



BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ
VE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Dilek KAHYA

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2014

Referans No: 10018756

BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ
VE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Dilek KAHYA

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2014

Referans No: 10018756



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

Sayfa: 1/1

04/06/2014

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun21.05.2014..... tarih ve17/16..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından04.06.2014..... tarihinde Tez Savunma Sınavı yapılanDilek KAHYA.....'ın "Bilgi Yönetimi Sürecinin Döngüsel Performansa Etkisi ve Alternatif Sektöründe Bir Araştırma" konulu tez çalışmasıİzletme..... Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ DANIŞMANI:

Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU

ÜYE:

Prof. Dr. İsmail EFİL

ÜYE:

Doç. Dr. Ali AAL

ÜYE:

ÜYE:

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

Bu çalışmanın ortaya çıkıŐında değerli destekleriyle bana yön veren danıŐmanım Sayın, Doç. Dr. İsa İPçİOğLU'na; Yüksek Lisans yapmam konusunda beni teşvik eden ve eğitimim boyunca yardımlarını esirgemeyen, Sayın, Prof. Dr. İsmail EFİL'e (Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi); görüŐleriyle önemli katkılarda bulunan Sayın, Doç.Dr. ağatan TAŐKIN'a (Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi) ve her zaman yanımda olan aileme ve arkadaŐlarıma sonsuz teŐekkürlerimi sunuyorum.

Dilek KAHYA

Haziran 2014

ÖZET

BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ VE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Dilek KAHYA

Günümüzde bilginin ekonomik yaşamın en önemli faktörü haline gelmesi nedeniyle örgütlerin bilgi varlıklarını sistemli bir biçimde yönetmeleri zorunluluk haline gelmiştir. Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek ve rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için bilgiyi etkin şekilde yönetme ihtiyacı duymaktadırlar. Çünkü bilgi yönetimi örgütlerin artan bir hızla ve sürekli değişen çevreye uyum sağlama ve rekabet üstünlüğünü ele geçirmelerinde anahtar rol oynar. Örgütler, bilgiyi elde etme, bilgiyi kullanılabilir bilgiye dönüştürme, bilgiyi uygulama ve bilgiyi koruma süreçleri aracılığıyla rekabet güçlerini ve performanslarını artıracaklardır.

Bu çalışmanın temel amacı örgütlerde bilgi yönetim sürecinin örgüt performansına etkisini değerlendirmektir. Bunun için konuya ilişkin kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Öncelikle bilgi ve bilgiyle ilgili kavramlar, örgütlerde bilgi yönetiminin temelini oluşturan bilgi yönetiminin altyapısı ve bilgi yönetim süreci incelenmiş ve bu sürecin örgüt performansına etkisi üzerinde durulmuştur.

Bu araştırmanın ana kitlesini, Bursa il merkezindeki organize sanayi bölgelerine kayıtlı otomotiv yan sanayi işletmelerinin orta ya da üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın hipotezleri çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; bilgi yönetimi süreçlerinin finansal ve finansal olmayan performans üzerinde kısmen pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Son olarak, söz konusu bulguların ışığında otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren işletmeler için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgi Yönetimi, Bilgi Yönetimi Altyapısı, Bilgi Yönetimi Süreçleri, Örgütsel Performans, Otomotiv Sektörü.

ABSTRACT

THE EFFECT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND A RESEARCH IN AUTOMOTIVE INDUSTRY

Dilek KAHYA

Today, knowledge has become the most important factor of economic life, thus organizations must manage their knowledge assets in a systematic way. Organizations need to manage knowledge efficiently in order to survive and to gain competitive advantage, because knowledge management plays a key role in adaptation to the environment that is rapidly changing and gaining competitive advantage. Organizations can improve their competitive power and performans by means of knowledge acquisition, knowledge transformation, knowledge application and knowledge protection processes.

The purpose of this study is to evaluate the impact of knowledge management process on organizational performance. A comprehensive literature survey is done about this subject. First, knowledge and related concepts, infrastructure of knowledge management and knowledge management process are examined and the impact of this process on organizational performance are evaluated.

The main population of this research consists of mid-level or senior managers working in the companies of automotive sub-industry that are registered to organized industry regions in Bursa city center. Research hypotheses are tested by multi regression analysis. According to the results; knowledge management processes are found to have partially positive effect on both financial and non-financial performance. Finally, in the light of these results, propositions are made for the companies of automotive sub-industry.

