmanın önemli faydalar sağlayacağını göstermektedir. İşletmelerin iş hacminin artmasının sonucu olarak, işletmelerin varlıklarını daha güçlü bir şekilde sürdürebilmek için, inovasyon yönetimi kalkınmanın gerekli bir unsurudur.

Rekabet avantajı yaratmak için karlılık kendi başına yeterli değildir. İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak için, bünyelerinde buldukları bilgiyi temel girdi olarak görmelidir. Bu çalışmada ise bilginin paylaşılmasının meydana getireceği sonuçların, işletmeye inovasyon açısından katacağı değer incelenmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı; bilgi paylaşımı ve inovasyon yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemek olarak belirlenmiştir. Araştırmanın diğer amacı ise, işletmenin demografik özelliklerinin; işletme içi bilgi paylaşımı, bilgi paylaşımı ortamı, teknoloji aracılığı ile bilgi paylaşımı ve inovasyon ile olan ilişkilerini analiz etmektir.

Çalışmanın yöntemi çerçevesinde ilk olarak gerekli yerli ve yabancı literatür taraması gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Eskişehir ili Organize Sanayi Bölgesinde bulunan aktif durumdaki 413 işletme arasından basit tesadüfi yöntemle 87 işletmeye ulaşılmış ve araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu temel amaç çerçevesinde, üst düzey yöneticilerine, hazırlanan anket formu uygulanmış, elde edilen veriler istatistiksel yöntemler aracılığı ile analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde çalışmanın temel değişkenleri olan bilgi yönetimi, bilgi, bilgi paylaşımı ve inovasyon kavramları teorik olarak ele alınmıştır. Son bölümde ise işletmelerde uygulanan, bilgi paylaşımı ile inovasyon yönetimi ilişkisi uygulamalı bir çalışma ile değerlendirilmekte ve elde edilen bulgulara ilişkin sonuçlara yer verilmektedir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE BİLGİ PAYLAŞIMI

### 1.1. Bilginin Gelişimi

Literatürde bilginin gelişimi, veri, enformasyon, bilgi ve akıl (bilgelik) şeklindeki hiyerarşi ile tanımlanmaktadır. Hiyerarşideki bu başlıklar aşağıda ele alınmıştır.

#### 1.1.1. Veri

Veri, Türk Dil Kurumu tarafından “Bir araştırmanın, bir tartışmanın, bir muhakemenin temeli olan ana öge, muta, done” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2014).

Veri belirli işlemlerden geçirilmeden fazla bir anlam taşımaz. Üzerinde tartışma yapılamaz, bir karara varılamaz, yorum yapılamaz ve herhangi bir sonuca varılamaz (Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 1998:5).

Veri organizasyonlar için önemli bir kavramdır. Literatürde bulunan çalışmalar, verinin bilgiye ulaşmada organizasyonların ilk basamağı olarak kabul edilmektedir. Günümüzde veri, teknoloji aracılığı ile depolanmaktadır.

Davenport ve Prusak’a göre veri, olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder. İşyerleri açısından verinin en işe yarar tanımı "yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır" (Davenport ve Prusak, 2001:22-23).

#### 1.1.2. Enformasyon

Enformasyon, anlamlı hale gelmiş her türlü ses, görüntü ve yazılara verilen ad olarak tanımlanabilir.

Enformasyonun amacı, alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır. Enformasyon alıcısını biçimlendirmek zorundadır, alıcının bakış açısında ya da anlayışında fark yaratmalıdır.

Yöneticinin, hizmetleri uygun biçimde planlayabilmesi, doğru kararlar verebilmesi ve uygulamalarda başarılı olabilmesi için iyi nitelikli bir enformasyona sahip olması zorunludur. İyi nitelikli enformasyon aşağıdaki özellikleri taşımalıdır;

- Doğru olmalı
- Tam olmalı
- Güvenilir olmalı
- Yararlı olmalı
- Kullanılabilir olmalı
- Ekonomik olmalı
- Basit olmalı
- Güncel olmalı
- Zamanında olmalı
- Denetlenebilir olmalıdır (Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 1998:6).

Buradan da anlaşılacağı üzere alınan iletinin gerçek bir enformasyon niteliği taşıyıp taşımadığına karar veren alıcıdır. Enformasyon kuruluş içerisinde iletişim teknolojilerini kullanarak (iletişim ağı, e-posta, intranet, extranet, gibi.) veya geleneksel yöntemler kullanarak (el yazısı ile not göndermek, bir yazının fotokopisini göndermek vb.) dolaşır (Karakoçak, 2007:16).

### **1.1.3. Bilgi**

Bilgi bir üretim faktörüdür. Diğer üretim faktörleri kullanıldıkça tüketilirken bilgi tüketilmemekte, transfer etmekle kaybolmamakta, bol fakat kullanma yeteneği sınırlı olmaktadır (Şamiloğlu, 2002:18). Bilgi, belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir (Davenport ve Prusak,

2001:27). Bilgi, bireysel, grup, örgütsel veya örgüt içi deneyimler, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerinin anlamlı bütünüdür (Demirel ve Seçkin, 2008:191).

Bilgiyi, üzerinde kesin bir yargıya varılmış, anlam kazanmış, kullanıcılar üzerinde davranış değişikliğine yol açabilen her türlü ses, görüntü ve yazılar olarak da ifade etmek mümkündür (Taşkın, vd., 2001:310).

Bilgi alt yapısı; bilgiye önem veren bir kültür; bilgiyi elde etme sınıflama ve paylaşmaya imkân veren teknoloji ve bilgi yönetimi kapsamında ortaya konulan bilgi politikası bileşenlerinden oluşmaktadır. Örgütlerin çevrelerindeki ve kendi içlerindeki bilgi kaynaklarını iyi tespit ederek yönetme yolunda çaba sarf etmeleri, örgütün öğrenen bir yapıya kavuşması açısından önemlidir (Karahan ve Yılmaz, 2010:161).

Endüstri toplumlarında kurumların büyüklüğü bünyelerinde barındırdıkları işçilerin sayısı ile doğru orantılıyken, günümüzde artık bir kurumun büyüklüğü sahip olduğu bilgi gücüyle ölçülmektedir. Dolayısıyla artık önemli olan büyük olmak değil hızlı olmak ve bu hızla verimlilik elde edebilmektir. Bu hızı ve verimliliği sağlayan yegâne güç ise bilgidir (Karahan ve Yılmaz, 2010:148).

Günümüzde organizasyonların göz önünde bulundurmaları gereken en önemli konulardan bir tanesi, işletmelerin en değerli unsurunun insan olduğu ve onun özelliklerinin geliştirilmesi gerektiğidir. Bunun için de enformasyon ve yenilik çabaları üzerine odaklanmış yeni bir “Bilgi Yönetimi” (Knowledge Management) felsefesinin benimsenmesi gerekir. İşletmeler için yapılan yatırımların getirisi, önceleri fiziksel ürünler ve donanım ile ölçülürken bugün artık yaratılan entelektüel değerler işletmeler için önem arz eden kavram haline geldiğini ve bu değerlerin ana kaynağının da bilgi (knowledge) olarak kabul edildiği anlaşılmaktadır. Ancak burada sözü edilen bilginin düzeyi, bilgi işçileri tarafından etkin bir şekilde kullanılabilir ve değeri yükseltirilirse işletme için önemli bir kazanç haline gelebilir (İraz, 2005:245).

Darroch ve McNaughton (2003)’a göre bilgi yönetimini, örgüt içinde bilginin paylaşılması, yaygınlaştırılması ve kullanılmasını yöneten ve bilgiyi oluşturan ya da yerleştiren süreçler biçiminde ifade etmektedir.

#### **1.1.4. Veri, Enformasyon, Bilgi İlişkisi**

Veri, enformasyon ve bilgi birbirinden farklı terimlerdir. Her biri bilgi işleme sürecinin değişik aşamalarında ortaya çıkan ürünlerdir. Bu açıdan bakıldığında veri; ham, işlenmeye hazır ama henüz işlenmemiş gerçek ya da sayı, rakam gibi figürlerdir. Enformasyon ise, verilerin karar alma sürecine destek sunacak, anlamlı ve kullanılabilir bir şekilde işlenmesiyle ulaşılan sonucu ifade eder (İraz, 2005:244). Bilgi, belli bir düzen içerisindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca dönük enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir (Davenport ve Prusak, 1998:27).

Çoğunlukla veri ham gerçekler olarak ifade edilirken, enformasyon organize edilmiş bir veri dizisi, bilgi ise anlam yüklenmiş enformasyonlar olarak görülmektedir. Veri ve enformasyon kullanıldığı kuruma göre, bilgi ise yoruma göre ayrılır (Poşul, 2013:5).

#### **1.1.5. Akıl (Bilgelik)**

Bilgelik, tecrübeden doğan, olağandışı etmenleri ve alışılmadık sonuçları görmek amacıyla görünen durumun ardındakini görececek bir önsezi yeteneği gerektirir. Aslında bilgelik tecrübeyle biriktirilen ve işyerinde günlük öğrenilenlere eklenen çok önemli bir organizasyon kaynağıdır. Bilgelik tecrübe ve düşünce aracılığıyla kazanılan kişisel bir yetenek olduğu için, geçmişteki sıradüzensel ve işlevsel rollerin yerini, yeni örgütün oluşturulmasında bilgeliğe odaklanan öğrenme ilişkileri alabilir ve bilgelik, örgütün gerçek gücünü ortaya koymasında örgüt stratejisi olarak kullanılabilir (Karakoçak, 2007:16).

Örgütün içsel ya da dışsal; açık veya örtük bilgilerinin belirli örgütsel kararları almada kullanılması, örgüt için bir akıl oluşturmaktadır. Yani bu aşamada bilgi, örgütte uygulama safhasına girmektedir. Bilginin örgütsel kararlara yardımcı olmasını sağlayacak en kritik noktada liderler yer almaktadır. O nedenle, liderlik bilginin akıl haline dönüşmüş bir sürecinden meydana gelir ve örgütsel yeterliliklerde liderlik son derece önemlidir (Sağsan, 2003:250).

## **1.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri**

Çeşitli kaynaklarda bilgi türleri ile ilgili çok farklı sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. En çok kullanılan ayrımlar açık ve örtülü bilgi türleridir. Aşağıda bu iki bilgi türü açıklanmaktadır.

### **1.2.1. Açık Bilgi**

Açık bilgi, bilimsel ve sistematiktir. Başkalarına kolaylıkla iletilebilir ve başkalarıyla kolaylıkla paylaşılabilir. Örgütler için açık bilginin dağıtılması ve paylaşılması, kapalı bilginin ise; yeni değerler üretilmesi amacıyla elde edilmesi büyük önem taşır (Atak, 2011:162).

Açık bilgi, belli bir düzen içerisinde kayıtlı bulunan ve isteyen herkesin erişebildiği bilgidir. Aynı şekilde kurumsal açık bilgiler de, herhangi bir organizasyonun faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan, o organizasyona özgü değerler taşıyan ve çalışanların kolayca erişebildikleri bilgilerdir (Odabaş, 2005:3).

Örgütlerde açık bilginin paylaşılmasında enformasyon teknolojilerinden ve belgelerden yararlanılabilmektedir. Çalışanlar gerektiği anda bu bilgilere ulaşabilmekte ve bu bilgileri kolaylıkla birbirlerine aktarabilmektedirler. Ayrıca açık bilgi, objektif, rasyonel ve teknik bilgilerle ilgilenmektedir. Bu bağlamda açık bilgilere örnek olarak, veri tabanları, örgüt semaları, kullanım kılavuzları, prosedürler ve politikalar verilebilmektedir (Mısırdalı, 2006:15).

Açık bilgi örtülü bilgiye kıyasla daha nesnel olduğundan ötürü aktarılması, depolanması, düzenlenmesi ve geliştirilmesi daha kolay bir bilgi türünü oluşturmaktadır. Açık bilgi bir diğer ifade ile sistematik (düzenlenmiş) bilgi türü hayatın her aşamasında görmek mümkündür. Kısaca açık bilgi, bir sistem içerisinde kayıtlı bulunan ve isteyen herkesin erişebildiği bilgidir (Poşul, 2013:11).

### 1.2.2. Örtülü (Kapalı) Bilgi

Saklı bilgi kendiliğinden ortaya çıkan bir mahiyete sahip olan bilgi türüdür. Bu aslında saklı bilginin uygulama esnasındaki ortaya çıkışında harcanan vakit ile alakalı bir durum olarak da anlaşılabilir (Secgin, 2010:49).

Sezgisel olarak örtülü bilgi, ‘söylediklerimizden daha fazlasını biliriz’ sözüyle ifade edilmekte ve başarılarını tam olarak ifade edemeyenlerin başarılı bir şekilde hareket ettiği kişilerin içinde yer aldığı bilgi hareketleri ile örneklendirilmektedir. Örneğin; röntgen sonuçlarına bakarak teşhiste bulunan bir doktor, hastanın röntgen sonuçlarının anormal olduğunu nasıl fark ettiğini söyleyememekte ama bu teşhisin sadece deneyim ve eğitime dayandığını görebilmektedir (Mooradian, 2005:106). Organizasyon içindeki çalışanların örtülü bilgi varlığı, işletmenin iş performansını etkileyen en önemli unsurlardan bir tanesidir (Bozbura ve Toraman, 2004:56).

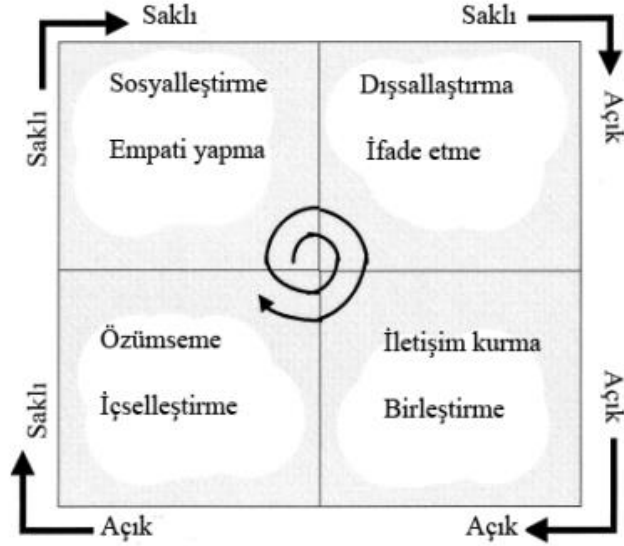
Örtülü bilginin temelde bireye özgü bir unsur olması onun gelişim ve paylaşımı ile somut bir organizasyon değerine dönüşümü yönünde etkin çözüm yolları arayışını zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda tamamen birey iradesi altında bulunan ve kelimelerden öte, ancak eylemlerle ifade edilebilen örtülü bilginin gelişim ve paylaşımında öncelikle duygusal zeka ve beden dili gerçeğinden yola çıkmak, en doğal ve en rasyonel çözüm şekli olarak öne çıkmaktadır (Doğan, 2003:65).

Örtülü bilginin önemli öğretim yollarından biri çıraklık yöntemidir. Çırak pozisyonunda bulunan çalışan, örtülü bilgiye sahip olduğu varsayılan usta pozisyonunda bulunan çalışanla birlikte uzun zaman devam eden çalışma dönemlerinde, iş başı eğitim, edinilen tecrübe, yapılan gözlemler vasıtasıyla bilginin kendisine transferini sağlayabilir. Çıraklık yöntemi çok eski bir yöntem olmasına rağmen örtülü bilginin aktarımı için oldukça etkili bir yöntem olarak kabul görmektedir (Karakoçak, 2007:34).

Örtülü bilgi yöneticilerin olağanüstü durumlarda daha rasyonel karar almalarını sağlamaktadır. Örtülü bilginin örgüt içi dağıtımında bilgi teknolojilerinden faydalanılabilir. Bireylerle tek tek iletişime geçilerek örtülü bilginin organizasyon içinde yayılması sağlanılabilir (Poşul, 2013:13).

### 1.2.3. Bilginin Dönüştürülmesi (SECI Modeli)

Bilginin, örtülü veya açık karakteristik göstermesi açısından bilgi paylaşımı SECI çevrimi (Socialisation, Externalisation, Combination, Internatisation) olarak da bilinen 4 adımda gerçekleştirilebilir (Nonaka, 1991:99). Bu adımlar arasındaki bağlantı şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1: SECI Modeli

1. Sosyalleşme (Socialisation): Usta-çırak ilişkisinde olduğu gibi çalışanlardaki örtülü bilgilerin diğer çalışanların örtülü bilgileri durumuna getirilmesi sürecidir (Nonaka, 1991:99). Bilginin sosyalleştirilmesi organizasyon içerisinde paylaşılan tecrübeler vasıtasıyla bilginin saklı bilgidan saklı bilgiye dönüştürülmesidir. Saklı bilginin şekilsel bir biçime girmesinin oldukça zor olması ve belirli bir yere ve bağlama sahip olması saklı bilgiyi çoğu zaman tecrübelerin paylaşımı ile elde edilebilir kılmaktadır. Tecrübe paylaşımı ise aynı mekânların paylaşılması, aynı muhitte yaşanması, birlikte zaman harcanması gibi aktiviteler yoluyla gerçekleşmektedir (Zaim ve Secgin, 2012:5).

2. Dışsallaştırma (Externalisation): Analoji, eğretileme, kavram, model ve hipotezler aracılığıyla çalışanlarda bulunan örtülü bilgilerin açık bilgiler durumuna getirilerek ilgililerce ulaşılabilir kılınmasıdır. Kişideki bilginin işletmeye aktarılması sürecidir (Nonaka, 1991:99).

3. Birleştirme (Combination): Açık bilginin kişiselden kurumsala geçirilmesi çalışmalarıdır. Örgütler zaten ulaşılabilir olan bilgileri çeşitli sistemler aracılığıyla yeni bilgileri oluşturmak için dönüşüme tabii tutmaktadırlar

4. İçselleştirme (Internatisation): Açık bilgilerin çalışanlarca kullanılmasıyla örtülü duruma getirilmesi sürecidir. Çalışanlar açık bilgileri kullanarak yürüttükleri etkinlikler ve bunların sonuçları aracılığıyla kişisel deneyimler elde ederler (Nonaka, 1991:99)

### **1.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri**

Niteliğine göre bilgi türleri literatürde, İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye ve Müşteri Sermayesi olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

#### **1.3.1. İnsan Sermayesi**

İnsan sermayesi kısaca işletme çalışanlarının bilgisinin değeridir. Çalışanların nitelikleri, bilgi, beceri ve yetenekleri işletmeleri insan sermayesi açısından zengin kılar. Temel yetkinlikleri belli bir seviyenin üzerinde olan çalışanların sayısının fazla olması, işletmenin insan sermayesi değerini yükseltmektedir.

Bir işletmenin insan sermayesi, yüksek katma değerli ve yeri zor doldurulabilen çalışan gruplarında yer almakta ve müşterilerin bir rakip yerine bu işletmeyi tercih etmelerini sağlayan ürün ve hizmetleri, yetenek ve tecrübeleriyle yaratan insanlarda somutlaşmaktadır (Özdemir ve Balkan, 2010:115).

#### **1.3.2. Yapısal Sermaye**

Yapısal sermaye, patentleri, entelektüel mülkiyeti, veri tabanlarını, enformasyon teknolojilerini, bilgi paylaşımını ya da çalışanların işbirliği gibi sosyal olayları içermektedir. Yapısal sermaye çalışanların mesailerini tamamlayıp işletmeden ayrıldıklarında işletmede bıraktıkları her şeydir. Yapısal sermayenin, insan sermayesinden müşterilere geçen akımda dağıtım kanalı olduğu kabul edilir (Şamiloğlu, 2006:81).

### **1.3.3. Müşteri Sermayesi**

Müşteri sermayesi, işletmenin sahip olduğu müşteri sayısı, müşterilerle olan çalışma süreleri, çalışma sıklığı olarak tanımlanabilir.

Müşteri sermayesi, işletme açısından, gelecekte elde etmeyi planladığı gelirler için varsaydığı müşteri potansiyeli ve bunlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır.

## **1.4. Düzenlenme ve Kullanım Tarzına Göre Bilgi Türleri**

Bilgiyi düzenlenme ve kullanım tarzına göre 4 başlıkta toplayabiliriz. Bunlar İdealist bilgi, Sistematik bilgi, Pragmatik bilgi ve Otomatik bilgidir. Aşağıda alt başlıklar halinde düzenlenme ve kullanım tarzına göre bilgi türleri açıklanmıştır.

### **1.4.1. İdealist Bilgi**

İdealist bilgi kişinin vizyon oluşturmaya, amaçlarını saptamaya, değer ve inançlarını yönlendirmeye ve karar vermesine yardımcı bir bilgi türüdür (Uçak, 2010: 718). Hedefe yönelik sentezlerin yapıldığı süreçler idealist bilginin değerlendirildiği ortamlardır. Kaynağı, okuduklarımız, yaptıklarımız ve tartışıklarımızdır.

### **1.4.2. Sistematik Bilgi**

Sistemlerin çalışma biçimleri ve fonksiyonları ile ilgili olan bu bilgi yöntem ve kılavuz oluşturmaya yardımcıdır (Uçak, 2010:718).