Key Words: Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Management Infrastructure, Knowledge Management Processes, Organizational Performance, Automotive Industry.

İÇİNDEKİLER

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

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİNDE TEMEL TANIM VE KAVRAMLAR

1.1. Bilgi Kavramı ve Türleri	3
1.1.1. Bilgi Kavramının Tanımı.....	3
1.1.2. Bilginin Sınıflandırılması ve Özellikleri	9
1.1.2.1. Düzenlenme ve Kullanma Biçimlerine Göre Bilgi Türleri.....	9
1.1.2.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri.....	9
1.1.2.3. İçeriğine Göre Bilgi Türleri	13
1.1.2.4. Niteliğine Göre Bilgi Türleri	14
1.1.2.5. Bilginin Özellikleri	16
1.2. Bilgi Yönetimi Kavramı.....	18
1.2.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve Önemi	20
1.2.2. Bilgi Yönetiminin Amacı.....	26
1.2.3. Bilgi Yönetiminin Adımları	28
1.2.3.1. Kavramsallaştırma	28
1.2.3.2. Yansıtma	29
1.2.3.3. Eylem.....	29
1.2.3.4. Gözden Geçirme	29
1.3. Bilgi Yönetimi Sisteminin Yapılandırılması.....	30
1.3.1. Altyapının Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi	32
1.3.1.1. Var Olan Altyapının Analizi.....	32

İÇİNDEKİLER

1.3.1.2. Bilgi Yönetimi ve İş Stratejisinin İlişkilendirilmesi.....	32
1.3.2. Bilgi Yönetimi Sistem Analizi Tasarımı ve Gelişimi	32
1.3.2.1. Altyapısal Temellerin Tasarlanması	33
1.3.2.2. Mevcut Bilgi Varlıklarının Denetlenmesi ve Analizi.....	33
1.3.2.3. Bilgi Yönetimi Takımının Tasarlanması	33
1.3.2.4. Bilgi Yönetimi Mimari Planının Yaratılması	33
1.3.2.5. Bilgi Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi	35
1.3.3. Bilgi Yönetimi Sisteminin Uygulamaya Konulması	35
1.3.4. Bilgi Yönetimi Uygulamasının Kontrolü ve Ölçümü	36

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

2.1. Bilgi Yönetiminin Altyapısı.....	37
2.2. Bilgi Yönetim Süreci	40
2.2.1. Bilginin Elde Edilmesi	42
2.2.2. Bilginin Dönüştürülmesi	43
2.2.3. Bilginin Uygulanması	44
2.2.4. Bilginin Korunması.....	45
2.3. Örgütsel Performans Kavramı	46
2.3.1. Örgütsel Performansın Tanımı.....	47
2.3.2. Örgütsel Performansın Türleri	48
2.3.2.1 Yenilikçilik Performansı.....	48
2.3.2.2. Üretim Performansı	50
2.3.2.3. Pazarlama Performansı	53
2.3.2.4. Finansal Performans	54
2.3.3. Örgütsel Performansın Ölçütleri	55
2.3.3.1. Finansal Ölçütler.....	56
2.3.3.1.1. Karlılık.....	57
2.3.3.1.2. Satışların Artışı.....	58
2.3.3.1.3. Pazar Payı.....	59
2.3.3.2. Finansal Olmayan Ölçütler	59

İÇİNDEKİLER

2.3.3.2.1. Verimlilik.....	60
2.3.3.2.2. Etkililik ve Etkinlik.....	61
2.3.3.2.3. Kalite	62
2.3.3.2.4. Müşteri Tatmini.....	63
2.3.3.2.5. İnovasyon.....	65
2.3.3.2.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi	69
2.4. Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki.....	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK OTOMOTİV YAN SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	77
3.2. Araştırmanın Sınırlamaları	77
3.3. Araştırmanın Anakitleşi ve Örneklem Büyüklüğü.....	78
3.4. Anket Formunun Oluşturulması ve Verilerin Toplanması.....	78
3.5. Pilot Araştırmanın Yapılması.....	79
3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	79
3.7. Araştırma Bulguları ve Analizleri.....	80
3.7.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	80
3.7.2. Güvenilirlik ve Korelasyon Analizi.....	83
3.7.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	88
SONUÇ	94
KAYNAKLAR.....	97
EKLER.....	116
EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu	116
ÖZGEÇMİŞ.....	120