Sistematik bilgi sorunları çözmeye çalışırken başvurulmuş güncelleme ve modeller düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamayı sağlar. Eğitim ve gözlemlerle üretilen senaryo ve modeller bu bilginin kaynağını oluşturur (Kurgun, 2006:278).

### **1.4.3. Pragmatik Bilgi**

Pragmatik bilgi, bilinçli olarak kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Teknik bilgi bu tür bilgidir. Eğitim ve talimatlar bu bilginin kaynağını oluşturur (Kurgun, 2006:278).

Pagmatik bilgi insanların karar alma ve işlerini yerine getirmesinde sahip olunması gereken bilgidir.

#### **1.4.4. Otomatik Bilgi**

Otomatik bilgi, insanların düşünmeden gerçekleştirdiği eylemler, değerlendirmeden rutin olarak sergiledikleri davranışların kaynağı olan bilgidir. İnsanlar genellikle bu bilgi türünün farkında değildir.

#### **1.5. Bilgi Yönetimi Tanımı ve Önemi**

Bilgi yönetimi, sorun çözme, aktif öğrenme, stratejik planlama ve karar vermede, önemli bilginin transferinde, bilginin bulunmasında, seçiminde, düzenlenmesinde ve yayımında örgütlere yardımcı olan uygulamaya dayalı bir süreçtir (Yılmaz, 201:318). Bilgi Yönetimi temel olarak, örgüt ortamında sürekli artan bilgi kapasitesini güncelleyen, oluşan bilgileri ulaşılabilir kılan, bilgiye ulaşmak için gerekli olan işlemleri tanımlayan ve bilginin şirket çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplindir (Gülseçen, vd., 2009:84).

Bilgi yönetiminin bir organizasyon açısından anlamı, pazarda var olmak ya da olmamaktır. Bütün işletme organizasyonlarının elde etmek için çaba gösterdikleri en önemli amaç, uzun dönemde sürdürülebilir büyüme ve girilen işlerde kabul edilebilir makul bir karlılıktır. Bunun ise, müşteri memnuniyeti ve sadakatiyle sağlanabileceği bilinen bir gerçektir. Müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamanın en temel yolu da onların beklentilerini aşacak olağanüstü ürün ve hizmet ile iş süreçleri geliştirmekten ve kullanmaktan geçmektedir (Barutçugil, 2002:68). İşletmenin pazarda varolan rekabetle başa çıkabilmek, rakipleri ile olan farkı kapatabilmek amacı ile işletme içi ya da dışından elde edilen her türlü bilgi kaynağını, işletme faaliyetleri ile birleştirmesi düzenlemesi, çalışanlarla paylaşması ve işletme verimliliğini arttırması Bilgi Yönetiminin temel prensipleridir.

Bilgi yönetiminde amaç, öncelikle değerli yeni bilgilerin belirlenmesi, bunların ilgili birimlere ulaştırılması ve bilgi birikiminin sürekli güncel tutulmasıdır. Bir anlamda örgütte bilgidен herkesin sorumlu tutulması önemlidir. Bilginin yerinde ve doğru olarak

kullanılması, kaydedilmesi, çalışan bireyler arasında paylaşılması ve güncel hale getirilmesi bilgi yönetiminin temel yönünü oluşturmaktadır. Bilgi yönetimi bu bilgileri yönetmenin ötesinde, bu sürecin yönetimi ile ilgilidir. Bu süreç; bilgiyi geliştirme, bilgiyi koruma, bilgiyi kullanma ve bilgiyi paylaşmadan oluşur. Yani bilgi yönetimi, ulaşılabilir ve gerekli bilgileri; bu bilgilerin kullanımı için gerekli olan işlemlerin tanımlanmasını ve analizini kapsar (İnce ve Oktay 2006:21). Değişimin hızı ve boyutu, bilgi ve bilgi yönetimini rekabetin ön koşulu haline getirmiştir. Bu gelişme doğrultusunda tanımlamada önceliği bilgiye vermek, bilgi yönetiminin anlamı, önemi ve gerekliliğine yapılacak vurgu açısından da önem arz etmektedir. Bu bağlamda bilgiyi, bireylerin eylemlerini oluşturan veya bir örgüt ya da bireyi daha etkin ve farklı eylem için yeterli hale getiren şey olarak tanımlamak mümkündür (Celep ve Çetin, 2003:3).

Bilgi yönetimi ve kullanımı zannedildiği kadar kolay değildir. Öncelikle bilginin doğru aktarılması ve alıcı tarafından doğru algılanması çok önemlidir. Farklı kullanıcıların aynı bilgiyi farklı amaçlarla kullanmaları ve paylaşabilmeleri için iletişim çok önemlidir.

Bilgiyi sistematik bir biçimde yöneten ve katma değer elde eden işletmeler rekabet avantajı sağlayarak rekabeti karşılayabileceklerdir. Günümüzde bilgi, stratejinin formüle edilmesinde kritik başarı faktörlerinden birisidir. Bu nedenle, firmalar, işletme stratejisini başarılı bir biçimde belirlemek için gerekli olan bilginin ne olduğunu tespit etmek ve rekabet avantajı yaratmak için işletme stratejisi ve bilgi bağlantılarını kurmak zorundadırlar (İpçioğlu ve Erdoğan 2005:2).

### **1.5.1. Bilgi Yönetiminin Amacı**

Örgütler için bilgi yönetimi, çeşitli amaçları yerine getirebilmek için vardır. Bu amaçları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Çapar, 2003:425)

- Örgüt içerisinde yeni bilginin üretilmesi,
- Dış kaynaklardaki değerli bilginin örgüte kazandırılması,
- Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanılması,
- Bilginin dokümanlar, veri tabanları ve yazılımlar aracılığı ile (yani mevcut örgütsel bilgi varlıkları ile) sunulması,

- Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırması (daha makro düzeyde),
- Örgütün birimleri içerisinde oluşan bilginin veya başka örgütlerdeki benzer birimlerin, birimler arası transferinin gerçekleştirilmesi,
- Örgütsel bilginin değerlendirilerek entelektüel sermayeye çevrilmesi ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesi

Bilgi yönetimi, etkinliği artırmak amacıyla, örgüt içinde bilginin elde edilmesi, kullanımı ve aktarımı için strateji geliştirmeyi amaçlar. Bilgi yönetimi, etkinliği artırmak amacıyla, örgüt içinde bilginin elde edilmesi, kullanımı ve aktarımı için strateji geliştirmeyi amaçlar. Bu da bilgi kaynaklarını çeşitli hale getirmek ve bilgi neredeyse onu elde etmekle ilgilidir (Altunoğlu ve Doğan, 2013:22).

### **1.5.2. Bilgi Yönetiminin Özellikleri**

Bilgi yönetiminin, bir organizasyonun düşünme gücünün kullanılması, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve yenilik yapılmasının desteklenmesi süreçleriyle ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Aynı zamanda bilgi yönetimi, bilgiyi ne zaman, nerede veya kim tarafından gereksinildiği önemli olmadan organizasyon için mevcut ve kullanılabilir hale getiren görüş ve deneyimi içine alan bir süreçtir (Yılmaz, 2010:61).

Bilgi yönetimi kurum içinde ve çevresinde bulunan tüm bilgileri ortaya, çıkarma, depolama, kullanma faaliyetidir. Örgüt kültürü, bilgi yönetimi için çok büyük önem taşır. İşbirliği, bilgi paylaşımı ve birbirinin fikirlerini kullanma üzerine kurulmuştur ve bu kültürün kurum içerisinde gelişmesini sağlar. Bilgi yönetimi liderlik, düzen, öğrenme, teknoloji, kurumsal işlemlere destek, kişi ve birime göre içerik yayma, bilgi paylaşımı ve ortak kullanımı, çalışma sürecinin bir parçası olarak örtülü bilginin açığa çıkarılması sağlamaktadır ( Karakoçak, 2007:13).

### **1.5.3. Bilgi Yönetimi Altyapısı (Bilgi Yönetimi Oluşturulması)**

Bilgi yönetiminin etkin biçimde uygulanabilmesi için, bilgi yönetimi altyapısı oluşturulması gerekmektedir. Bu altyapı, gerek teknik, gerekse sosyal altyapı şeklinde düşünülmelidir. Teknik altyapı olarak bilgi teknolojilerinin örgüte kazandırılması,

bilgiyi ihtiyaç duyulan zamanda örgüte kazandıracak ve ihtiyaç duyulduğunda paylaşılmasını sağlayacak bilgisayar, İnternet, intranet, veri tabanı gibi uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir. Sosyal altyapı olarak da bilgi paylaşımını destekleyecek bir örgüt kültürünün yaratılması, çalışanların bilgi paylaşımının neden önemli ve gerekli olduğu konusunda bilinçlendirilmesi gibi uygulamaların yapılması gerekmektedir (Altunoğlu ve Doğan, 2013: 32-33).

#### **1.5.4. Bilgi Yönetimi Yararları**

Bilgi yönetimi, örgütün hedefleri doğrultusunda enformasyon teknolojilerinden ve insan kaynaklarının kaldıraç etkisinden faydalanarak örgütteki bilgi stokunun derinleşmesini ve de genişlemesini amaçlayan stratejik bir yönetim sürecidir (Dağdeviren ve Yüksel, 2012:254).

Canbazoğlu, (2000)'na göre bilgi yönetiminin yararları; bilgi kaybının önlenmesi, daha iyi kararların alınabilmesi, uyarlanabilirlik ve esneklik, rekabet avantajı, varlık geliştirme, ürün iyileştirme, müşteri yönetimi ve insan sermayesine yatırımın değerinin artışı olarak sıralanmaktadır.

#### **1.5.5. Bilgi Yönetimi Süreci**

Örgütlerde bilgi yönetimi, beş temel sürece bağlanabilir. Bunlar sırasıyla bilginin üretilmesi, paylaşılması, yapılandırılması, kullanılması ve denetlenmesidir (Sağsan, 2006: 30).

Genel olarak bilgi yönetimi, örgütün sahip olduğu bilginin örgütün amaçları doğrultusunda en etkin biçimde kullanılmasını hedefleyen bir perspektife sahip olan ve bu perspektif doğrultusundaki çabaları içeren örgütsel süreci ifade etmektedir. Bilgi yönetimi süreci sosyal bir süreçtir. Dolayısıyla hem enformasyon teknolojileriyle hem de örgüt kültürüyle desteklenmesi gerekmektedir (Kalkan ve Keskin, 2005:182).

### **1.5.5.1. Bilginin Üretilmesi**

Bilgi, çalışan beyinlerde üretilir. Bilgi çalışanın beyninde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. İşletmelerde genellikle yalnızca belgelerde ya da depolarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir (Demirel, 2007:101).

Bilginin üretilmesi, örgütün dış çevresinde gelişen ve örgütü ilgilendiren formal ve/veya informal bilgilerle, açık ve örtük bilgilerin örgüt içine alınması, iç bilgi ve deneyimlerle çözümlenmesi ve birleşiminin yapılarak, yeni bilgi ve düşünce oluşturulmasıdır (Çınar, 2004:2).

### **1.5.5.2. Bilginin Tasnif Edilmesi ve Depolanması**

Bilginin veri ve enformasyondan farklı olarak, bu kendine özgü yapısı gereği, insanın bildiği her şeyin belirli bir biçime sokulması, çeşitli rakamlarla ve sembollerle ifade edilmesi ve belirli başlıklar altında sınıflandırılması olanaksızdır. Bu bakımdan bilginin amacına uygun olarak sınıflandırılması zor, karmaşık ve uzmanlık gerektiren bir süreçtir.

Bilginin, elde edilmesinden çıktıya dönüştürülmesine kadar yaşamın her evresinde farklı boyut ve düzeylerde kullanılıyor olması, ona sahip olmanın önemini yeterince ortaya koymaktadır. Değişime ayak uydurmak ya da rekabet üstünlüğü sağlamak için, iş bilgiye sahip olmakla da bitmemektedir. Bundan sonra önemli olan ise bilginin nasıl kullanılacağını bilmektir (Koza, 2008:25).

Bilginin üretilerek, ortaya çıkarılarak veya tedarik edilerek elde edilip sınıflandırılmasından sonra istenildiği veya gerekli görüldüğü zaman kullanmak üzere depolanması gerekmektedir. Depolama işlemi daha çok elektronik ortamda yapıldığı için bilgi depolanması genellikle bilgi yönetiminin teknik boyutu gibi görünmektedir. Veri depolamak ile ilgili teknolojiler; veri tabanları (databases), veri ambarı (data warehouses, data marts). Bunlar dışında mekanik depolama araçları da mevcuttur; sabit diskler, floppy ve compact diskler, flash disk vb. (Öztürk, 2009: 70).

### **1.5.5.3. Bilginin Kullanılması**

Üretilen ve dağıtılan bilginin kullanıcı tarafından kullanılabilmesi, kullanıcının onu anlama ve yorumlamasına bağlıdır. Bu durum kullanıcının hem bilgi okuryazarı olmasını hem de sınıflama, çözümlleme, birleşim, uslamlama gibi üst düzey bilişsel stratejileri iyi kullanma becerisini gerektirir (Çınar, 2004:4).

Bilginin, İnternet ve intranet ortamlarına aktarılması sonucunda bilgi daha hızlı yer değiştirebilir hale gelmiş ve bu ortam bilginin daha hızlı ve belirli bir şekilde kullanılmasına imkân sağlamıştır. Bu imkânı sağlayan teknolojik alt yapı ekipmanları ve yazılımları hızlı bir şekilde değişmekte ve gelişmektedir (Altunoğlu ve Doğan, 2014:26). Çağımızda bilgiyi ezberleyen değil, bilgiye ulaşabilen, bilgiyi kullanabilen, eleştirel ve yaratıcı düşünen bireylerin gelişmeye katkı sağlayacağı savunulmaktadır (Atılğan, 2009:202).

## **1.6. Bilgi Paylaşımı Kavram ve Önemi**

Bilgi paylaşımına ait kavram ve bilgi paylaşımının önemine ait detaylara aşağıda değinilmiştir.

### **1.6.1. Bilgi Paylaşımı**

İnsan temelde var olan zekâsını kullanarak bilgi üretir. Bu elde edilen yeni bilgiler ise hem örgütlerde hem de dünyada diğer yeniliklerin ortaya çıkmasına sebep olur. Bu nedenle, yeni bilgi yaratma süreci hem devletler açısından hem de işletmeler açısından stratejik bir öneme sahiptir. Çünkü yeni bilgiyi üreten mekanizma ürettiği yeni bilgiyi pazara sunarak karşılığını fazlasıyla alır. Bu yüzden günümüz işletmeleri için bilgi; sermaye, büyüklük, örgütsel yapı gibi faktörlerden daha büyük bir öneme sahiptir (Çoban, 2010:352).

Bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminin en önemli unsurlarından biridir. Bilginin kullanıldıkça ve paylaşıldıkça artan tek işletme varlığı olması ve maddi işletme

varlıkları yanında çok daha önemli olması, bilgi paylaşımına özel bir önem verilmesini sağlamıştır (Dinçmen, 2010:22).

Genel olarak bilgi paylaşımı, bir grup içerisindeki insanların bilgi iletişimidir. Bu grup bir işletmede çalışan üyelerden oluşabilir. Örneğin; bir işyeri yada arkadaşlar arasında, minimum iki yada daha fazla birey arasındaki etkileşimden oluşur. Bunun temel amacı grubun performansını arttırmak için eldeki mevcut bilgilerini aktif biçimde kullanmaktır (Alavi ve Leidner, 2001:104).

Bilgi paylaşımı, her işletmede bireyler ve bölümler arasında farklı seviyelerde farklı şekillerle gerçekleşir. Bilgi paylaşımında, temel olarak bilginin belli bir kaynaktan çıkarak belli bir hedefe ulaşması oldukça önemlidir. Bilgi paylaşımında bilgiyi kabul edecek olan tarafın gönüllü olması gerekir. Yani bilgi paylaşımı taraflar arasında bir zorlama olmadan bireylerin kendi aralarında uzlaşmayla bilginin değişimi söz konusudur (Yeniçeri ve Demirel, 2007:222).

Bilgi örgüt bireyleri arasında paylaşılacağı gibi işletmeler ve müşteriler arasında da paylaşılabilir. İşletmelerde bilgi paylaşımı yapılırken teknolojik faktörlerin yanı sıra yönetim kararları ve beşeri faktörler de dikkate alınmalıdır (Yeniçeri ve İnce, 2005:124).

Öğrenilmiş ve transfer edilmiş bilgilerin bireysel paylaşımı, kolektif olarak bilgilerin ve yararlı bulunan tüm bilgilerin bireysel olarak paylaşımıdır. Bu paylaşım süreci toplama, düzenleme ve bir kişiden diğer bir kişiye bilgilerin aktarımı ile olur (Van den Hooff ve De Ridder, 2004:118). Çünkü verinin ve bilginin toplanmasından çok, paylaşma süreci önemlidir. Genellikle bilgi paylaşıldığında değeri daha da artar. Bu nedenle doğru yönetildiğinde, bilgi paylaşımı büyük ölçüde iş kalitesini ve karar verme becerilerini arttırmakta, problem çözme verimliliğinin yanı sıra, örgüt yararına da büyük bir yetkinlik sağlamaktadır (Cheng, vd., 2009:316).

Bilgi paylaşımı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Literatüre bakıldığında bilgi paylaşımı ile benzerlik gösteren davranışların ve faaliyetlerin bilgi transferi (knowledge transfer), bilgi akışı (knowledge flows), yaygın bilgi (common knowledge), enformasyon paylaşımı (information sharing) ve bilgi toplama (knowledge hoarding) başlıkları altında incelendiği görülmektedir (Karaaslan, vd, 2009:142).

Kalkınmanın, verimliliğin ve işgücü performansının dinamiklerinden olan sosyal sermaye, bir işletmenin içindeki çalışanların aralarındaki koordinasyonun ve sosyal dayanışmanın işlevsel hale dönüşmesidir. Söz konusu işlevselliği; kendi aralarında etken olan dürüstlük, bilgi paylaşımı, eşgüdüm ve güven unsuru gibi sosyal erdemlerin faal olduğu bir sistem sağlamaktadır. Bu bağlamda sosyal sermaye, bilgi ve yetenek sahibi bireylerin, sosyal dayanımsa yoluyla, bu bilgi ve yeteneklerini birbirine aktarmaları sonucu performansın ve sürekli gelişmenin sağlandığı bir mekanizma olarak adlandırılmaktadır (Çalışır ve Banger, 2011:203).

Bilgi paylaşımı olmaksızın işletmenin bilgiyi gerçek anlamda özümsemesi mümkün değildir. Bilgi paylaşımında çalışanların deneyime ve uygulamaya ilişkin örtülü bilgilerinin de, en az açık bir biçimde ifade edebildikleri teknik bilgileri kadar önemli olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Paylaşım için hem enformasyon teknolojileri gibi biçimsel araçlardan, hem de gündelik kişisel ve arkadaş grubu sohbetleri gibi biçimsel olmayan araçlardan yararlanılmalıdır. Öte yandan bilginin sağlıklı bir biçimde paylaşılabilmesi için örgüt kültürünün de bilgi paylaşımına açık olması gerekmektedir. Bilgi paylaşımını özendirici ödül ve destek mekanizmalarının bulunması bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır (Sarıkaya, 2011:20-21).

Bilgi paylaşımı iki birey veya daha fazla birey arasında bilinçli olarak gerçekleştirilen bir süreçtir. Bilginin, bir bireyden diğer bireye transferi ile bir kısmının tekrar kullanılmasıdır (Yeniçeri ve Demirel, 2007:222).

Her çalışanın her şeyi bilmesi mümkün değildir. Aksine çalışanların işleriyle ilgili konularda kullanılması gerekli bilgilerin dağıtılması gerekmektedir. Ayrıca örgüt içinde karşılaşılan sorunların çözüm yollarıyla ilgili bilgilerinde paylaşımı sağlanmalıdır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 302).

Bilgi paylaşımında ve genelde bilgi yönetiminde uygulanabilecek olan bilişim araçları; bilgi haritaları (knowledge maps), intranet ve bilgi portalları (knowledge management portals), veri mağazacılığı (data warehousing), veri madenciliği (data mining), belge yönetim sistemleri (document management system) ve işletme içi bilgisayar ağları (LAN: Local area network) ve işletmenin farklı şehirlerdeki binaları arasındaki ağlar (WAN: Wide area network) bilgi yönetimine destek veren bilişim araçlarıdır (Dinçmen, 2010:23).

Bilginin açık veya örtük olması bilgi paylaşımı sürecini etkiler. Açık bilgi sözlü iletişimle paylaşılabilirken, örtülü bilgi ise sosyalleşme, gözlem ve çıraklık gibi yollar ile paylaşılmaktadır. Örtük bilginin paylaşımı hikâyeler, metaforlar ve analoglar ile de yapılabilmektedir (Köseoğlu vd., 2011:220). Bilginin elde edilmesi, saklanması, kullanılması, sınıflandırılması ve paylaşımında bilgi teknolojileri büyük kolaylık sağlamıştır. Ancak bunun tek başına yeter şart olmadığının da altını çizmek gerekmektedir. İşletmeleri ileriye taşımada bilgiye sahip olma kadar, bu bilgiyi işletmenin ihtiyacına denk düşen bir değişim ve dönüşüme tabi tutarak, işletmenin birimlerine, sahip olduğu maddi ve insan kaynaklarına, üretim sürecine uyarlamak da aynı ölçüde önemlidir. Bunu gerçekleştirecek yapının oluşturulması; teknolojiye sahip olmanın yanı sıra, bilgi donanımlı çalışanlar istihdam etmeyi, işletmenin tüm birimlerinde bilgi temelli bir yapılanmayı, araştırma geliştirmeye yatırım ve kaynak ayırmayı gerektirmektedir (Demirel ve Seçkin 2008:108).

Bilginin çok etkin bir konumda bulunmasından ötürü, günümüz yönetim ve örgüt teorisinde bilgi, yönetim uzmanları tarafından örgütler için klasik üretim unsurlarına ek bir unsur olarak anılmaya başlanmıştır. Günümüzde rekabetin yoğun olduğu bir ortamda, bir örgütün başarısı, içinde bulunduğu pazarda bilgisini ne kadar iyi pazarladığına ve yönettiğine bağlıdır. Bilginin önemini kavrayan örgütler, bilgi yönetimine yönelik stratejiler geliştirmeye, bilgiyi yaratan ve paylaşan bir örgüt kültürü oluşturmaya ve bilgiyi rekabet avantajı haline getirmek için bilgi teknolojileri kullanmaya çalışmaktadırlar (Yılmaz, 2011: 316).

Bilgi paylaşım mekanizmaları ekipsel çalışmalarını desteklemekte üyelerin etkileşimde bulunmalarını kolaylaştırmaktadır. Bilgi paylaşım mekanizmaları ilk aşamada, çalışanların mevcut kavramsal ve yaratıcılık haritalarını etkileyerek yeni fikir yaratma kabiliyetlerini artırmada yardımcı olur (Top ve Dilek, 2013:287).

Bilgi paylaşımı, işletmenin her bölümünde güvenin yeniden yaratılması ve geliştirilmesinde çabuk sonuç almayı sağlayacak bir araçtır. Bilgi paylaşımı, işletme içindeki herkes için yani bütün çalışanların, işletmenin karşılaştığı mücadelelerde ne yapması gerektiğini daha acık bir pencereden görmesini sağlamak ve yeni, caba gerektiren, ilgi isteyen sorumluluk duygusunun nasıl sağlanabileceği konusunda yardımcı olmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007:292).

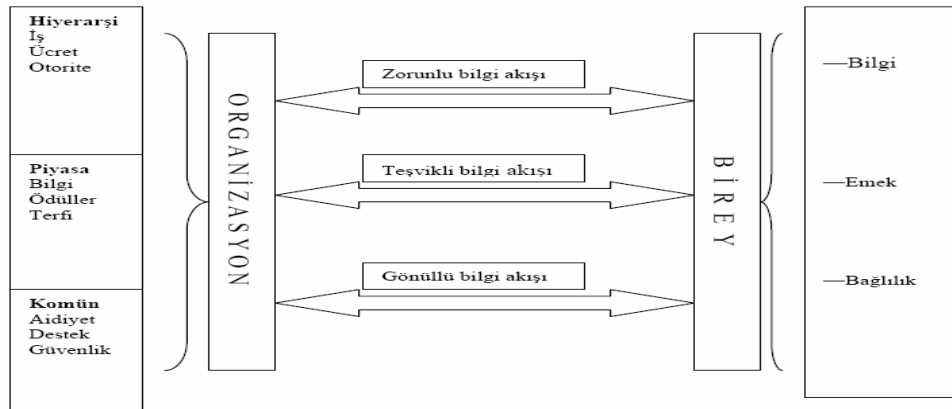
Paylaşıldıkça değeri hızla artan tek işletme varlığı bilgidir. Paylaşılan bilgi paydaşları zenginleştirir ve paylaşımından kaynaklanan bir değer kaybına yol açmaz. Bilgi paylaşımının önemini “kartopu etkisi” ile açıklayabiliriz. Nasıl ki küçük bir kartopu yuvarlandıkça büyüyerek yoluna devam ederse, bilgi de paylaşıldıkça çoğalacaktır (Sarıkaya, 2011:54).

Organizasyon içinde bilgi paylaşımının teşvik edilmesi ve güvene dayalı bir ortamın yaratılması sonucu, ileri uzmanlık bilgisine sahip olan çalışanlar ve uzmanlar arasındaki, örtülü bilgi ve açık bilgi paylaşılacaktır. Deneyimsiz çalışanların uzmanlaştırılmasında çoğu zaman organizasyon içindeki bir uzmanın örtülü bilgisinden yararlanılmaktadır. Bilginin organizasyon içinde paylaşımının sağlanabilmesi için yüksek güven ortamı gereklidir. İletişim kanallarını açmak, bilgiyi tek kişinin kontrolünden kurtarmak ve bu tür faaliyetleri destekleyen teknolojilere yatırım yapmak yönetim süreçlerinde yeni yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009:100).

### 1.6.2. Bilgi Paylaşımının Önemi

Bilgi paylaşımının acil yararlarından biri görevin etkin olarak yerine getirilmesi ve çalışanların yenilikçi yönlerinin açığa çıkarılmasıdır. Bilgi paylaşımının getirdiği fırsatlar, sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük sağlar (Top ve Dilek, 2013:284).

Örgütlerde bilgi paylaşımını artırabilmek için Özler, Ergun, Gümüştekin, (2006) çalışmalarında birey ve örgüt arasındaki bilgi paylaşımı ile ilgili bir model önerisinde bulunmuşlardır. Aşağıda bu modelin şematik olarak gösterimi mevcuttur;



Şekil 2. Bilgi paylaşımını artırabilmek için bir model önerisi

Yukarıdaki modele göre, bireyin bilgi, emek ve sadakati karşılığında beklediği, iktidar, otorite ve ücret hiyerarşisi tarafından karşılanmaktadır. Teknoloji sayesinde merkeze ulaşan bilgilerin çokluğu, merkezin tek başına bilgiyi işlemesini ve karar vermesini güçleştirebilir. Bu da bilginin merkezileşmemesine, hiyerarşinin zayıflamasına ve yetki devrini zorunlu kılmaktadır. İşletmeler çalışan sadakatini artıracak, onlarda ortak gelecek duygusu yaratacak, işbirliği ve güven oluşturacak yapılara yani cemaatlere yöneltmekte veya bu tür yapıları destekleyen ödüllendirme planları geliştirmektedir (Özler, vd., 2006:141-143).

Bilgi sahibi işletmeler, geleneksel kaynak ve yeteneklerini yeni ve ilgi çekici yollarla bütünleştirerek ve eşgüdümleyerek, rakiplerinden daha fazla “değer” yaratabilmektedirler. Bilgi, özellikle örgütsel rutinlere aktarılmış, örtülü ve deneyimle geliştirilmiş bilgi, tek olma, kolay ve kısa zamanda taklit edilememe özelliklerine sahiptir. Ayrıca işletmeler üstün zihinsel (entelektüel) kaynakları aracılığıyla, kaynaklarını, bu kaynaklar tek olma özelliğine sahip olmasalar bile, daha iyi kullanıp geliştirebilmektedirler. Bu nedenler “bilgi çağı” olarak tanımlanan çağda, “örgütsel bilgi ile ilgili yetenekler” rekabetçi üstünlük sağlayan önemli kaynaklardır (Özer, vd, 2004:256).

İşletmelerde olumlu, adil, kişisel farklılıkları dikkate alan bir ödül sistemi kurulursa çalışanlar işlerini ve işyerlerini daha çok benimser ve kendisini örgütle bütünleştirir. Çalışanların başarılarının fark edilmesi, bunun karşılığında onlara ihtiyaç duyduğu ikramiye, ücret artışı gibi maddi ödüller ya da takdir etme, yetki artırma, ünvan verme gibi maddi olmayan ödüllerin verilmesi çalışanların iş tatminini, performansını ve dolayısıyla örgütsel başarıyı artırır (Örnek, 2009:38).

Ödül: Çalışanları işe özendirmek ve kendisini örgütün bir parçası olarak görebilmelerini sağlamak amacıyla, başarı gösterenler ödüllendirilir. Ödül, karşılık olarak verilen yararların ve hazların tümünü anlatan bir kavramdır (Akçit, 2011:14).

Ödül sistemlerinin başarılı olarak çalıştırılması, çalışanların işlerini ve işyerlerini daha çok benimsemelerine yol açar. Bu durum ise çalışanların iş tatminini artırır. İş tatmini artan bireyin ise, performansı artar, örgütün amaçları ile kendi amaçlarını bütünleştirir, işletmeye sahip çıkma duygusu gelişir, dolayısıyla işgücü devri büyük oranda azalarak işletmenin performansı ve verimliliği yükselir (Örnek, 2009:44).

Takdir: Takdir görmek en önemli motivasyon araçlarından ve çeşitli yolları vardır. Terfi ettirme, ekonomik yardım vb. Arzu edilen davranışlar zamanında ve uygun şekilde takdir edilir, ödüllendirilirse çalışanları motive eder. Ödülün, kişide etkili olabilmesi için zamanında, içten, konuya özgü ve performansa dayalı olması gerekmektedir (Can, 2010:47).

Motivasyon: Motivasyonda, çalışanların ödüllendirilmesinin ve cezalandırılmasının büyük önemi vardır. Ödüllendirme, çalışanları her zaman olumlu yönde etkileyen ve örgüte rekabet avantajı kazandırmada en etkili olan motivasyon yollarından biridir. Ama cezalandırma çalışanların her zaman olumlu yönde etkilemeyebilmektedir (Akçit, 2011:49). Motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır.

Motivasyon ile performans arasında da doğrusal bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle, motive olamayan bir personelin yüksek performans göstermesi mümkün değildir (Uzoğlu, 2011: 37).

Yönetici: İşbirliği ve bilgi paylaşımını teşvik edecek bir ortam oluşturulduktan sonra, yöneticilerin kuruluş içinde belirli bir bilgi paylaşım projesini oturtmaları ve bilgi paylaşımını yapılan işin ayrılmaz bir parçası olarak yapılandırmaları gerekir (Kısa, 2001: 7).

### **1.6.3. Bilgi Paylaşımına Yönelik Engeller**

İşletmelerde çalışan ve yöneticiler çeşitli nedenlerden dolayı bilgi paylaşımına karşı zaman zaman olumsuz davranış sergileyebilirler. Gerek örgüt içi bilgi paylaşımında gerekse örgüt dışı bilgi paylaşımında etkili olabilecek unsurları bireysel engeller ve örgütsel engeller olarak iki grupta toplayabiliriz (Yeniçeri ve Demirel, 2007:223).

#### **1.6.3.1. Bireysel Engeller**

Çalışanların bilgi paylaşım yetenekleri, büyük ölçüde onların hem sözel hem de yazılı iletişim becerilerine dayanır. Çünkü etkin bilgi paylaşımı için hem sözlü hem de

yazılı etkili iletişim yöntemleri esastır. Çalışan ya da birey düzeyinde bilgi paylaşımı engelleri sıklıkla iletişim eksikliği, ulusal kültür farklılığı, bulunulan pozisyona aşırı vurgu, zaman ve güven yoksunluğu, sosyal ağların eksikliği gibi faktörlerle sıklıkla ilişkilidir (Riege, 2005:23-24). Çalışanların sahip oldukları bilgiyi paylaşmak istememelerinin bir başka temel nedeni, itibar kaybetme korkusudur. Çalışanlar önemli olmayan, ihtiyaç duyulmayan ve hatta diğerlerini yanıltabilecek katkılardan korkarlar.

Huang ve Davison (2008)'a göre bu faktörler:

- 1) Bilgi gücü kaybı;
- 2) Bilgi paylaşımı konusunda zaman harcamaya isteksizlik;
- 3) Özgür kullanma korkusu;
- 4) Bilgide güven eksikliği nedeniyle açığa çıkarmaktan kaçınma;
- 5) Paylaşılan bilginin yanlış kullanımı konusunda bilgiye katkıda bulunanlarının endişelendikleri nokta belirsizliğe karşı üretilen stratejiler;
- 6) Hiyerarşiye ve biçimsel güce karşı aşırı saygının varlığıdır

Riege (2005), bilgi paylaşımına yönelik bireysel engelleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

1. Bilgi paylaşımı için zamanın olmayışı,
2. Bilgi paylaşımıyla iş güvenliğinin tehlikeye düşeceği endişesi,
3. Bilgi paylaşımının değerinin farkına varamama,
4. Biçimsel gücün kullanımı veya hiyerarşinin kullanımı,
5. Bireysel etki, iletişim ve değerlendirmenin yetersizliği,
6. Deneyim farklılıkları,
7. Bilgi kaynağı ile bilgi kabul eden arasındaki anlaşmazlık,
8. Bilgi ifade edememe,
9. Yaş farklılığı,
10. Cinsiyet farklılığı,
11. Sosyal bağların olmayışı,

12. Eğitim düzeylerinin farklılığı,
13. Güven endişesi,
14. Kültür farklılıkları.

### **1.6.3.2. Örgütsel Engeller**

Örgütsel düzeyde bilgi paylaşım engelleri, fiziksel çevre, biçimsel ve biçimsel olmayan toplantı alanlarına erişim, altyapı ve kaynak yetersizliği ile ilişkili faktörlerdir (Riege, 2005:20).

1. İşletmenin bilgi paylaşımına yönelik strateji ve politikalarının açık olmaması
2. Bilgi paylaşımını destekleyici liderliğin olmaması
3. Bilgi paylaşımı için biçimsel ve biçimsel olmayan alanların yetersizliği
4. Bilgi paylaşımını teşvik edici politikaların yetersizliği
5. Bilgi paylaşımını destekleyici örgüt kültürünün olmaması
6. Bilgi paylaşımı destekleyici altyapının yetersiz olması
7. Örgüt içi bilgi paylaşımında etkili olacak fiziksel çevrenin yetersizliği
8. Örgüt yapısının hiyerarşik olması
9. Bölüm ve kişiler arasında işbirliğinin olmaması
10. Örgüt içi iletişim zayıflığı
11. Ödüllendirme sisteminin yetersizliği
12. Nitelikli işgücünün olmayışı
13. Örgüt kültürünün zayıflığı
14. Teknik altyapının yetersizliği

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNOVASYON (YENİLİK)

#### 2.1. İnovasyon (Yenilik) Kavramı

İnovasyonu geliştirdiği kuramın merkezine yerleştiren ve inovasyon iktisadı disiplini için bir başlangıç noktası olarak kabul edilen Schumpeter'a göre inovasyon "mevcut kaynakların yeni bileşimler olarak sunulması biçiminde" tanımlanmaktadır (Tuncel, 2012: 70).

İnovasyon kelimesi aslında Latince bir sözcük olan "innovatus"tan türemiştir. Ülkemizde "yenileme", "yenilik" gibi kelimelerle karşılanmaktadır (Ersöz, 2009:6) İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin; pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (Çelikleş, 2008:5).

İnovasyon ile ilgili literatürde yapılmış tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Drucker (1985)'a göre İnovasyon, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir.

Rothwell/Gardiner (1985): "...inovasyon sadece teknolojik açıdan önemli bir ilerlemenin ticarileştirilmesi anlamına gelmez, aynı zamanda teknolojik bilgide küçük çaplı değişikliklerin kullanımını da içerir" demektedir.

Rickards (1985)'a göre İnovasyon, yeni fikirlerin uygulamaya konmasıdır. Sistemlerin problemlerinin (gereksinimlerinin) bu gereksinimlerle ilgili yeni çözümlerle çözülmesidir.

Roberts (1987), inovasyon'u icat + kullanım olduğunu ifade etmiştir. İcat'ı, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabalar olarak belirtmektedir. Porter (1990)'da Şirketlerin, inovasyon ile rekabet avantajı yakalayacağını ve inovasyona, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaştıklarını belirtmiştir (Çelikleş, 2008:6 ).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi İnovasyon temel olarak;

- Rekabet gücünün artması ve kalkınmanın sağlanması,
- Yaşam kalitesinin yükselmesi,
- Üretkenliğin ve istihdamın artırılması,
- Sürdürülebilir bir ekonomik büyümenin sağlanması ve
- Toplumsal refahın kaynağının oluşturulması açısından büyük önem arz etmektedir (Işık ve Keskin, 2013:45).

## **2.2. İnovasyonun Yönetimi ve Önemi**

Piyasalar değişip, teknolojiler geliştiğinde, rakipler arttığında, başarılı olmayı gerçekleştiren işletmeler istikrarlı biçimde, yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayan ve yenilik yaparak bu bilgiyi yeni teknolojiler ve ürünlerde hızla kullanabilen işletmeler olmakta ve gelecekte olmaya devam edeceklerdir (İraz, 2005:247).

Örgütsel yapı içerisinde yaratıcılığı canlandıran, iletişime ve bilgi akışına izin veren, araştırma ve geliştirmeyi kolaylaştıran ve yenilikçi aktiviteleri teşvik eden bir kültürel ortam yaratmak inovasyon açısından önemlidir.

Çalışanların kimisinin daha yaratıcı, kimisinin hızlı karar verebilme gibi yetenekleri vardır, ancak önemli olan tüm çalışanların yeteneklerini dikkate alan yenilikçi bir örgüt oluşturmaktır. Yenilikçi bir örgüt kültürü oluştururken liderlerin, farkındalık, motivasyon, alt yapı ve yetenekler üzerine yoğunlaşmaları gerektiği sonucuna varmıştır (Price, 2007:321).

İnovasyonda başarıya giden yolda minimum şartların sağlanması gerekmektedir. Bunlar;

- Yazılı hale getirilmiş, tüm firma tarafından paylaşılan bir strateji uygulanması,
- Firma içi ve dışı bağlantılar ile iletişimin, güçlü ve etkin bir şekilde oluşturulması,
- Değişimin gerçekleştirilmesi için gereken mekanizmaların kurulması ve işletilmesi,
- İnovasyonu destekleyici bir organizasyonel yapının oluşturulması,

- İnovasyonun iyi yönetilmesidir.

İnovasyonda başarının yakalanabilmesi için yukarıdaki hususların sağlanması gerekmektedir. Ancak, sadece bu hususların sağlanması inovasyonda başarıyı getirmemektedir. Başarı elde edebilmek için inovasyon faktörlerinin iyi yönetilmesi gerekmektedir (Dinçer, 2010:31).

İnovasyon yönetiminde ve yenilikçi uygulamalarda başarılı olabilmek için standart bir model ya da başarının nasıl sağlanacağı hakkında net bir bilgi olmamasına rağmen yenilikçi bir işletme olabilmek mümkündür. İnovasyon yönetiminde başarı, güçlü ve yenilikçi bir örgüt kültürü ile merkezi ve hiyerarşik olmayan, iletişimin kuvvetli ve çok yönlü olduğu bir örgüt yapısı temeline dayanmalıdır. Yenilikçi örgüt kültürü, yenilikçi fikirlere açık, katılımcı yönetim uygulayan bir lider ile sağlanabilir. İşletme çalışanlarının yaratıcılığı teşvik edilmeli, fikir paylaşımları ve uygulamaları konusunda çalışanlar cesaretlendirilmelidir (Tekin ve Durna, 2012:96).

İnovasyon yönetimi, çaba ve dikkat gerektiren bir süreçtir. Bunun için fırsatlar ve tehditler iyi değerlendirilip etkin bir inovasyon stratejisi belirlenmelidir. Bundan çok daha önemlisi; örgüt içerisinde toleranslı, risk alabilen, başarıları ödüllendirebilen, müşteri odaklı, öğrenmeye açık, sürekli iletişim ve bilgi akışı içinde olan uygun bir inovasyon kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Özellikle bilgi akışı ve işbirliği inovasyon sistemi içerisindeki faktörler arasında geri beslemelere daha da önemlisi inovasyon faaliyetlerinin çok daha fazla gelişmesine olanak sağlamaktadır (Güler ve Kanber, 2011:74).

### **2.3. İnovasyon Yeteneği**

Başarılı bir inovasyon sürecinin yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, yeni piyasalara hareketlilik kazandırması ve girişimler için büyüme imkânları yaratmasıyla değer yarattığı görülmektedir. İnovasyon ile ne tip kazanımların elde edildiği araştırıldığında ise, inovasyon uygulamaları ile daha yüksek düzeyde verimliliğe, daha düşük düzeyde maliyetlere ve artan kar ve istihdam kapasitelerine ulaşılabildiği görülmektedir.

İnovasyonun benimsenmesi ve yaygınlaşması bir toplumun bilgi birikimini arttırmakta, böylece piyasaların gelişimini desteklemekte, uzun vadede refah artışını ve daha yüksek yaşam standartlarını sağlamaktadır (Çelik, 2011:29).

İnovasyonel inisiyatifler değer yaratma sürecinde çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerine büyük ölçüde bağlıdır. Bu görüşe göre bilgi paylaşımı, firmaların kendilerine özel karakteristikleri, sosyal olarak kompleksi ve geçmişteki deneyimleri inovasyon için değerli girdiler olarak görülebilir (Wang ve Wang, 2012:8903).

İşletmelerin inovasyon yeteneklerini geliştirmesi ve inovasyonel bir işletme özelliğine sahip olabilmesi, bazen uzun çabaları gerektirmektedir. İnovasyon yeteneğine sahip olmak isteyen ve bunu sürdürülebilir hale getirmek isteyen işletmelerin, öncelikle inovasyon yaratacak fikirlere açık olmaları ve bu fikirleri benimsemeleri gerekmektedir. Bir örgütün strateji belirlemesi ve bu süreci gerçekleştirmesi, günümüzde hızla değişen şartlarda var olabilmesinin en temel gerekliliğidir (Satı ve Işık, 2011:555).

## **2.4. İnovasyon Çeşitleri**

Oslo Kılavuzu'nda (2005) inovasyon türleri, ürün inovasyonu, pazarlama inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve süreç inovasyonu olarak sınıflandırılmıştır. Oslo Kılavuzu'nda belirtilen dört inovasyon çeşidi aşağıda ele alınmıştır. Bu çeşitlerin dışında, radikal inovasyon, ürün geliştirme, hizmet inovasyonu ve yönetim inovasyonlarına da aşağıda değinilmiştir.

### **2.4.1. Ürün İnovasyonu**

Bir ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir. Ürün yenilikleri, yeni bilgi veya teknolojilerden yararlanabilir ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına veya bunların bir kombinasyonuna dayanabilir. “Ürün” terimi hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde

kullanılmaktadır. Ürün yenilikleri, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir (Oslo Kılavuzu, 2005:52).

Bir işletme tarafından pazara sunulan, elle tutulup gözle görülen nesnelere ürün olarak adlandırılır. Bir işletmenin farklı, yeni, değişik bir ürün geliştirmesi ve bunu pazara sunması “ürün inovasyonu” yapması anlamına gelir. Ancak işletmelerin ürün inovasyonu yapmak için illa ki yeni bir ürün üretmeleri gerekmez. Zaten var olan ürünlerini daha iyi, daha kaliteli, daha üstün özelliklerde yapmak için değiştirir ve farklılaştırırlarsa da ürün inovasyonu yapmış olurlar (Güzelsoy, 2010:20).

#### **2.4.2. Pazarlama İnovasyonu**

Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir (Oslo Kılavuzu, 2005:53).

Pazarlama inovasyonu için üç aşama izlenmelidir. Bunlar sırasıyla keşfetme, geliştirme ve dağıtımdır. Keşfetme aşamasında yapılması gereken hedef kitlenin sorunları iyi bir şekilde belirlenerek ve onlara neler önerilebileceğinin belirlenmesidir. Geliştirme aşamasında ise artık iyice bilinen sorunları rahatlatılabilecek çözümler ve aletler geliştirilmelidir. Dağıtım aşamasında ise dağıtımın bir zamanlık bir iş olmadığı bunun sürekli olarak devam ettirilmesinin sağlanması gerekir (Çelikleş, 2008:17).

#### **2.4.3. Organizasyonel İnovasyon**

Organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır. Organizasyonel yeniliklerin, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) erişim kazanmak ya da araç gereç

maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansını artırması öngörülebilir (Oslo Kılavuzu, 2005:55).

Organizasyonel inovasyon aşağıdaki unsurları içine almaktadır:

- Organizasyon yapısının önemli ölçüde değişmesi
- İleri yönetim tekniklerinin uygulanması
- Yeni yada önemli ölçüde değiştirilmiş stratejilerin uygulanması (Çelik, 2011:29).

#### **2.4.4. Süreç İnovasyonu**

Süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerinin azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir. Üretim yöntemleri, mal ve hizmet üretmek amacıyla kullanılan teknikleri, teçhizatı ve yazılımları kapsamaktadır. Yeni üretim yöntemlerine örnekler; bir üretim hattında yeni otomasyon teçhizatının uygulanması ya da ürün geliştirmek için bilgisayar destekli tasarım gerçekleştirilmesidir (Oslo Kılavuzu, 2005:53).

Bir işletmenin süreç yeniliğine başvurma nedenleri aşağıdaki gibidir;

- Oluşturulan bir sürecin patent koruması sonucunda meydana gelen engellerin üstesinden gelme,
- Yerel olarak uygun yetenekteki işgücünün kullanımını ve yerel olarak uygun olan farklı kalitedeki hammaddelerin kullanımını olanaklı kılma,
- Maliyetleri azaltma, kaliteyi geliştirme ve yoğun rekabet ortamında firma imajını güçlendirme

Süreç yeniliği, ürün yeniliğini daha etkin hale getirdiğinden ürün yeniliğinin bütünleştirici bir parçasıdır. Yeni süreçler, yeni ürünleri oluştururken, yeni ürünler de yeni süreçlerin geliştirilmesini sağlar (Durna, 2002:69-70).

Süreç yenilikleri, hizmet yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Bunlar, hizmet odaklı firmalarda kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir (Oslo Kılavuzu, 2005:53).

Süreç inovasyonu için verilebilecek en iyi örnek “kaizen” yaklaşımıdır. Buna göre işçiler de dâhil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli iyileştirme fikirlerine kafa yorurlar (Şengün, 2009:8).

Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bilgi ve iletişim teknolojisi (BT) uygulanması da, bir yardımcı destek faaliyetinin verimliliğini ve/veya kalitesini iyileştirmeyi öngörmesi durumunda bir süreç yeniliğidir (Oslo Kılavuzu, 2005:53).

#### **2.4.5. Radikal İnovasyon**

Radikal inovasyonlar, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşmaktadır (Erdem vd., 2013:79).

Radikal inovasyonlarda, tüketicinin mevcut ürün bilgisinden büyük oranda uzaklaşması söz konusudur. Radikal inovasyonlar tüketim davranışlarında önemli değişikliklere yol açar. Mevcut ürünlerle karşılaştırıldıklarında radikal inovasyonlar farklıdır. Bu nedenle, radikal inovasyonlar tüketiciye yeni kullanım olanakları, fonksiyonlar ve faydalar sunar (Harmancıoğlu ve Demirel, 2011:75).

#### **2.4.6. Ürün Geliştirme**

Yeni ürün geliştirme, ürün fikirlerinin toplanmasından başlayarak ürünün ortaya çıkması ile ilgili alınan her türlü kararların ve faaliyetlerin sonucunda müşteriye ulaşmasıdır. Bu nedenle, ürüne ilişkin birçok fikrin değerlendirilerek uygun olanların seçilmesi ve süreçlerde ilerlemesi önemlidir (İlhan, 2006:14).

Yeni ürün geliştirme firmanın yeni ürün oluşturmak amacıyla giriştiği uzun ve risklerle dolu bir süreçtir. Bu süreç, gerek firmanın kontrol edemediği dış çevresel faktörler gerekse firma içi faktörler tarafından etkilenir. Şirketler, yeni ürün geliştirme sürecinin farklı safhalarında verecekleri doğru kararlarla yeni ürünün başarısı karşısındaki belirsizlikleri azaltarak riski minimize edebilirler. Firmaların doğru kararlar

verebilmeleri, onların yeni ürün geliştirmenin başarısını etkileyen faktörleri göz önüne alma derecelerine bağlı olarak değişir (Cengiz vd., 2005:133).

#### **2.4.7. Hizmet İnovasyonu**

Bir işletmenin yeni, farklı ve değişik bir hizmet geliştirip müşterilerine sunması, hizmet inovasyonudur. Sunulmakta olan hizmetleri daha çok müşteri çekecek şekilde değiştirmek ve farklılaştırmak da hizmet inovasyonu yapmak anlamına gelir. Bir hastanenin hastalarına elden vermekte olduğu tahlil sonuçlarını internetten veriyor olması bir hizmet inovasyonudur (Karaca, 2009:201).

Hizmet inovasyonu, işletmelerin rekabet gücünü artırmasında önemli bir araç olarak görölmektedir. Çalışanların niteliklerinin artırılmasıyla da hizmet inovasyonu sağlanabilir. Hizmet inovasyonu, sınırlı imkânlarla sahip işletmelere de cazip fırsatlar sunabilir. Ancak, hizmet yeniliklerinin rakiplerce kolay taklit edilebilmeleri, faydalanma süresinin kısılmasına neden olmaktadır (Durna, 2002:105-108).

#### **2.4.8. Yönetim İnovasyonu**

Yönetim inovasyonu, yönetim işinin yapılış biçimini büyük ölçüde değiştiren veya alışlagelmiş örgütsel biçimlerde önemli ölçüde değişiklik yaparak örgütsel amaçları ilerleten her şeydir (Soylu, 2010:118).

Yönetim inovasyonuna yönelik kriterlerin başarısında temel nokta, firma yetkililerinin yeni konjonktörü doğru şekilde kavramaları ve de en başta kendilerini yeni yapıya uyumlu hale getirmeleridir. Yetkilinin iş adamından ziyade kendisini insan olarak yaşam ve de sosyal çevre içinde doğru yere konumlandırabilmesi, yaşamdaki önceliklerini doğru şekilde belirleyebilmesi, diğeri de işiyle ilgili küresel konjonktörü yakından ve de sürekli olarak takip etmesi ve de işletmesini konjonktüre doğru şekilde adapte edebilmesidir (Özel, 2012:3).

Yönetim inovasyonu, bugün işletmelerin mevcut yıkıcı rekabet ortamında, karlı ve sürekli büyüyen bir yapı oluştırmada en önemli araçlarından birisidir. İş dünyasının

en önemli gerçeklerinden biri haline gelmiştir. Yönetim inovasyonu, taşıdığı öneme karşın en az uygulanan inovasyon türüdür (Soylu, 2010:127).

## **2.5. İnovasyonun İşletmeye Sağladığı Faydalar**

İnovasyon, işletmeler açısından oldukça kritik olan rekabet, verimlilik ve büyüme kavramları üzerinde etkili olmasına ve büyük önem arz etmesine rağmen, birçok işletme kendi inovasyonlarını ölçmemekte, bu konuda herhangi bir araştırma yapmamaktadırlar (Sungur, 2007:36).

İnovasyonun işletmelere sağlayacağı başlıca faydalar ise; işletmenin pazar payında artış, küresel iş gereklerine uyum, rekabet üstünlüğü, maliyet avantajı, işletmenin büyümesi, verimlilik artışı, karlılık seviyesinde artış ve bu faydalar ile birlikte işletmelerin geleceklerinin her türlü ekonomik koşula karşı sigorta altına alınmasıdır. İnovasyon, işletmenin ürünlerinde, hizmetlerinde, üretim, dağıtım ve iş yapma yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama faaliyetlerinde yapılabilir (Toraman vd., 2009:103).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BİLGİ PAYLAŞIMI VE İNOVASYON İLİŞKİSİ

#### 3.1. İşletme İçi Bilgi Paylaşımı ve İnovasyon İlişkisi

Yeniliğin temelini bilgi, bilginin üretimini de yenilik şekillendirir. Bu bağlamda örgütsel eylemlerin bilginin kullanım ve akışını yenilik sürecine dahil etme ile şekilleneceğini söylemek mümkündür (Demirel ve Seçkin, 2008:194). Örgütlerin artık en önemli ve en değerli entelektüel sermayesi olan insan sermayesi, farklılık ve değer yaratmada temel rol oynamaktadır. Günümüzün donanımlı, yetkin, yaratıcı ve yenilikçi bilgi işçileri sayesinde örgütler rakiplerine karşı önemli üstünlükler sağlayabilmekte ve bu insan sermayesinin yaratıcılığından istifade ederek değişime ve yeniliklere adapte olabilmektedirler (Yılmaz ve İraz, 2013:832).

Yenilikçi çabalar, örgütlerin bilgiye ve bilgi işçilerine yaptıkları yatırımların olumlu sonuçları olarak değerlendirilmektedir. Bilgi yönetimi ve yenilikçi araştırmalar olumlu bir şekilde etkileşim halinde bulunduğu, işletmelerde yeni bilgi geliştirme için yapılacak yatırımlar gerek teknoloji, ürün ve hizmetlerde yenilik ile sonuçlanabilecek ve gerekse işletmeler yepyeni pazarlarda yepyeni işlere yönlenebileceklerdir (Carniero, 2000:92).

Bilgi paylaşımı sürecini belirleyen bireysel, örgütsel ve teknolojik faktörlerin hepsiyle yenilikçilik arasındaki ilişkiyi göstermiştir. İşletmenin yenilikçiliği örgütsel ve bireysel öğrenme ile daha fazla artacaktır. Dolayısıyla bilgi paylaşımı bu konularla karşılıklı etkileşim içerisindedir (Köseoğlu, vd., 2011:236). İşletmenin başarısı bilginin paylaşılmasına dayanır. Bilginin hem ulus hem de uluslararası ne ölçüde paylaşılmakta olduğu, başarıyı belirleyecektir. Birisinin bilgisinden başkalarının da yararlanmasını sağlamak, bilgi yaratan örgütün ana çalışmasıdır ve bilginin paylaşımını sağlamak, bilgi yönetimi çalışmalarının en can alıcı ögesidir. Paylaşılmayan bilgi, kişilerin, grupların ve dolayısıyla örgütlerin zaman ve para kaybına neden olmaktadır. Paylaşılan bilgi, hataların defalarca tekrarlanmasını önler.

Demirel ve Seçkin (2008) tarafından yapılan “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri” adlı çalışmalarında, bilgi paylaşımı ve yenilikçilik

ilişkinini incelemiş; örgütlerin ve bireylerin, bilgiyi paylaşmalarının ve yenilik sürecinde kullanmalarının önemi vurgulanmıştır. Bilgiye sahip olmanın avantaj ve getirisinden yararlanmak, bilginin yenilikçiliğe yaptığı katkıyla yakından ilişkilidir sonucuna ulaşmışlardır.

Spencer (2003) Küresel Yenilik sistemi içerisinde firmaların bilgi paylaşımı stratejilerini incelemiş, bazı sektörlerde inovasyon çalışmalarının ilk aşamalarında, bilgi paylaşımının inovasyon performansını uzun vadede arttırabileceğini vurgulamıştır.

Sa'enz, Aramburu ve Rivera (2009), firmaların farklı bilgi paylaşım mekanizmalarının, yenilik performansı üzerine etkilerini incelemişler ve bilgi paylaşımının, teknoloji yoğunluğuna bağlı olarak, inovasyon yeteneğini arttırmaya etkisi üzerinde durmuşlardır.

Demirel ve Seçkin (2008) çalışmalarında, bilgi yönetimin uygulamasında genel olarak, yönetici ve çalışanların bilgiye bakış açıları, örgüt içi bilgi altyapısı ve paylaşımı, bilişim sistemlerinin varlığı, insan kaynaklarının rolü, liderlik ve izlenen politikalar ile performans ölçümünün önemli olduğunu dile getirmişlerdir.

Firmaların insan sermayesi yönünden zenginleşmelerinin en önemli yolu; insana özgü tecrübe, bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasını destekleyen ve işbirliğini ön plana çıkaran bir örgütsel kültürün şekillendirilmesi olacaktır (İpçioğlu ve Şahin, 2012:162).

Bilgi ve bilgi paylaşımı kavramlarının bağlı olduğu temel süreç ise bilgi yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi yönetimi, bir çeşit işlevsel stratejidir ve firmalara, pazara ilişkin teknolojik yenilik ve rekabet etme konularında yardımcı olur. Aynı zamanda bilgi yönetimi, şirketlerin uzun vadeli rekabete dayalı yeteneklerini arttırması, yenilik yapabilmesi, uygulaması, depolaması ve korunmasında yardımcı olur (Demirhan ve Bozkurt, 2010:3017).

Bilgi paylaşımının sürdürülebilirliği takım içerisinde, birimde ve/yada tüm organizasyonda inovasyonlara katkı sağlar. Daha yenilikçi görevleri yerine getirmek için çalışanlar, her zaman meslektaşlarıyla beceri veya deneyimlerine ilişkin bilgilerini ya da şirket içinde var olan kurumsallaşmış yaklaşımları veya uygulamaları paylaşmak zorundadır. Bu nedenle, grup veya kuruluş içinde bilgi paylaşımı uygulamalarını teşvik edebilen bir firmanın yeni iş fırsatları geliştirmek için yeni fikirler üretmesi böylece de inovasyon faaliyetlerini kolaylaştırması mümkündür (Wang ve Wang, 2012:8903).

İnovasyon yönetiminin başarılı olabilmesi için, açık ve örtülü bilgilerin çalışanlar arasında paylaşılması gerekir. Bu paylaşımın olabilmesi içinde işletmelerin gerekli ortamları hazırlaması, teknolojik altyapının oluşturulması ve yenilikçi bir kültüre sahip olması beklenmektedir.

### **3.2. Bilgi Paylaşımı Ortamı ile İnovasyon İlişkisi**

Sahip olunan bilgi stoklarından yeni düşünceler üretmenin ön koşulu, örgüt çalışanlarına düşünme, öğrenme, bilgilerini paylaşma bağlamında fırsat verilmesidir. Bilgilerini paylaşan insanlar, amaçlarına daha rahat ulaşabilecekleri gibi, işlerini daha kolay ve hızlı halledebilmektedirler. Aynı zamanda çalışma ortamında daha fazla itibar kazanmaktadırlar (Sarıkaya, 2011:54).

Bilginin yaratılması ve paylaşılması için çalışanların, uygun ortamda iş yapması diğer bir ifadeyle üst yönetimin kendilerine güven duyması, kendi kararlarını başkaları tarafından zorlanarak değil, kendileri tarafından alınmasının sağlanması, çalışanların birbirlerine güvenmeleri ve yardımcı olmaları gerekmektedir. İş ortamı başarı ve yardım kültürü sağladığı için örgüt açısından stratejik öneme sahip örtük bilgi açığa çıkacak ve ilgililerle paylaşılacaktır (Karakoçak, 2007:103-104).

Kalifiye personel, finans, bilgi ve iletişim teknolojisi gibi insan ya da süreç odaklı kaynakların yanlış tahsisi, etkili bir bilgi paylaşım ortamı oluşturmayı etkileyebilir. Fonksiyonel alanlar arasında ve içinde bilgi paylaşım uygulamalarını kolaylaştırmak için uygun bir ortamı ve yeterli kaynakları sağlama başarılı bir bilgi paylaşımının temelidir (Altındış ve Ağca, 2008:49).

İşletme içinde çalışanların bir araya geldikleri ortamlar sosyal etkileşimi kolaylaştıracak hale getirilmelidir. Örneğin öğle yemeklerinin yenildiği yemekhanelerin yakınına çalışanların yemek sonrası sohbet edebileceği, çay ve kahve içebilecekleri kafeteryalar oluşturulmalıdır. Böylece öğle araları çalışanların sadece karınlarını doyurdukları bir zaman olmaktan çıkarıp çalışanlar arası etkileşimin gerçekleştiği bir zaman haline getirilmelidir (Turgut, 2013:173).

### 3.3. Teknoloji Aracılığı İle Paylaşılan Bilgi İle İnovasyon İlişkisi

Bilgiyi üreten insanın ve sosyal etkileşimlerinin bilgi akışını kolaylaştırmasının yanı sıra teknolojik etmenler, bilgi akışının hızını etkilemektedir. Teknolojik alt yapılar işletme çalışanlarının bilgiye ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Bilgi teknolojileri, bilgiyi uygulama, bilgi havuzları oluşturma ve bunları çalışanların kullanımına açma ve çalışanları güçlendirme gibi amaçlardan oluşmaktadır.

Yenilik sistemleri farklı düzeyde eklemlenmiş ağ yapılardan oluşmaktadır. Buradan hareketle, yenilik sistemleri ağyapıları da içerecek biçimde firma, firma-dışı organizasyon, kurumlar ve teknolojik bilgiden oluşan bütünsel yapılar olarak tanımlanabilir (Tuncel, 2010:22). İşletmede sarf edilen yenilikçi çabalar; yeni örgütsel yapılar, yeni mal ve hizmetler, yeni teknolojilerin bulunması ve kullanılmasına yönelik araştırma ve buluşlardan oluşur. Modern yönetim yaklaşımları, bilginin, teknolojik yeniliklerin arttırılmasında önemli bir rol oynadığını kabul etmektedir.

Pek çok kurum, bu alanda kendi üyeleri arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için teknolojik veri tabanını oluşturarak elektronik ortamlarda çalışanlarının birbirleriyle ilişki kurarak uzmanlıklarından karşılıklı yararlanmayı öngörmektedirler (Connelly ve Kelloway, 2003:294).

İşletmenin içinde bulunduğu rekabet koşullarına göre sahip olmayı ve paylaşmayı hedeflediği bilgi türü, şirketin hayatiyeti için önem kazanmaktadır. Teknolojinin, bilgi paylaşımının kolaylaştırılmasına yönelik sahip olduğu altyapı eskiye oranla oldukça ileri düzeydedir.

Bilginin tüm fonksiyonlar üzerinden farklı bakış açıları ile bütünsel zenginliğe uğramış hali, organizasyonun yenilik ve gelişmeye açık kültürel yapısı ve ortamı ile gerçekleştirilebilir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

#### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, işletme içi bilgi paylaşımı, bilgi paylaşım ortamı ve teknoloji aracılığı ile bilgi paylaşımı ile inovasyon arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırma diğer amaçları ise, işletmelerin demografik özellikleri ile işletme içi bilgi paylaşımı, teknoloji aracılığı ile bilgi paylaşımı ve inovasyon yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Bu araştırma, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin, bilgi paylaşımı yaklaşım ve uygulamalarının, İnovasyon yönetimi ile ilişkili olup olmadığının araştırılması ve ilişki var ise detaylarının ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır.

#### **4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki şekildedir.

- 1- Eskişehir ili organize sanayi bölgesinde aktif faaliyet gösteren işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır
- 2- Örnekleme alınan işletmelerin sadece bir yöneticisinden, sorulara eksiksiz olarak yanıt vermesi istenmiştir.

#### **4.3. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Büyüklüğü**

Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde aktif olarak faaliyet gösteren 413 işletme bulunmaktadır. Araştırmanın ana kütlesini 413 işletme oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi ile bu işletmelerden 87'sine ulaşılmıştır.

Araştırma konusu ile ilgili ve kolayca ulaşılabilir olan birimlerden bir örneklemin oluşturulmasıdır. Araştırma konusu ile ilgili olan ve doğru yerde, doğru

zamanda bulunan birimler arasından keyfi olarak birimler seçiliyorsa yapılan örnekleme kolayda örnekleme denir. Kolayda örnekleme, gönüllülük esasına göre katılan birimlerden oluşur (Özmen, vd., 2013:162). Araştırmamızın örnekleme büyüklüğü ise ulaşılan 87 işletmeden oluşmaktadır.

#### **4.4. Anket Formunun Oluşturulması Ve Verilerin Toplanması**

Araştırma anket yöntemi aracılığı ile yapılmıştır. Anket uygulanan kişi, işletmenin yöneticisi ya da işletme sahibidir.

Birinci bölümde, Wang ve arkadaşları (2008) tarafında geliştirilen, İşletme içi bilgi paylaşımı ölçeği kullanılmıştır.

İkinci bölümde, Darroch, (2002) yaptığı çalışmada kullandığı, Bilgi paylaşım ortamı ölçeği kullanılmıştır.

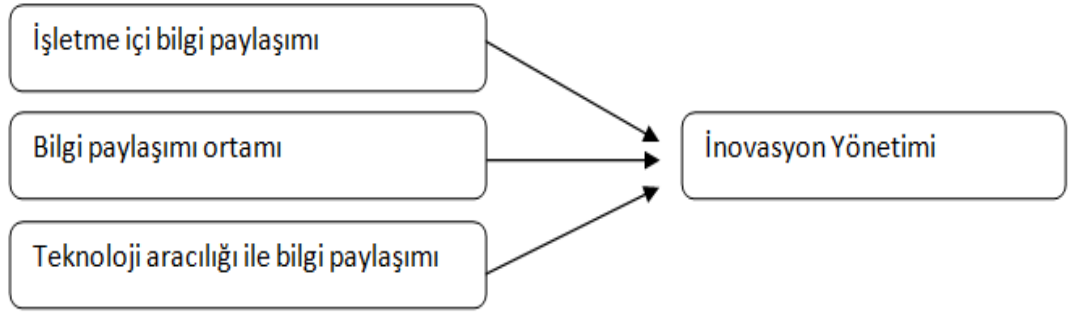
Üçüncü bölümde ise yine Darroch, (2002) yaptığı çalışmada kullandığı teknoloji aracılığı ile bilgi paylaşımı ölçeği kullanılmıştır.

Dördüncü bölümde, Öztürk, (2009)'un çalışmasında kullandığı, İnovasyon yönetimine ait ölçek kullanmıştır.

Araştırma için dört bölümden oluşan ve işletme yöneticilerine yöneltilen sorularının sayısı 27 olarak belirlenmiştir. Ayrıca işletme yöneticisinin demografik özelliklerine ulaşmak için kullanılan sorular ve işletmelerin faaliyet yapıları, faaliyet yılları, çalışan sayıları gibi bilgilerine ulaşmak, için işletme hakkında genel bilgiler başlığı altında sorular bulunmaktadır.

#### **4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmanın model hipotezi Şekil 3'te verilmiştir. Modelde ana hipotez olarak, işletme içi bilgi paylaşımı, bilgi paylaşımı ortamı ve teknoloji aracılığı ile bilgi paylaşımı ile işletmenin inovasyon yönetimi arasında bir ilişkinin olduğu ve söz konusu olan değişkenlerin işletmenin inovasyon yapabilirliğini doğrudan etkilediğine dair hipotezler araştırılacaktır.



**Şekil 3:** Araştırmanın Model Hipotezi

#### **4.5.1. Bilgi Paylaşımı ve İnovasyon Yönetiminin, İşletmelerin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasında Oluşturulan Hipotezler**

Araştırma kapsamında işletmelerin demografik yapılarına göre, İşletme İçi Bilgi Paylaşımı, Bilgi Paylaşımı Ortamı, Teknoloji Aracılığı İle Bilgi Paylaşımı ve İnovasyon Yönetimine ilişkin test edilecek hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H1: Farklı faaliyet sürelerine sahip işletmeler arasında “İşletme İçi Bilgi Paylaşımı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.

H2: Farklı faaliyet sürelerine sahip işletmeler arasında “Bilgi Paylaşımı Ortamı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.

H3: Farklı faaliyet sürelerine sahip işletmeler arasında “Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.

H4: Farklı faaliyet sürelerine sahip işletmeler arasında “İnovasyon Yönetimi” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.

H5: Farklı faaliyet yapılarına sahip işletmeler arasında “İşletme İçi Bilgi Paylaşımı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.

H6: Farklı faaliyet yapılarına sahip işletmeler arasında “Bilgi Paylaşımı Ortamı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.

H7: Farklı faaliyet yapılarına sahip işletmeler arasında “Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.

H8: Farklı faaliyet yapılarına sahip işletmeler arasında “İnovasyon Yönetimi” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.

H9: Çalışan sayılarına dikkate alındığında işletmeler arasında “İşletme İçi Bilgi Paylaşımı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.

H10: Çalışan sayılarına dikkate alındığında işletmeler arasında “Bilgi Paylaşımı Ortamı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.

H11: Çalışan sayılarına dikkate alındığında işletmeler arasında “Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.

H12: Çalışan sayılarına dikkate alındığında işletmeler arasında “İnovasyon Yönetimi” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.

Araştırmanın hipotezleri istatistiksel yöntemler aracılığı ile test edilmiştir. Bulgular kısmında hipotezlere ait elde edilen sonuçlar ele alınmıştır.

#### **4.5.2. Bilgi Paylaşımı ve İnovasyon Yönetimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Oluşturulan Hipotezler**

Araştırma temel amacı kapsamında işletmelerde, İşletme İçi Bilgi Paylaşımı, Bilgi Paylaşımı Ortamı, Teknoloji Aracılığı İle Bilgi Paylaşımı ve İnovasyon Yönetimi arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik test edilecek hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

**H13:** İşletme içi bilgi paylaşımı ile İnovasyon yönetimi arasında pozitif yönde ilişki vardır.

**H14:** Bilgi paylaşımı ortamı ile İnovasyon yönetimi arasında pozitif yönde ilişki vardır.

**H15:** Teknoloji aracılığı ile paylaşılan bilgi ile İnovasyon yönetimi arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Araştırmanın hipotezleri istatistiksel yöntemler aracılığı ile test edilmiştir. Bulgular kısmında hipotezlere ait elde edilen sonuçlar ele alınmıştır.

#### 4.6. Araştırmanın Bulguları ve Analizleri

Verilerin analizinde SPSS for Windows 21.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Oluşturulan çapraz tabloların analizinde kıkare testlerinden yararlanılmıştır. Değişkenlere ait dağılım formlarının belirlenmesinde Shapiro Wilk testi kullanılmıştır. Gruplar arası ortalama skorların karşılaştırılmasında parametrik testlerden bağımsız örneklerde t testi ve tek yönlü varyans analizi (One way ANOVA) kullanılmıştır. Gruplar arası karşılaştırmalarda ise POST HOC testlerden Tukey testi kullanılmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesinde pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesinde Cronbach alfa değerleri hesaplanmış, ölçeklerin toplanabilir özellikte olup olmadıklarının belirlenmesinde ise Non-additivity test yapılmıştır. Nitel veriler frekans ve yüzde olarak, nicel veriler ise ortalama±standart sapma (AO±SD) olarak özetlenmiştir. P<0,05 istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Çalışmamız sonucunda elde edilen bulgulara göre, 87 işletmeye ulaşılmış, işletme sahipleri ya da işletmede yönetici olarak çalışan kişilerden bilgiler toplanmıştır. Veriler SPSS istatistik paket programı veri sayfasına girilmiştir.

##### 4.6.1. İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Anket sorularını cevaplayan kişilerin 26'sı işletme sahibi (%29,9), 61'i ise (%71,1) işletmede çalışan uzman yöneticilerden oluşmaktadır. Bu durum Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1: İşletmelerde Yönetici Olarak Çalışan Kişilerin Konum Dağılımları**

Yönetici	Frekans	Yüzde
İşletme Sahibi	26	29,9
Uzman Yönetici	61	71,1
Toplam	87	100,0

Yönetici konumundaki kişilerin 15'i (%17,2) kadın, 72'si ise (%82,8) erkeklerden oluşmaktadır. Bu durum Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2: İşletmelerde Yönetici Olarak Çalışan Kişilerin Cinsiyet Dağılımları**

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde
Kadın	15	17,2
Erkek	72	82,8
Toplam	87	100,0

Çalışmaya dâhil edilen yöneticilere ilişkin yaş dağılımı Tablo 3'te verilmiştir. Buna göre 40 kişi 30-40 yaş aralığında (%46), 28 kişi ise 41-50 yaş aralığında (%32,2) bulunmaktadır.

**Tablo 3: İşletmelerde Yönetici Olarak Çalışan Kişilerin Yaş Grupları**

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde
<30	11	12,6
30-40	40	46,0
41-50	28	32,2
51+	8	9,2
Toplam	87	100,0

Çalışmaya dahil edilen yöneticilerin eğitim durumları Tablo 4'te verilmiştir. İşletme yöneticilerinin 53'ü Yüksekokul ve Fakülte mezunu (%60,9), 25'i lise ve daha düşük (%28,7), 9'u ise Lisansüstü eğitim (%10,3) düzeyine sahiptir.

**Tablo 4: İşletmelerde Yönetici Olarak Çalışan Kişilerin Eğitim Düzeyi**

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde
Lise ve daha düşük	25	28,7
Y.Okul veya Fakülte	53	60,9
Lisansüstü	9	10,3
Toplam	87	100,0

Çalışmaya dâhil edilen yöneticilerin işletmedeki çalışma süreleri Tablo 5’te verilmiştir. Çalışanların 20’si 5 yıldan az (%23), 24’ü 6-10 yıl (%27,6),19’u 11-15 yıl (%21,8) ve 24’ü 16 yıldan daha fazla (%27,6) süredir çalışmaktadır.

**Tablo 5: İşletmelerde Yönetici Olarak Çalışan Kişilerin Çalışma Süreleri**

Çalışma Süresi (Yıl)	Frekans	Yüzde
1-5	20	23,0
6-10	24	27,6
11-15	19	21,8
16-+	24	27,6
Toplam	87	100,0

#### 4.6.2. İşletmelerin Özellikleri

Çalışmamıza dâhil edilen işletmelerin faaliyet alanları Tablo 6’da verilmiştir. Bu işletmelerin büyük bir bölümü olan 24’ü makine imalat (%28,7), 18’i Tarım-Gıda (%20,7), 34’ü ise diğer sektörlerde (%39,1) faaliyet göstermektedir.

**Tablo 6: Anket Uygulanan İşletmelerin Faaliyet Konuları**

Faaliyet Konusu	Frekans	Yüzde
Makina imalat	25	28,7
Tekstil	2	2,3
Tarım Gıda	18	20,7
Oto malzeme ve Bakım	2	2,3
İnşaat Mimarlık	4	4,6
Mobilya	2	2,3
Diğer	34	39,1
Toplam	87	100,0

Çalışmamıza dâhil edilen işletmelerin faaliyet yılları Tablo 7’de verilmiştir. Bu işletmelerin 13’ü 1-5 yıl (%14,9), 16’sı 6-10 yıl (%18,4), 12’si 11-15 yıl (%13,8) ve 46’sı 16 yıl ve daha fazla süredir (%52,9) faaliyet göstermektedir.

**Tablo 7: Anket Uygulanan İşletmelerin Faaliyet Yılları**

<b>Faaliyet Yılı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1 -5 Yıl	13	14,9
6 -10 Yıl	16	18,4
11 -15 Yıl	12	13,8
16 yıl ve daha fazla	46	52,9
Toplam	87	100,0

Çalışmamıza dahil edilen işletmelerin Hukuki yapıları Tablo 8’de verilmiştir. Bu işletmelerin 8’i Şahıs (%9,2), 4’ü Adi ortaklık (%4,6), 39’u Anonim (%44,8) ve 36’sı Limited şirket (%41,4) olarak faaliyet göstermektedir.

**Tablo 8: Anket Uygulanan İşletmelerin Hukuki Yapısı**

<b>Hukuki yapı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Şahıs	8	9,2
Adi Ortaklık	4	4,6
Anonim	39	44,8
Limited	36	41,4
Toplam	87	100,0

İşletmelerin çalışan sayıları Tablo 9’de verilmiştir. Bu işletmelerin 11’i 1-9 kişi (%12,6), 24’ü 10-49 kişi (%27,6), 33’ü 50-249 kişi (%37,9) ve 19’u 250 ve üzeri kişi (%21,8) arasında çalışana sahiptir.

**Tablo 9: Anket Uygulanan İşletmelerin Çalışan Sayıları**

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
1 – 9 kişi	11	12,6
10-49 kişi	24	27,6
50-249 kişi	33	37,9
250 ve üzeri kişi	19	21,8
Toplam	87	100,0

#### **4.6.3. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Sorularına Ait Belirtici İstatistiksel Analizler**

İşletme içi bilgi paylaşımı sorularına ait belirtici istatistikler ve cronbach alfa değerleri Tablo 10’da verilmiştir. Toplam 7 soruda yöneticiler ortalama olarak 4 (katılıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) değerleri arasında bilgilerini beyan etmişlerdir. Bu ölçekteki 7 soruya ilişkin genel ortalama  $4,22 \pm 0,468$  olarak elde edilmiştir. Ölçeğe ait cronbach alpha değeri ise 0,703 olarak hesaplanmıştır. Ölçek oldukça güvenilir olarak değerlendirilmiştir. Ölçeğe ait 2. soru ölçekten çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha değeri 0,630’a düşmekte, 6. Soru çıkarıldığında ise ölçeğin cronbach alpha 0,721’e çıkmaktadır.

**Tablo 10: İşletme İçi Bilgi Paylaşımı Sorularına Ait Belirtici İstatistikler Ve Cronbach Alfa Değerleri**

Soru	Bilgi Paylaşımı Ölçeği	AO±SD	Soru silindiğinde Cronbach Alfa	Cronbach Alfa
1	Çalışanların becerilerini ve deneyimlerini, bilgi sermayemizin çok önemli bir parçası olarak değerlendiriyoruz.	4,26±0,828	0,673	0,703
2	Bazı enformasyonlara veya belirli bir bilgi birikimine ihtiyaç duyduğumuzda, “bunu kim bilir?” gibi soruların cevaplarını ortaya çıkarmak kolaydır.	4,03±0,799	0,630	
3	Bazı enformasyonlara veya belirli bir bilgi birikimine ihtiyaç duyduğumuzda, “bu (bilgiyi) nereden alabiliriz?” gibi soruların cevaplarını ortaya çıkarmak kolaydır.	4,05±0,714	0,654	
4	Enformasyon ve bilgileri üstlerimizle paylaşıyoruz	4,21±0,865	0,632	
5	Enformasyon ve bilgileri astlarımızla paylaşıyoruz	4,23±0,831	0,682	
6	Farklı birimde olsalar bile, benzer konularla ilgilenen diğer çalışanlarla fikirlerimizi sıklıkla paylaşıyoruz.	4,25±0,686	0,721	
7	İşletmemizde büyük ölçüde yüz-yüze iletişim vardır.	4,47±0,729	0,680	
GENEL ORTALAMA		4,22±0,468		

#### 4.6.4. Bilgi Paylaşımı Ortamı Ölçeği Sorularına Ait Belirtici İstatistiksel Analizler

Bilgi paylaşımı ortamı sorularına ait belirtici istatistikler ve cronbach alfa değerleri Tablo 11’de verilmiştir. Toplam 4 soruda yöneticiler ortalama olarak 4 (katılıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) değerleri arasında bilgilerini beyan etmişlerdir. Bu ölçekteki 4 soruya ilişkin genel ortalama 4,14±0,566 olarak elde edilmiştir. Ölçeğe ait cronbach alfa değeri ise 0,660 olarak hesaplanmıştır. Ölçek oldukça güvenilir olarak değerlendirilmiştir. Bilgi paylaşımı ortamı ölçeğine ait 4. soru

ölçekten çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha değeri 0,494'e düşmekte, 1. Soru çıkarıldığında ise ölçeğin cronbach alpha 0,714'e çıkmaktadır.

**Tablo 11: Bilgi Paylaşımı Ortamı Sorularına Ait Belirtici İstatistikler Ve Cronbach Alfa Değerleri**

Soru	Bilgi Paylaşımı Ortamı Ölçeği	AO±SD	Soru silindiğinde Cronbach Alfa	Cronbach Alfa
1	İş ortamımızda, çalışanların birbirleriyle diyalog kurmalarını kolaylaştırmak için ortam mevcuttur.	4,25±0,669	0,714	0,660
2	Bir problemi çözmek için benzer konularla ilgilenen çalışanları, paylaşımına teşvik ederiz.	4,21±0,701	0,510	
3	İşimizin <b>iyi giden</b> yönlerine sık sık geri döner ve yeniden değerlendiririz.	4,25±0,951	0,607	
4	İşimizin <b>iyi gitmeyen</b> yönlerine sık sık geri döner ve yeniden değerlendiririz.	4,25±0,866	0,494	
GENEL ORTALAMA		4,14±0,566		

#### 4.6.5. Teknoloji Aracılığı İle Bilgi Paylaşımı Ölçeği Sorularına Ait Belirtici İstatistiksel Analizler

Teknoloji aracılığı ile bilgi paylaşımı ölçeğine ait belirtici istatistikler ve cronbach alfa değerleri Tablo 12'te verilmiştir. Toplam 5 soruda yöneticiler ortalama olarak 3 (kararsızım) ile 4 (katılıyorum) değerleri arasında bilgilerini beyan etmişlerdir. Bu ölçekteki 5 soruya ilişkin genel ortalama 3,62±0,739 olarak elde edilmiştir. Ölçeğe ait cronbach alpha değeri ise 0,623 olarak hesaplanmıştır. Ölçek oldukça güvenilir olarak değerlendirilmiştir. Teknoloji aracılığı ile bilgi paylaşımı ölçeğine ait 2. soru ölçekten çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha değeri 0,477'ye düşmekte, 4. soru çıkarıldığında ise ölçeğin cronbach alpha 0,688'e çıkmaktadır.

**Tablo 12: Teknoloji Aracılığı İle Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Sorularına Ait Belirtici İstatistikler ve Cronbach Alfa Değerleri**

Soru	Teknoloji aracılığı ile bilgi paylaşımı	AO±SD	Soru silindiğinde Cronbach Alfa	Cronbach Alfa
1	İşletmemiz içinde sıklıkla video konferans (görüntülü arama) yöntemini kullanırız	2,91±1,273	0,541	0,623
2	İşletmemiz içinde sıklıkla telekonferans yöntemini kullanırız	3,18±1,368	0,477	
3	Ürün ve süreçler hakkında bilgi paylaşmak için e-mail'den yararlanırız	4,16±1,077	0,566	
4	Ürün ve süreçler hakkında bilgi paylaşmak için telefon'dan yararlanırız	4,41±0,601	0,688	
5	Ürün ve süreçler hakkında bilgi paylaşmak için anlık yazışma'dan (chat) yararlanırız	3,45±1,353	0,492	
GENEL ORTALAMA		3,62±0,739		

#### 4.6.6. İnovasyon Yönetimi Ölçeği Sorularına Ait Belirtici İstatistiksel Analizler

İnovasyon yönetimi ölçeğinin sorularına ait belirtici istatistikler ve cronbach alfa değerleri Tablo 13'te verilmiştir. Toplam 11 soruda yöneticiler ortalama olarak 4 (katılıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) değerleri arasında bilgilerini beyan etmişlerdir. Bu ölçekteki 11 soruya ilişkin genel ortalama 4,12±0,604 olarak elde edilmiştir. Ölçeğe ait cronbach alpha değeri ise 0,841 olarak hesaplanmıştır. Ölçek çok güvenilir olarak değerlendirilmiştir. İnovasyon yönetimi ölçeğine ait 5. soru ölçekten çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha değeri 0,821'e düşmektedir.

**Tablo 13: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Sorularına Ait Belirtici İstatistikler ve Cronbach Alfa Değerleri**

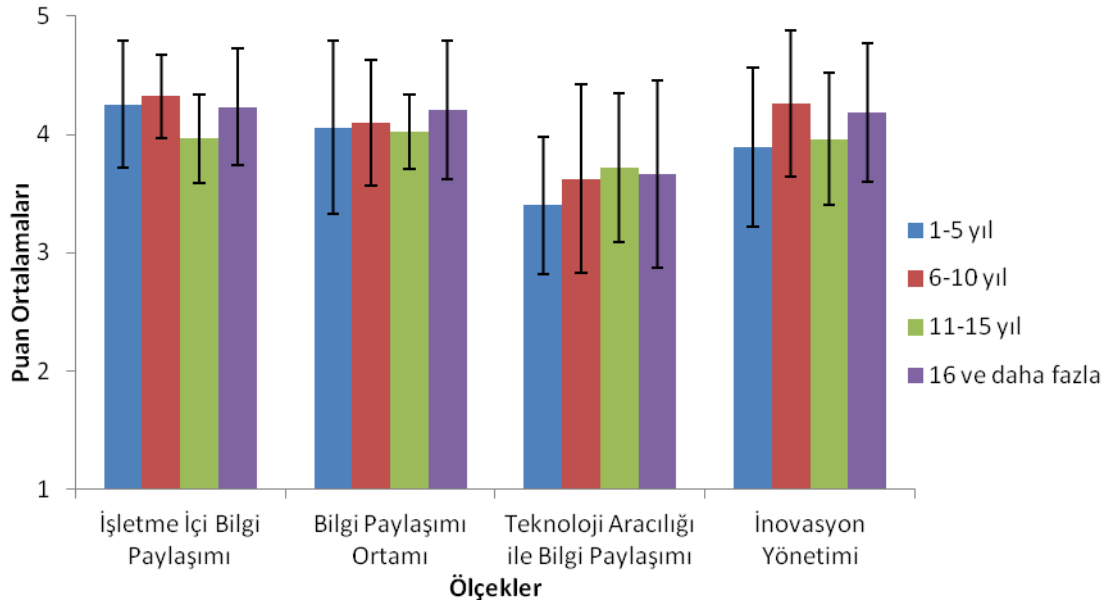
Soru	İnovasyon Yönetimi Ölçeği	AO±SD	Soru silindiğinde Cronbach Alfa	Cronbach Alfa
1	İşletmemiz yenilikçi bir kültüre (yeniliğe açık olmak gibi)sahiptir.	4,29±0,914	0,834	0,841
2	İşletmemiz inovasyon (yenilik) için belirgin hedef/hedeflere sahiptir.	4,24±0,902	0,834	
3	İşletmemizde Ar-Ge bölümü ya da inovasyon (yenilik)yönetiminden sorumlu çalışanımız vardır	3,94±1,185	0,829	
4	İşletmemizde personel alımında kişilerin yenilikçi ve yaratıcı olmalarına dikkat edilmektedir	3,97±1,017	0,831	
5	İşletmemizde üretilmekte olan ürünler için yüksek teknolojide araç ve gereçler kullanılmaktadır	4,02±1,056	0,821	
6	İşletmemiz son 5 yıl içinde pazara yeni ürün/ürünler ve hizmet/hizmetler sunmuştur.	4,24±0,915	0,823	
7	İşletmemizde son 5 yıldan itibaren üretim, tedarik ve dağıtım vb. süreçlerde yeni yöntemler kullanılmaktadır.	4,03±0,921	0,825	
8	İşletmemiz (satışları arttırmak için) ürün ambalajında, tasarımında ve fiyatında değişiklik yapmaktadır.	3,87±1,108	0,829	
9	İşletmemizde son 5 yıldan itibaren, ürün ve hizmet çeşidinde değişiklik ya da artış olmaktadır.	4,31±0,720	0,828	
10	İşletmemizde son 5 yıldan itibaren çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim gibi faaliyetler yapılmaktadır.	4,13±0,846	0,827	
11	İşletmemizde son 5 yıl içinde üretim araçlarında (yeni makine alımı vb.) yenilik yapılmıştır.	4,32±1,006	0,829	
GENEL ORTALAMA		4,12±0,604		

#### 4.6.7. Bilgi Paylaşımı ve İnovasyon Yönetiminin İşletmelerin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasındaki Hipotezlerin Test Edilmesi

Tablo 14’de farklı faaliyet sürelerine sahip işletmelerde çalışan yöneticilerin tüm ölçeklerdeki puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ait toplu sonuçlar gösterilmiştir. İşletmelerin faaliyet süreleri dikkate alındığında İşletme İçi Bilgi Paylaşımı Ölçeği (P=0,221), Bilgi Paylaşımı Ortamı Ölçeği (P=0,679), Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı Ölçeği (P=0,690) ve İnovasyon Yönetimi Ölçeğinden (P=0,262) alınan puan ortalamaları arasında fark bulunmamıştır. İşletmelerin faaliyet süreleri yöneticilerin ölçeklere verdikleri yanıtları etkilememektedir. Bölüm 4.5.1’de ifade edilen H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri test edilmiş ve hipotezlerin tümü kabul edilmemiştir. Farklı faaliyet sürelerine sahip işletmelerde çalışan yöneticilerin tüm ölçeklere ilişkin puan ortalamaları ve standart sapmaları Şekil 4’te verilmiştir.

**Tablo 14: Farklı Faaliyet Sürelerine Sahip İşletmelerin Yöneticilerinin Tüm Ölçeklerdeki Ortalamalarının Karşılaştırılması**

Ölçekler	Faaliyet Süresi				F	P
	1-5 (n=13)	6-10 (n=16)	11-15 (n=12)	16-+ (n=46)		
İşletme İçi Bilgi Paylaşımı	4,25±0,538	4,32±0,356	3,96±0,376	4,23±0,493	1,499	0,221
Bilgi Paylaşımı Ortamı	4,06±0,730	4,09±0,531	4,02±0,310	4,21±0,585	0,506	0,679
Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı	3,40±0,577	3,63±0,800	3,72±0,629	3,66±0,791	0,491	0,690
İnovasyon Yönetimi	3,90±0,672	4,26±0,619	3,96±0,553	4,18±0,584	1,354	0,262

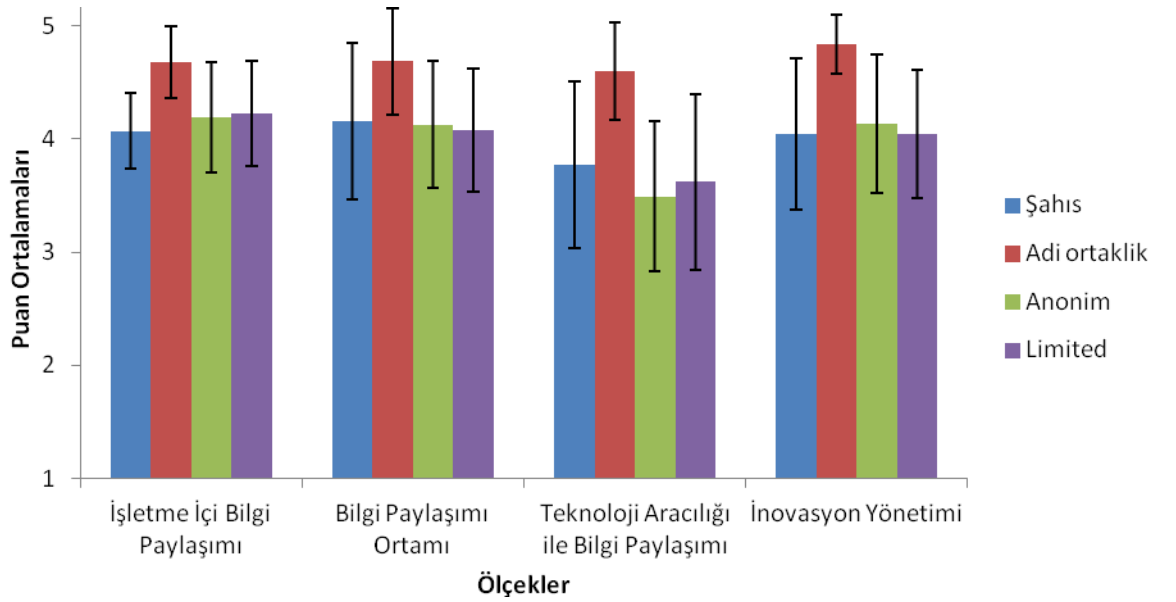


**Şekil 4:** Farklı faaliyet sürelerine sahip işletmelerde çalışan yöneticilerin tüm ölçeklere ilişkin puan ortalamaları ve standart sapmaları

Tablo 15’te faaliyet yapılarına göre, işletmelerde çalışan yöneticilerin tüm ölçeklerdeki puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ait toplu sonuçlar verilmiştir. İşletmelerin faaliyet yapıları dikkate alındığında İşletme İçi Bilgi Paylaşımı Ölçeği ( $P=0,188$ ), Bilgi Paylaşımı Ortamı Ölçeği ( $P=0,251$ ) ve İnovasyon Yönetimi Ölçeğinden ( $P=0,091$ ) hesaplanan ortalamalar arasında fark bulunmamıştır. Ancak Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı Ölçeği, faaliyet yapılarına göre gruplanan işletmelerin yöneticileri arasında farklı bulunmuştur ( $F=3,058$ ;  $P=0.033$ ). Bu ölçekte Anonim işletmelerin yöneticilerine ait puan ortalaması ( $3,49\pm 0,665$ ), Adi Ortaklık işletmelerinin yöneticilerine ait puan ortalamalarına ( $4,60\pm 0,432$ ) göre daha düşük elde edilmiştir ( $P=0,021$ ). Bölüm 4.5.1’de ifade edilen H5, H6, H7 ve H8 hipotezleri test edilmiş, H5, H6 ve H8 hipotezleri kabul edilmemiş fakat H7 hipotezi kabul edilmiştir. Anonim işletmeler Adi işletmelere göre teknoloji aracılığı ile bilgi paylaşımına daha az önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Farklı faaliyet yapılarına sahip işletmelerde çalışan yöneticilerin tüm ölçeklere ilişkin puan ortalamaları ve standart sapmaları Şekil 5’te verilmiştir.

**Tablo 15: Farklı Faaliyet Yapılarına Sahip İşletmelerde Çalışan Yöneticilerin Ölçeklerdeki Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması**

Ölçekler	Faaliyet Yapıları				F	P
	Şahıs (n=8)	Adi ortaklık (n=4)	Anonim (n=39)	Limited (n=36)		
İşletme İçi Bilgi Paylaşımı	4,07±0,333	4,68±0,317	4,19±0,491	4,22±0,465	1,632	0,188
Bilgi Paylaşımı Ortamı	4,16±0,694	4,69±0,473	4,13±0,559	4,08±0,544	1,392	0,251
Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı	3,78±0,736	4,60±0,432	3,49±0,665	3,62±0,776	<b>3,058</b>	<b>0,033</b>
İnovasyon Yönetimi	4,05±0,673	4,84±0,261	4,14±0,612	4,05±0,571	2,231	0,091



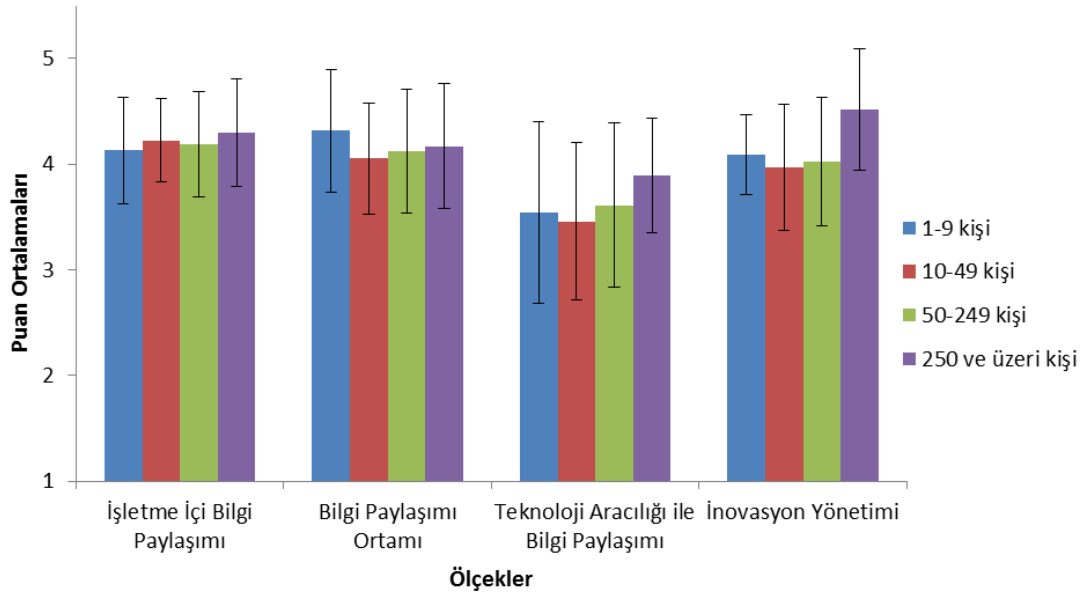
**Şekil 5:** Farklı faaliyet yapılarına sahip işletmelerde çalışan yöneticilerin tüm ölçeklere ilişkin puan ortalamaları ve standart sapmaları

Tablo 16’da farklı çalışan sayılarına sahip işletmelerde çalışan yöneticilerin tüm ölçeklerdeki puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ait toplu sonuçlar verilmiştir. İşletmelerin çalışan sayıları dikkate alındığında İşletme İçi Bilgi Paylaşımı Ölçeği

(P=0,807), Bilgi Paylaşımı Ortamı Ölçeği (P=0,631) ve Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı Ölçeğinden (P=0,276) hesaplanan ortalamalar arasında fark bulunmamıştır. Ancak İnovasyon Yönetimi Ölçeğine ait ortalamalar, çalışan sayısına göre gruplanan işletmelerin yöneticileri arasında farklı bulunmuştur (F=3,885; P=0.012). Bu ölçekte 250 ve daha fazla çalışana sahip işletmeler (4,52±0,573) sırasıyla hem 10-49 arasında çalışana sahip işletmelerden (3,97±0,600) hem de 50-249 çalışana sahip işletmelerden (4,02±0,608) daha yüksek puan ortalamasına sahiptir (P=0,014; P=0,019). Bölüm 4.5.1’de ifade edilen H9, H10, H11 ve H12 hipotezleri test edilmiş, H9, H10 ve H11 hipotezleri kabul edilmemiş fakat H12 hipotezi kabul edilmiştir. 250 ve daha fazla çalışana sahip işletmeler inovasyon yönetimine bakışı, 10-49 arasında çalışana sahip işletmelerden daha yüksektir. Farklı çalışan sayılarına sahip işletmelerde çalışan yöneticilerin tüm ölçeklere ilişkin puan ortalamaları ve standart sapmaları Şekil 6’da verilmiştir.

**Tablo 16: Çalışan Sayısına Göre Gruplanan İşletmelerdeki Yöneticilerin Ölçeklerdeki Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması**

Ölçekler	Çalışan Sayısı				F	P
	1-9 Kişi (n=11)	10-49 Kişi (n=24)	50-249 Kişi (n=33)	250 ve üstü (n=19)		
İşletme İçi Bilgi Paylaşımı	4,13±0,505	4,23±0,395	4,19±0,494	4,29±0,509	0,325	0,807
Bilgi Paylaşımı Ortamı	4,32±0,582	4,05±0,521	4,12±0,587	4,17±0,595	0,578	0,631
Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı	3,55±0,858	3,46±0,742	3,61±0,781	3,89±0,539	1,312	0,276
İnovasyon Yönetimi	4,09±0,377	3,97±0,600	4,02±0,608	4,52±0,573	<b>3,885</b>	<b>0,012</b>



**Şekil 6:** İşletmelerin çalışan sayılarına göre yöneticilerinin ölçeklere ilişkin puan ortalamaları ve standart sapmaları

#### 4.6.8. Bilgi Paylaşımı ve İnovasyon Yönetimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Oluşturulan Hipotezlerin Test Edilmesi

Tüm ölçeklerdeki ortalama puanlar arasında hesaplanan korelasyon katsayıları ve önemlilikleri Tablo 17’de verilmiştir.

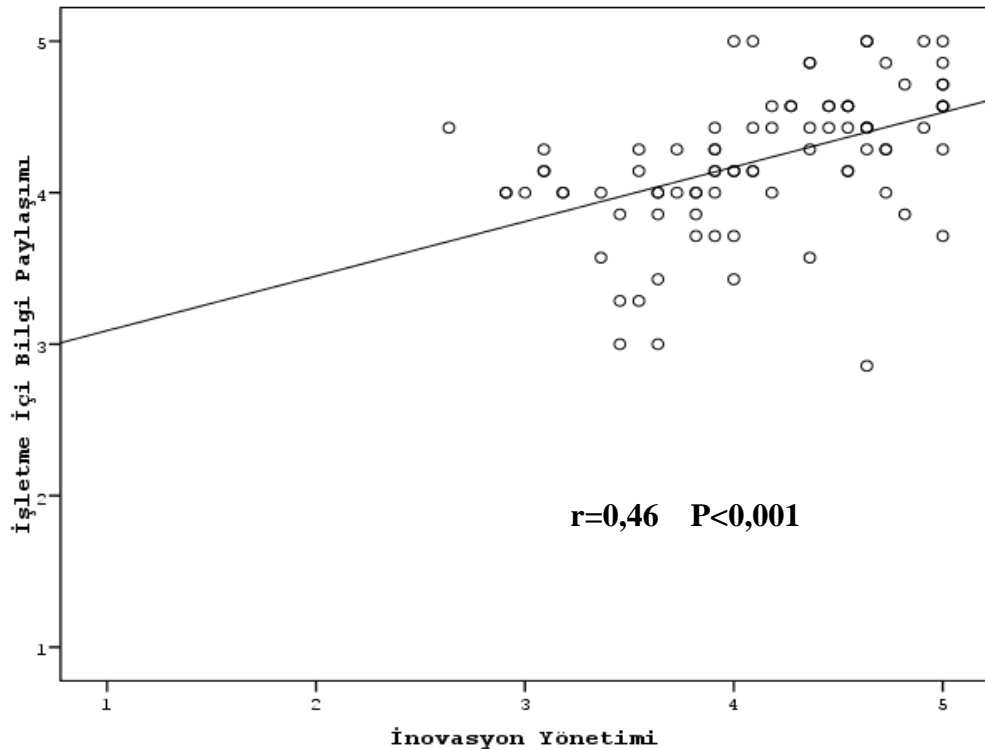
**Tablo 17: Ölçeklere Ait Hesaplanan Korelasyon Katsayıları**

		İşletme İçi Bilgi Paylaşımı	Bilgi Paylaşımı Ortamı	Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı	İnovasyon Yönetimi
İşletme İçi Bilgi Paylaşımı	r*	1	0,535	0,276	0,464
	P		<0,001	0,001	<0,001
Bilgi Paylaşımı Ortamı	r	0,535	1	0,337	0,640
	P	<0,001		0,001	<0,001
Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı	r	0,276	0,337	1	0,506
	P	0,001	0,001		<0,001
İnovasyon Yönetimi	r	0,464	0,640	0,506	1
	P	<0,001	<0,001	<0,001	

\* : Pearson Korelasyon Katsayısı

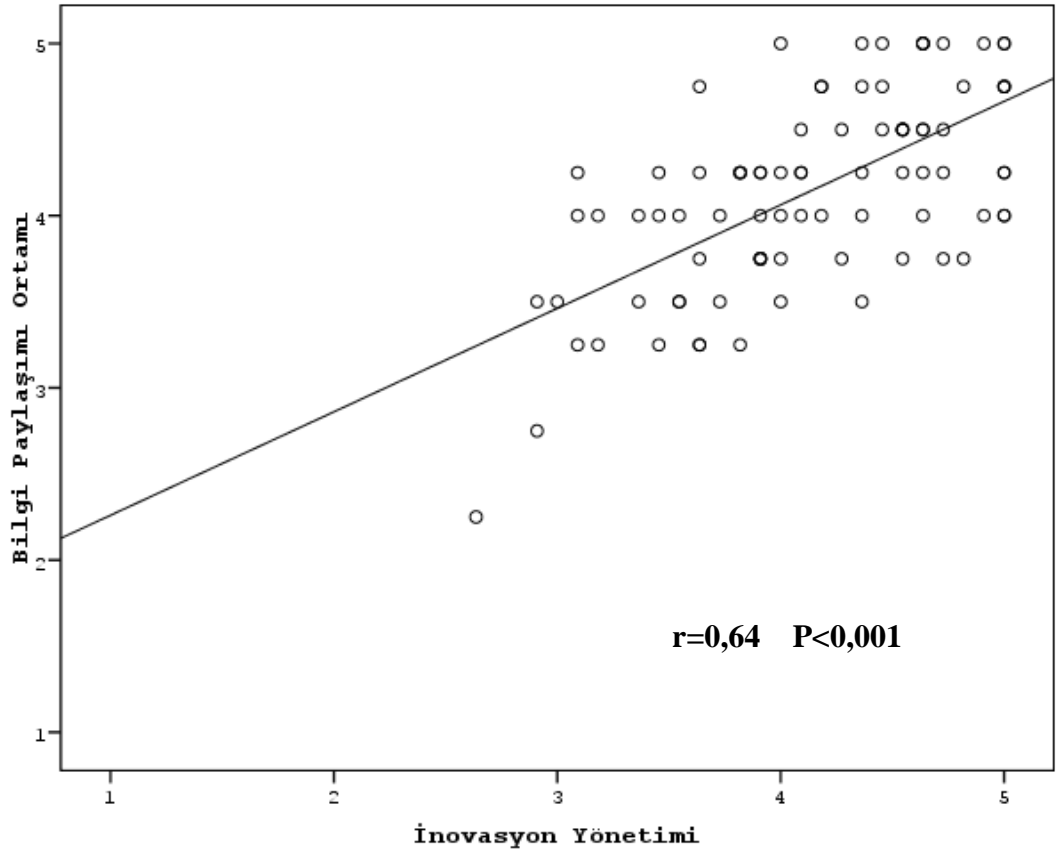
Tablo 17 incelendiğinde, son sütunda bulunan İnovasyon Yönetimi ölçeğinin, İşletme İçi Bilgi Paylaşımı, Bilgi Paylaşımı Ortamı ve Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı Ölçekleri ile ikili korelasyon katsayıları ve önemlilikleri görülmektedir. Ayrıca diğer sütunlarda ise İnovasyon Yönetimi dışında diğer ölçeklerinde birbirleri arasındaki korelasyon katsayıları ve önemlilikleri görülmektedir. İlerleyen sayfalarda İnovasyon Yönetimi ile diğer ölçekler arasındaki ilişkiler ayrıntılı biçimde ele alınmış ve yorumlanmıştır.

İşletme İçi Bilgi Paylaşımı Ölçeği ile İnovasyon Yönetimi Ölçeği arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,464$ ;  $P<0,001$ ). Bölüm 4.5.2’de verilen ve araştırmamızın temel hipotezlerinden olan H13 hipotezi bu sonuca göre kabul edilmiştir. İşletme içi bilgi paylaşımı arttıkça, inovasyon yönetiminde başarılı olunmaktadır. İşletme İçi Bilgi Paylaşımı ve İnovasyon Yönetimi ölçeği arasındaki ilişki Şekil 7’de görülmektedir. Bu şekilde yatay eksen yöneticilerin İnovasyon Yönetimi Ölçeğinden aldıkları puanları dikey eksen ise İşletme İçi Bilgi Paylaşımı Ölçeğinden aldıkları puanları göstermektedir.



Şekil 7: İşletme İçi Bilgi Paylaşımı Ölçeği ile İnovasyon Yönetimi Ölçeği puanları arasındaki ilişki

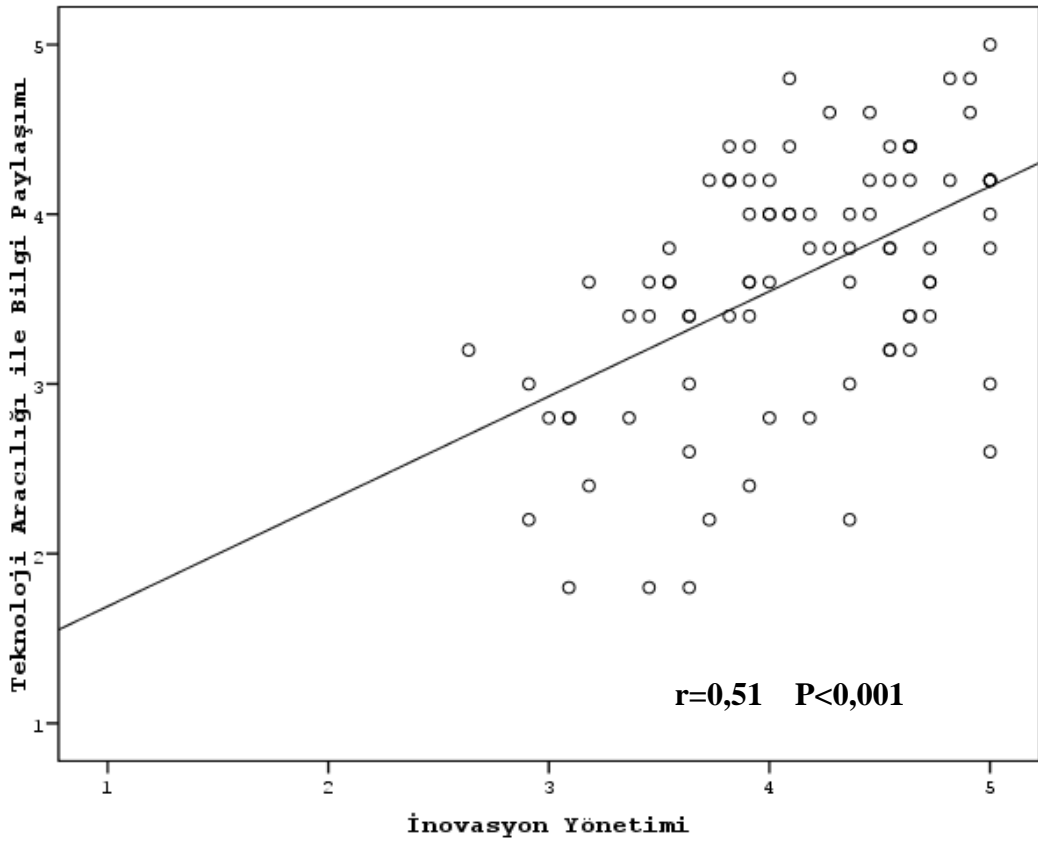
Bilgi Paylaşımı Ortamı Ölçeği ile İnovasyon Yönetimi Ölçeği arasında pozitif yönde önemli bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,640$ ;  $P<0,001$ ). Bölüm 4.5.2’de verilen ve araştırmamızın temel hipotezlerinden olan H14 hipotezi bu sonuca göre kabul edilmiştir. Bilgi paylaşımı ortamı kullanıldıkça, inovasyon yönetiminde başarılı olunmaktadır. Bilgi Paylaşımı Ortamı Ölçeği ve İnovasyon Yönetimi Ölçeği arasındaki ilişki Şekil 8’de görülmektedir. Bu şekilde yatay eksen yöneticilerin İnovasyon Yönetimi Ölçeğinden aldıkları puanları dikey eksen ise Bilgi Paylaşımı Ortamı Ölçeğinden aldıkları puanları göstermektedir. Bilgi paylaşımı ortamı arttıkça, inovasyon yönetimine ait puanlarda artış göstermektedir.



Şekil 8: Bilgi Paylaşımı Ortamı Ölçeği ile İnovasyon Yönetimi Ölçeği puanları arasındaki ilişki

Son olarak Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı Ölçeği ile İnovasyon Yönetimi Ölçeği arasında pozitif yönde önemli bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,506$ ;  $P<0,001$ ). Bölüm 4.5.2’de verilen ve araştırmamızın temel hipotezlerinden olan H15 hipotezi bu sonuca göre kabul edilmiştir. Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı

kullanıldıkça, inovasyon yönetiminde başarılı olunmaktadır. Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı Ölçeği ile İnovasyon Yönetimi Ölçeği arasındaki ilişki Şekil 9'da görülmektedir. Bu şekilde yatay eksen yöneticilerin İnovasyon Yönetimi Ölçeğinden aldıkları puanları, dikey eksen ise Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı Ölçeğinden aldıkları puanları göstermektedir. Teknoloji aracılığı ile bilgi paylaşımı arttıkça, inovasyon yönetimine ait puanlarda artış göstermektedir.



**Şekil 9:** Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı Ölçeği ile İnovasyon Yönetimi Ölçeği puanları arasındaki ilişki

#### 4.6.9. Hipotezlere İlişkin Değerlendirmeler

Elde edilen sonuçlara göre İnovasyon Yönetimi ile İşletme içi bilgi paylaşımı, bilgi paylaşımı ortamı ve teknoloji aracılığı ile paylaşılan bilgi arasında önemli düzeyde pozitif ilişki saptanmıştır ( $P<0,001$ ). Araştırma öncesinde ele alınan hipotezler ve bunların kabul ve red durumları tablo 18'de verilmiştir.

**Tablo 18: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirmeler**

<b>Hipotez No</b>	<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
H1	Farklı faaliyet sürelerine sahip işletmeler arasında “İşletme İçi Bilgi Paylaşımı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.	Kabul edilmemiştir
H2	Farklı faaliyet sürelerine sahip işletmeler arasında “Bilgi Paylaşımı Ortamı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.	Kabul edilmemiştir
H3	Farklı faaliyet sürelerine sahip işletmeler arasında “Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.	Kabul edilmemiştir
H4	Farklı faaliyet sürelerine sahip işletmeler arasında “İnovasyon Yönetimi” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.	Kabul edilmemiştir
H5	Farklı faaliyet yapılarına sahip işletmeler arasında “İşletme İçi Bilgi Paylaşımı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.	Kabul edilmemiştir
H6	Farklı faaliyet yapılarına sahip işletmeler arasında “Bilgi Paylaşımı Ortamı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.	Kabul edilmemiştir
H7	Farklı faaliyet yapılarına sahip işletmeler arasında “Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.	Kabul edilmiştir
H8	Farklı faaliyet yapılarına sahip işletmeler arasında “İnovasyon Yönetimi” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.	Kabul edilmemiştir
H9	Çalışan sayılarına dikkate alındığında işletmeler arasında “İşletme İçi Bilgi Paylaşımı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.	Kabul edilmemiştir
H10	Çalışan sayılarına dikkate alındığında işletmeler arasında “Bilgi Paylaşımı Ortamı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.	Kabul edilmiştir
H11	Çalışan sayılarına dikkate alındığında işletmeler arasında “Teknoloji Aracılığı ile Bilgi Paylaşımı” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.	Kabul edilmemiştir
H12	Çalışan sayılarına dikkate alındığında işletmeler arasında “İnovasyon Yönetimi” ölçeğine ait puan ortalamaları birbirinden farklıdır.	Kabul edilmiştir
<b>H13</b>	İşletme içi bilgi paylaşımı ile İnovasyon yönetimi arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Kabul edilmiştir
<b>H14</b>	Bilgi paylaşımı ortamı ile İnovasyon yönetimi arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Kabul edilmiştir
<b>H15</b>	Teknoloji aracılığı ile paylaşılan bilgi ile İnovasyon yönetimi arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Kabul edilmiştir

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda, literatürde bilgi paylaşımı, bilgi paylaşımı ortamı oluşturulması, bilgi paylaşımında teknoloji kullanımı ve inovasyon yönetimi gibi konularda çalışmalar ağırlık kazanmıştır. Özellikle yurtdışında birçok araştırmacı bu konulara yönelmekte ve ilgili konular arasındaki neden-sonuç ilişkilerini ortaya koymak için çaba sarf etmektedirler. Ülkemizde de işletmeler, pazarda rekabet edebilmek ve karlılığı arttırmak amacı ile yeni hizmet ve ürün geliştirme arayışı önemi üzerinde durmaktadırlar.

Bilgi, uzun yıllar boyunca tartışılmış, bilginin anlamı içinde bulunulan döneme göre tarif bulmuştur. Genel olarak bilgi, insanların eğitimleri, deneyimleri, sezgileri ve fikirleri sonucunda sahip oldukları enformasyonu kişiselleştirmeleri olarak adlandırılmaktadır. Bilginin örgütler için stratejik öneminin artması, örgütlerin kısa zamanda, en doğru bilgiye ulaşmak için çaba harcamasına neden olmaktadır. Bu noktada örgütlerin bilginin hammaddesi olan veri ile verinin değişimi sonucunda elde edilen enformasyonun, bilgi ile arasındaki ilişkiyi ortaya koyması gerekmektedir. Aksi takdirde, örgütlerin bilgi sahibi örgütler yerine veri ve enformasyon yığını haline gelmekte oldukları görülmektedir.

İşletmelerin pazar koşullarına ayak uydurmak ve karlılıklarını artırmak amacı her zaman var olmuştur. Rekabetin çok sıkı olduğu günümüz koşullarında, işletmelerin kendi organizasyonlarında bir takım yenilikler yapması, işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Özellikle bünyelerinde bulundukları entelektüel sermaye olarak adlandırılan, çalışanın bilgisi, beceri ve yeteneğinin dahil olduğu varlık, işletmenin ön önemli rekabet kaynaklarından biri olmuştur.

Inovasyon yönetimi, önem gerektiren bir süreçtir. Bunun için fırsatlar ve tehditler iyi değerlendirilmeli, etkin bir inovasyon stratejisi belirlenmelidir. Çalışmada da belirtildiği üzere işletme içerisinde, bilgi paylaşımının iyi değerlendirilmesi ve iyi bir inovasyon kültürünün oluşturulması gerekmektedir.

Araştırmamızda, çalışanların işletme içerisinde, işletme için kullanılacak bilgilerini paylaşmaları, bilgiyi paylaşmak için gerekli olan ortamların oluşturulması, bilgiyi paylaşırken teknolojiyi aktif olarak kullanmaları inovasyon yönetimini olumlu yönde etkilemekte olduğu saptanmıştır. Ayrıca farklı faaliyet yapılarına sahip işletmeler arasında teknoloji kullanılarak bilginin paylaşılmasına ait sonuçlara bakıldığında, bu işletmeler

arasında farklılıklar olduğu, özellikle anonim işletmeler bilgiyi teknoloji kullanarak paylaşmakta, buna karşın adi ortaklık işletmelerinin bu duruma yeterince önem vermedikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışan sayısının artışı inovasyon yönetimini etkilemektedir. 250 ve üzeri çalışanı olan işletmelerin inovasyon yönetimine olan bakış açıları 10-49 çalışanı olan işletmelere göre önemli düzeyde farklıdır. İşletmelerin çalışan sayısı arttıkça, inovasyon yönetimine bakış açıları da pozitif yönde değişmektedir

Darroch (2005), yaptığı araştırmada örgütlerde bilginin elde edilmesi, kabul görmesi ve yayılmasının işletme performansı ile pozitif yönde ilişkisini ortaya koymuştur. Sonuç olarak bilginin elde edilmesi ile yenilik arasında, bilgi paylaşımı ile yenilik arasında ve bilginin kabulü ile yenilik arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Çalışmamızda da işletme içi bilgi paylaşımı ile inovasyon yönetimi arasındaki pozitif ilişki yapılan bu çalışmaya benzer sonuç ortaya konmuştur.

Sa'enz ve arkadaşları (2012), İspanya ve Kolombiya'da faaliyet gösteren işletmeler arasında yaptıkları çalışmada; bilgi paylaşımının, İnovasyon proje yönetimi üzeri önemli düzeyde etkili olduğunu belirlemişlerdir. Bu araştırmanın sonuçları çalışmamızla karşılaştırıldığında paralellik göstermektedir.

Azadehdel ve arkadaşları (2013) çalışmalarında, bilgi paylaşımı ve inovasyon arasında pozitif yönde ilişki bulmuşlardır. Bizde çalışmamızda da bu çalışmaya benzer sonuçlara ulaşmaktayız. Çalışmamızda da bu çalışmaya benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Avcı (2009) çalışmasında, öğrenmeye olan kararlılığın, açık fikirliliğin ve işletme içi bilgi paylaşımının yenilik performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Çalışmamızda da bu çalışmaya paralel sonuçlar elde edilmiştir.

Altındış ve Ağca, (2011) çalışmalarında, fiziksel çalışma ortamı ve çalışma alanlarının düzeninin, etkili bilgi paylaşım uygulamalarını sınırlamayacağına dair bulgulara ulaşmıştır. Çalışmamızda da bilgi paylaşımı ortamının önemine dair benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Çetinkaya ve Şimşek, (2008) çalışmalarında Bilişim teknolojilerine yönelik kullanım ile işletme performansı arasında istatistik bakımdan anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Çalışmamızda ise bu sonucun aksine, Teknoloji aracılığı ile bilgi paylaşımı ve İnovasyon Yönetimi arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur.

Çiçek ve Çelik, (2010) işletmelerin bilgi teknolojisine yatırım yapmaları ile performanslarının artma düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, bilgi teknolojilerine yapılan yatırımın, performansı artırma düzeyinde yalnızca yönetim değişkeninin anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Çalışmamızda, bilgi paylaşımına ilişkin sorulara verilen cevaplar, işletmelerin bilgi paylaşımına bakış açılarının olumlu olduğu, bilgi paylaşımı oluşabilecek ortamlar bulduklarını ve bilgi paylaşımı için bilgi teknolojilerinden yararlandıklarını ve bu konulara meyilli olduklarını göstermektedir.

Bilgi yönetimi kapsamında, işletme içi bilgi paylaşımının yürütülebilmesi için bazı unsurların işletme yönetimince benimsenmesi önerilmektedir. Bunlar;

- Bilgi yönetimi, işletme stratejisi olarak kabul edilmeli,
- İşletme içerisinde bilgiyi üretim, depolama ve erişim, paylaşım ve kullanımını sağlayacak teknolojik altyapı oluşturulmalı,
- İşletme içi bilgi paylaşımını özendirerek güven ortamını ve ödüllendirme sistemini de kapsayan, demokratik ve iletişime açık bir kurum kültürü oluşturulmalı ve geliştirilmelidir.

Bilgi doğası gereği dinamikdir ve bilginin varlığı yenilikçiliğin oluşumunu tetikleyen bir unsurdur. Bilgiden bilgi üretme sürecinde ortaya çıkan bu dinamik, yeniliğin oluşumunu da şekillendirmektedir. Yenilikçilik ve bilgiyi şekillendiren dinamik yapı, örgütlerin de devamlılığını sağlamaktadır. İşletmelerin yenilikçiliği temel politika haline getirmeleri ve bunu bilgi ile desteklemeleri gerekmektedir. İşletmelerin başarıları ve varlıklarını sürdürmelerinde bu anlayışın önemi büyüktür.

Bu çalışma sonucunda bilgi paylaşımının, inovasyon yönetimi açısından büyük önem taşıdığı görülmektedir. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmalar, bilginin ve bilgi paylaşımının önemini her geçen gün daha iyi anlamakta ve kendilerine sağlayacak faydaları bilmektedir. Çalışmamızda, işletmelerin bilgiyi önemli bir işletme girdisi olarak düşündükleri görülmektedir. Ulaşılan işletmelerin verilerine göre bilgi paylaşımı, inovasyon yönetimini önemli düzeyde pozitif yönde etkilemektedir. Araştırmanın sınırlılıklarını, Eskişehir ili organize sanayi bölgesi oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışmamız için genelleme yapılamaz.

Çalışmamızda uygulamaya dâhil edilen işletmelerde, yönetim kademesi dikkate alınmıştır. Dolayısıyla bundan sonra yapılacak araştırmalarda, sektör bazında tüm çalışanların dahil edilmesi daha detaylı sonuçlar oluşmasını sağlayabilir. Yine farklı illerde sanayi bölgelerinde yapılacak olan çalışmalardan elde edilecek sonuçlar, çalışmamızdan elde edilen sonuçların açıklayıcılığı açısından önem taşımaktadır.

Geçmişte ve günümüzde bilgi ve inovasyona olan ihtiyaç, gelecekte de yoğun bir şekilde varlığını sürdürecektir.

## KAYNAKLAR

Alavi, M. ve Leidner, D. E., (2001), "Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues", *MIS Quarterly*, Vol.25, No.1, pp.107-136.

Altındış, S. ve Ağca, V., (2011), "Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:26, Konya, ss.45-61.

Altunoğlu, A.E., Doğan, B., (2014), "Bilgi Yönetimi, Çevre, Teknoloji ve Örgütsel Performans İlişkileri" *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, C:5,S: 1, ss. 21-37.

Akçit, V., (2011), *Örgütlerde Ödüllendirme Ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Atak, M., (2011), "Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri" *İş Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C:13, S::2, ss. 155-176.

Atılgan, D., (2009), "Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi", *Türk Kütüphaneciliği* C:23, S:1, ss.201-212.

Avcı, U., (2009)" Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme" *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C:5, S:10, ss. 121–138

Azadehdel, M.R., Farahbod, F., Jamshidinejad, M.A. (2013), "The Relationship Between Knowledge Sharing , Innovation, And Performance Of Manufacturing And Trading Companies In Guilan Province" *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol.5, No.5, pp.408-412.

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

Bozbura, F.T., Toraman, A., (2004), "Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi İle İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama", *İTÜ Dergisi*, C:3, S:1, İstanbul, ss.55-66.

Carniero, A., (2000), "How Does Knowledge Management Influence İnnovation And Competitiveness?" *Journal Of Knowledge Management*, Vol.4, Issue.2, pp.87-98.

Canbazoğlu T. (2000), “Yararlı Bilgi Yönetiminde İnsan Faktörü”, *Türkiye Bilişim Vakfı Eğitim Seminerler*, S:17, İstanbul.

Celep, C. ve Buket Ç., (2003), *Bilgi Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Cengiz, E., Ayyıldız, H., Kırkbir, F., (2005), “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Başarısında Etkili Olan Faktörler”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S:24, ss. 133-147.

Cheng, M. Y., Ho, J. S. Y., Lau, P. M., (2009), “Knowledge Sharing in Academic Institutions: a Study of Multimedia” *University Malaysia Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol.7, Issue 3, pp.313-324.

Connelly, C.E. ve Kelloway, E.K., (2003), “Predictors Of Employees Perceptions Knowledge Sharing Cultures”, *Leadership And Organization Development Journal*, Vol.24, No.5-6, pp.294-301.

Çalışır, G. ve Banger, G., (2011), “KOBİ’lerde Verimliliği Artırma Yolunda Atılan Bir Adım: Sosyal Sermaye”, *7. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, (25-26 Ekim 2011-İstanbul)*, Golden Medya Matbaacılık ve Tic. A.Ş., İstanbul, ss.189-209.

Çapar, B. (2003), “Bilgi yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?”, *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss. 421-432.

Çelik, M., (2011), *Şirketlerin İnovasyon Yapma Eğilimlerinde Üniversite- Sanayi İşbirliğinin Rolü*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çelikaş, H., (2008), *İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Çetinkaya, A., ve Şimşek, M., (2008), “Bilişim Teknolojilerinin İşletme Performansına Etkileri: Beş Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Araştırma”, *IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiri Kitabı*, 23–27 Nisan, Belek, Antalya ss.3-22.

Çınar, İ., (2004),”Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri: Malatya Örneği”, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 6-9 Temmuz, Malatya.

Çiçek, E. ve Çelik, C., (2010), "Kobi'lerde Bilgi Teknolojileri Kullanımına Yönelik Yöneticilerin Bakış Açıları "Mersin İlinde Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S:19, ss.577-597.

Çoban, Ö., (2010), "Paylaşım Olgusunda Meydana Gelen Değişiklikler ve Günümüz Sosyal ve İş Yaşamına İzdüşümleri", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S:28, Kayseri, ss.345-359.

Dağdeviren, M., Yüksel, İ., (2012), "Bilgi Yönetimi Performansının Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi", *8. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, 27-28 Kasım, ss. 253-261.

Darroch, J. ve McNaughton, R. (2002), "Examining the link Between Knowledge Management Practices and Types of İnnovation", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.3, No.3, pp. 210-222.

Davenport, T.H. ve Prusak, L. (2001), "İş Dünyasında Bilgi Yönetimi", *Working Knowledge*, (Çev): Günhan Günay, Rota Yayınları, 1. Basım, İstanbul, ss.22-23.

Demirel, Y., (2007), "Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C:5, S:2., ss. 100-116.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z., (2008), "Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri", *ÇÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:17, S:1, Adana, ss.189-202.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z., (2008), "Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:4, S.8, Zonguldak, ss. 107-122.

Demirhan A. ve Bozkurt, S., (2010), "Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", *Journal of Yasar University*, Vol. 5, Issue.18, İzmir, ss.3016-3027.

Dinçer, A., (2010), *İşletmelerin İnovasyon Gücünün Ölçülenmesi Ve Eskişehir İlinde Faaliyette Bulunan Kobilerde Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Dinçmen M., (2010), *Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Durna, U., (2002), *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Doğan H., (2003), “Hümanistik Bir Yaklaşımla Örtülü Bilgi Analizi: Örtülü Bilgi Gelişimi ve Paylaşımında Duygusal Zeka İle Beden Dilinin Rolü Ve Stratejik Kullanım Yolları” *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C:3, S:1, İzmir, ss.58-66.

Doğan S. ve Kılıç, S., (2009), “Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:14, S:2, Isparta, ss.87-111.

Doğan, S. ve Demiral, Ö., (2007), “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, S:12, Karaman, ss.282-303.

Erdem, B., Gül, K., Gül, M.,(2013), ”Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C:5,S:2, ss. 74-104.

Ersöz, F., (2009),“Avrupa İnovasyon Göstergeleri (EIS) Işığında Türkiye’nin Konumu”, *İTÜ Dergisi/b Sosyal Bilimler*, C:6, S:1, İstanbul, ss.3-16.

Ecevit Satı, Z. ve Işık, Ö., (2011), “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon” *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C:9, S:2, Manisa, ss.538-559.

Güler, E.Ö. ve Kanber, S., (2011), “İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerine Etkileri: İmalat Sanayi Uygulaması”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:20, S:1, Adana, ss.61-76.

Gülseçen, S., Dönmez, N., Erol, Ç., (2011), “İş Süreçlerinin Değişiminde Bilgi Yönetiminin Sihirli Gücü”, *Bilgi Çağında Varoluş: “Fırsatlar ve Tehditler” Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Yeditepe Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.82-95.

Güzelsoy, E., (2010), *Organizasyonel Öğrenmenin Ürün İnovasyonu Üzerine Etkileri*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Harmancıoğlu, N. ve Demirel, S., (2011) “Tüketicilerin Ürün İnovasyonlarını Değerlendirmeye Süreçleri: Tipoloji ve Önermeler” *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, C:3 S:1, ss. 65-102.

Hooff, V.D. ve Ridder, D. (2004), “Knowledge Sharing İn Context: The İnfluence Of Organizational Commitment, Communication Climate And CMC Use On Knowledge Sharing”, *Journal Of Knowledge Management*, Vol:8, Issue:6, pp.117-130.

Işık, C. ve Keskin, G., (2013), “Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C:27, S:1, Erzurum, ss. 41-57.

İlhan, F., (2006), *Yeni Ürün Geliştirme Süreci Ve Yeni Ürünün Pazara Sunulmasında Markanın Etkisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

İnce, M. ve Oktay, E., (2006), “Bilginin Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, S:10, Karaman, ss.15-29.

İraz, R., (2005), “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C:19, S:1, Erzurum, ss.243-258.

İpçioğlu, İ. ve Erdoğan, B. Z., (2005), “İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:5, S:2, Eskişehir, ss.89-112.

İpçioğlu, İ. ve şahin, F., (2012), “Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* C:4, S:1, Ankara, ss.1309 -8039.

Kalkan, V. D., ve Keskin, H., (2005), ”Kobi’lerde Bilgi Yönetimi Süreci Ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma” *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, S:35 , ss. 173-206.

Karaca, Y., (2009), “Hizmetlerde İnovasyon ve Tüketici Algısına Etkisi: Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi / C:11, S:1, Afyon*.

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

Karahan, A. ve Yılmaz, H., (2010), “Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, S:5(1), Eskişehir, ss.147-174.

Karaaslan, A., Özler, D. E., Kulaklıoğlu, A. E., (2009), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, S:11(2), Afyonkarahisar, ss.135-160.

Kısa, A., (2001), ”Yerel Yönetimlerde Bilgi Projeleri Bilgi Sistemlerinin İşletimi Ve Geliştirilmesi” *Coğrafi Bilgi Sistemleri Bilişim Günleri Fatih Üniversitesi*, 13-14 Kasım, İstanbul.

Kurgun, O., A., (2006), “Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:8, S:1 ss.274-291.

Koza, M., (2008), *Bilgi Yönetimi*, Kum Saati Yayınları, İstanbul.

Köseoğlu M. A., Gider, Ö., Ocak, S., (2011), “Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, S:6(1), Eskişehir, ss.215-243.

Mısırdalı, F., (2006), *Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi: Kütahya Porselen AŞ’de Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Mooradian, N., (2005), “Tacit Knowledge: Philosophic Roots and Role in KM”, *Journal Of Knowledge Management*, Vol.9, No.6, pp.104-113.

Odabaş, Hüseyin. (2005). "Bilgi Yönetimi Sistemi". *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri.*”, Ed.: Aktan, C.C. ve Vural, İ.Y., Çizgi Kitabevi.

Oslo Kılavuzu, (2005), ”Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlanması için İlkeler” *Ekonomik İşbirliği Ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi*, 3. Baskı, TÜBİTAK, Ankara.

Örnek, N.,(2009), *Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Özdamar K., (2013), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-I*, Nisan Kitabevi, Ankara.

Özdemir, L. ve Balkan O., (2010), “Entelektüel Sermaye Unsurlarının İşletmelere Sağladığı Katkılar”, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C:2, S:1, Ankara, ss.115-121.

Özel, E., (2012)” KOBİ'lerde Yönetim İnovasyonu”,  
[http://kobilisim.org.tr/dinamik/index.php?option=com\\_content&view=article&id=86:kobilerde-yoenetim-novasyonu&catid=52:makale-ve-yazlar&Itemid=192](http://kobilisim.org.tr/dinamik/index.php?option=com_content&view=article&id=86:kobilerde-yoenetim-novasyonu&catid=52:makale-ve-yazlar&Itemid=192), Erişim Tarihi:15.05.2013.

Özler, H., Ergun N. D., Gümüştekin, G. E., (2004), “Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları ile Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Arttırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli”, *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25-26 Kasım, Osmangazi Üniversitesi İİBF, Eskişehir.

Özmen, A., Er, F., Atlas, M., Aslanargun, A., Peker, K.Ö., Şıklar, E., Sönmez, H., (2013), *İstatistik*, Anadolu Üniversitesi Yayını No:2590 Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1559, Eskişehir.

Öztürk, E., (2009), *Değişim Sürecinde Bilgi ve İnovasyon Yönetimi Uygulamalarının Kobi'lerde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma: Trabzon İli Örneği*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Öztürk İ. K., (2009), *Bilgi Yönetimi Sürecinde Bilginin Paylaşılması İle İlgili Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Price, R.M.,(2007), “Infusing Innovation Into Corporate Culture”, *Organizational Dynamics*, Vol: 36, Issue 3, pp. 320-328.

Poşul, S.C.,(2013), *Örtülü Bilginin Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Bank Asya Üzerine Bir Uygulama*, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Riege, A., (2005), “Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider”, *Journal Of Knowledge Management*, Vol:9(3), pp. 18-35.

Sa’enz, J., Aramburu, N., Rivera, O., (2009), “Knowledge Sharing and Innovation Performance A Comparison Between High-Tech And Low-Tech Companies”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol:10, No.1, pp. 22-36.

Sa’enz, J., Aramburu, N., Blanco, C. E., (2012), “Knowledge Sharing And Innovation in Spanish and Colombian High-Tech Firms”, *Journal of Knowledge Management*, Vol:16, Issue 6, pp. 919-933.

Sağsan, M., (2003), “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi Ve Belge Yönetimi Bölümü”, *ÜNAK’03: Bilgiye Erişimde Değişen Yollar ve II. Tıbbi Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri Sempozyumu, Başkent Üniversitesi*, Ankara, ss.247-270.

Sağsan, M., (2006), “Bilgi Yönetimi Bakış Açısından Bilgi Süreçleri ve Bir Model Önerisi” *ÜNAK’06: Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu*, ss. 27-44.

Sarıkaya, B., (2011), “Bilgi Paylaşımı: Kahramanmaraş’ta Bir Alan Çalışması”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş.

Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L., (2009), *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Secgin, G.,(2010), *Bilgi Yönetiminde Bilgi Dönüştürme ve SECI Modeli*, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Soylu, A., Öztürk, Göl, M., (2010),”Yönetim İnovasyonu”, *Sosyoekonomi Dergisi*, S:1, ss. 113-130, İstanbul.

Spencer , J.W., (2003), ”Firms’ Knowledge-Sharing Strategies In The Global Innovation System: Empirical Evidence From The Flat Panel Display Industry” *Strategic Management Journal* , Vol:24, pp.217–233.

Sungur, O., (2007), *Bölgesel Ölçekte İnovasyon: Nuts 2 Tr61 Düzeyi Kobi’leri İle Yerel Paydaşlar Arasındaki Bilgi Dinamikleri ve Ağbağları Üzerine Bir İnceleme*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Sümbüloğlu, K. ve Sümbüloğlu, V., (1998), *Sağlık Enformasyon Sistemleri*, Somgür Yayıncılık, Ankara.

Süral Özer, Özmen, P., Ö., Saatçioğlu, Ö., (2004), “Farklılaşan Özellikleri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:6, S:1, İzmir, ss.254-275.

Şamiloğlu, F., (2002), *Entelektüel Sermaye*, Gazi Kitapevi, Ankara.

Şamiloğlu, F. (2006), “Entelektüel Sermaye: İMKB’de Hisse Senetleri İşlem Gören Bankalar Üzerine Bir Uygulama”, *MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi*, S:3.

Şengün, M., (2009), *Süreç İnovasyonunun Verimliliğe Etkisi: Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Taşkın, E., Sezici, E., Oğuz, A., (2001), “Bilgiye Dayalı Yönetim”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S:5, Kütahya, ss.323.

Tekin, Y. ve Durna, U., (2012), “Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:4, S:3, Antalya, ss.93-110.

Top, S. ve Dilek, S., (2013), “Sağlık Hizmet Sektöründe Çalışanların Kurumsal Bilgi Paylaşımı Algılamasının İlişki Analizi Yoluyla Değerlendirilmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:18, S:1, Isparta, ss.283-304.

Tuncel, C. O. ve Bakir, H., (2010), “Yenilik Temelli Bir Bölgesel Gelişme Sürecinde Kalkınma Ajanslarının Yeri”, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C:1, S:4, Bursa, ss.19-41.

Tuncel, C. O., (2012), *İnovasyon Sistemleri Ve Ekonomik Gelişme : Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa.

Turgut, E., (2013), *Sosyal Sermaye Ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Yenilikçilik İklimine Etkisi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Uçak, N. Ö., (2010). “Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram”, *Türk Kütüphaneciliği*, C:24, S:4, ss.705-722.

Uzoğlu. C., (2011), *Performans Yönetim Sistemi Ve Performans Denetimi*, Bayındırlık Ve İskân Bakanlığı Tapu Ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara.

Wang, C. L., Ahmed, P. K., Rafiq, M., (2008), “Knowledge Management Orientation: Construct Development and Empirical Validation”, *European Journal of Information Systems*, Vol:17, Issue 3, pp.219-235.

Wang, Z. ve Wang, N., (2012), “Knowledge Sharing, İnnovation And Firm Performance”, *Expert Systems with Applications*, Vol: 39, Issue 10, pp.8899-8908.

Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y., (2007), “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, S:12, ss.221-234.

Yeniçeri, Ö. ve İnce, M., (2005), *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

Yılmaz, A. ve İraz, R., (2013), “Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet ve Katılım Bankaları Örneği”, *International Journal of Academic Social Science Studies*, Vol:6, Issue 5, pp. 829-855.

Yılmaz, M., (2011), “Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım”, *A. Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi [TAED]*, S:46, Erzurum, ss.313-332.

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu



**T.C.**  
**BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**

Sayın Yönetici / Yetkili;

Yüksek lisans tez çalışmam kapsamındaki bu anket formu ile Eskişehir Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin bilgi paylaşımı ve inovasyon (yenilik) arasındaki ilişkilerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Sizlerden gelecek bilgiler, **sadece analiz amacıyla kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.**

Vereceğiniz gerçekçi ve eksiksiz cevaplar bu bilimsel araştırmaya önemli katkıda bulunacaktır. Anket sorularının ilgili cevap bölümüne “X” işareti koymanız yeterli olacaktır. Anketi doldurmak için ayıracağınız değerli vaktiniz ve katkılarınız için şimdiden teşekkürler eder, saygılarımı sunarım.

**Işıl Çiftçi BAL**

### ANKET SORULARI

İŞLETME YÖNETİCİSİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER				
İşletme Yöneticisi	: ( ) İşletme Sahibi	( ) Uzman Yönetici		
Cinsiyetiniz	: ( ) Kadın	( ) Erkek		
Yaşınız	: ( ) 30'dan Küçük	( ) 30-40	( ) 41-50	( ) 50'den Büyük
Eğitim Durumunuz	: ( ) İlköğretim	( ) Lise	( ) Y.Okul +Fakülte	( ) Lisansüstü
İşletmede Çalışma Süreniz	: ( ) 1-5 Yıl	( ) 6-10 Yıl	( ) 11-15 Yıl	( ) 16 Yıldan Fazla

İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER				
Ana Faaliyet Konusu	: ( ) Makina İmalat	( ) Tekstil	( ) Tarım ve Gıda	( ) Oto Malz ve Bakım
	( ) Isı Sistemleri	( ) İnşaat-Mimarlık	( ) Mobilya	( ) Diğer .....
Faaliyet Yılı	: ( ) 1-5 Yıl	( ) 6-10 Yıl	( ) 11-15 Yıl	( ) 16 Yıldan Fazla
Hukuki Yapısı	: ( ) Şahıs	( ) Adi Ortaklık	( ) Anonim	( ) Limited
Çalışan Sayısı	: ( ) 1-9 Kişi	( ) 10-49 Kişi	( ) 50-249 Kişi	( ) 250 ve üstü Kişi

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
	<b>İşletme içi bilgi paylaşımı</b>	1	2	3	4	5
1	Çalışanların becerilerini ve deneyimlerini, bilgi sermayemizin çok önemli bir parçası olarak değerlendiriyoruz.					
2	Bazı enformasyonlara veya belirli bir bilgi birikimine ihtiyaç duyduğumuzda, "bunu kim bilir?" gibi soruların cevaplarını ortaya çıkarmak kolaydır.					
3	Bazı enformasyonlara veya belirli bir bilgi birikimine ihtiyaç duyduğumuzda, "bu (bilgiyi) nereden alabiliriz?" gibi soruların cevaplarını ortaya çıkarmak kolaydır.					
4	Enformasyon ve bilgileri üstlerimizle paylaşıyoruz					
5	Enformasyon ve bilgileri astlarımızla paylaşıyoruz					
6	Farklı birimde olsalar bile, benzer konularla ilgilenen diğer çalışanlarla fikirlerimizi sıklıkla paylaşıyoruz.					
7	İşletmemizde büyük ölçüde yüz-yüze iletişim vardır.					

	<b>Bilgi paylaşım ortamı</b>	1	2	3	4	5
8	İş ortamımızda, çalışanların birbirleriyle diyalog kurmalarını kolaylaştırmak için ortam mevcuttur.					
9	Bir problemi çözmek için benzer konularla ilgilenen çalışanları, paylaşımına teşvik ederiz.					
10	İşimizin <b>iyi giden</b> yönlerine sık sık geri döner ve yeniden değerlendiririz.					
11	İşimizin <b>iyi gitmeyen</b> yönlerine sık sık geri döner ve yeniden değerlendiririz.					

	<b>Teknoloji aracılığı ile bilgi paylaşımı</b>	1	2	3	4	5
12	İşletmemiz içinde sıklıkla video konferans (görüntülü arama) yöntemini kullanırız					
13	İşletmemiz içinde sıklıkla telekonferans yöntemini kullanırız					
14	Ürün ve süreçler hakkında bilgi paylaşmak için <b>e-mail</b> 'den yararlanıyoruz					
15	Ürün ve süreçler hakkında bilgi paylaşmak için <b>telefon'dan</b> yararlanıyoruz					
16	Ürün ve süreçler hakkında bilgi paylaşmak için <b>anlık yazışma'dan (chat)</b> yararlanıyoruz					

	<b>İnovasyon Yönetimi</b>	1	2	3	4	5
17	İşletmemiz yenilikçi bir kültüre (yeniliğe açık olmak gibi) sahiptir.					
18	İşletmemiz inovasyon (yenilik) için belirgin hedef/hedeflere sahiptir.					
19	İşletmemizde Ar-Ge bölümü ya da inovasyon (yenilik) yönetiminden sorumlu çalışanımız vardır					
20	İşletmemizde personel alımında kişilerin yenilikçi ve yaratıcı olmalarına dikkat edilmektedir					
21	İşletmemizde üretilmekte olan ürünler için yüksek teknolojide araç ve gereçler kullanılmaktadır					
22	İşletmemiz son 5 yıl içinde pazara yeni ürün/ürünler ve hizmet/hizmetler sunmuştur.					
23	İşletmemizde son 5 yıldan itibaren üretim, tedarik ve dağıtım vb. süreçlerde yeni yöntemler kullanılmaktadır.					
24	İşletmemiz (satışları arttırmak için) ürün ambalajında, tasarımında ve fiyatında değişiklik yapmaktadır.					
25	İşletmemizde son 5 yıldan itibaren, ürün ve hizmet çeşidinde değişiklik ya da artış olmaktadır.					
26	İşletmemizde son 5 yıldan itibaren çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim gibi faaliyetler yapılmaktadır.					
27	İşletmemizde son 5 yıl içinde üretim araçlarında (yeni makine alımı vb.) yenilik yapılmıştır.					



T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ÖZGEÇMİŞ FORMU

Adı- Soyadı	İşıl ÇİFTÇİ BAL	T.C. Kimlik Numarası	47056949846		
Doğum Yeri	YALOVA	Doğum Tarihi	22.01.1974		
Lisans Öğrenimi	-Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Programlar -Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü	Yüksek Lisans Öğrenimi	-Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı		
Yabancı Dil/ler		SEVİYE	Başlangıç	Orta	İyi
1. İNGİLİZCE				X	
2.					
3.					
<b>BİLİMSEL FAALİYETLER</b>					
1- Bal, C., Çolak, E., <b>Çiftçi Bal, I.</b> , Er, F., Özdamar, K., (2011), "Sigara Yasasının Çıkışından Sonra, Uygulamanın Sağlık Eğitimi Alan Öğrenciler tarafından Algılanışına İlişkin Bir Uygulama", <i>XIII. Ulusal Biyoistatistik Kongresi, 12-14 Eylül 2011, Patalya Termal Hotel, Kızılcahamam, Ankara.</i>					
<b>İŞ DENEYİMİ</b>					
<b>ÇALIŞTIĞI KURUMLAR:</b> ESOĞÜ SOSYAL TESİSLERİ. İKTİSADİ İŞLETMESİ- Muhasebe Finans Sorumlusu					
<b>İLETİŞİM BİLGİLERİ</b>					
<b>ADRES:</b> Gültepe Mah. Seyitgazi Cad. Elvan Sit. C Blok K:2 D:3 ESKİŞEHİR					
<b>TELEFON :</b> -		<b>GSM:</b> 532 6366625		<b>E-Posta:</b> ibal@ogu.edu.tr	
<b>NOTLAR</b>					