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Veri-Enformasyon-Bilgi Sürecine Yönelik Farklı Kavramsal Bakış Açıları	8
Tablo 2: Bilgi Sınıfları.....	11
Tablo 3: Bilgi Türleri ve Örnekleri	16
Tablo 4: Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler	17
Tablo 5: Farklı Kaynaklara Göre Bilgi Yönetimi Tanımları	21
Tablo 6: Bilgi Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Faydalar.....	26
Tablo 7: Bilgi Yönetim Sistemine İlişkin Modeller	31
Tablo 8: Üretim Performans Ölçütleri	52
Tablo 9: Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Performans Arasındaki Bağlantıyı Araştıran Araştırmalar	72
Tablo 10: Ankete Katılan Yöneticilerin Pozisyonlara Göre Dağılımı.....	81
Tablo 11: İşletmede Çalışan Kişi Sayısı.....	81
Tablo 12: Ankete Katılan Firmaların Sektöründeki Rekabet Düzeyi.....	82
Tablo 13: Ankete Katılan Firmaların Faaliyet Süresi.....	83
Tablo 14: Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin Cronbach Alpha Değeri Güvenilirlik İstatistiği	84
Tablo 15: Örgütsel Performans Ölçeğinin Cronbach Alpha Değeri Güvenilirlik İstatistiği	84
Tablo 16: Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinde İfadeler Ölçekten Çıkarıldığında Güvenilirlik Analizi Sonuçları	84
Tablo 17: Örgütsel Performans Ölçeğinde İfadeler Ölçekten Çıkarıldığında Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 18: Tüm Değişkenlere Ait Alpha ve Korelasyon Değerleri.....	88
Tablo 19: H ₁ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 20: Bilginin Elde Edilmesi ve Bilginin Uygulanmasının Kapsam Dışı Kaldığı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 21: H ₂ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.	90
Tablo 22: Bilginin Elde Edilmesinin Kapsam Dışı Kaldığı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 23: Hipotez Tablosu.....	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Tekrarlanan İlişki.....	5
Şekil 2: Veri-Bilgi Süreci	5
Şekil 3: Veri-Enformasyon-Bilgi Hiyerarşisi.....	6
Şekil 4: SECI Modeli	12
Şekil 5: Bilgi Yönetimi Sistem Mimarisinin Yedi Katmanı	34
Şekil 6: Kalite Yönetimi Kriterleri ve Örgütsel Performans İlişkisi	63
Şekil 7: Araştırma Modeli	79

KISALTMALAR LİSTESİ

Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
C.	Cilt
CEO	Chief executive officer
Çev.	Çeviren, çevirmen
Ed.	Editör
ISO	Uluslararası Standartlar Organizasyonu
No.	Number (numara)
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
S.	Sayı
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
ss.	sayfalar
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
vd.	ve diğerleri
Vol.	Volume (cilt)
YL	Yüksek Lisans

GİRİŞ

Günümüzün dinamik ve hızlı değişen rekabet ortamında örgütler hızlı ve akılcı kararlar alabilmek için bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bilginin, iş gücü ve sermayeden daha önemli bir faktör haline gelmesiyle birlikte bilgi yönetimi bütün organizasyonlar açısından önemli hale gelmiştir. Başka bir deyişle, organizasyonlar dinamik ve karmaşık iş dünyasında rekabetçi kalmak için etkin bir şekilde bilgiyi yönetmek zorundadırlar. Dolayısıyla bilginin, gelecekte rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi için; toplanması, analiz edilmesi, uygulanması ve korunması gerekecektir ve bunun için de sistematik bir sürecin varlığı gerekecektir.

Bilgi yönetimi süreci, örgütsel amaçların daha iyi bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, bilginin sistematik olarak elde edilmesi, dönüştürülmesi, kullanılması ve korunması ile ilgili faaliyetleri içeren süreçtir. Bu süreç, teknoloji, kültür, örgütsel yapı ve insan faktörüne bağlı olarak gelişmektedir.

Günümüzde bilgi yönetimi örgütsel performansı artırmanın en güncel yolu olarak ileri sürülmektedir. Bilginin en önemli rekabet üstünlüğü aracı olması dolayısıyla bilginin etkin bir biçimde yönetilmesinin de örgütsel performansı arttıracığı düşünülmektedir.

Bu çalışma ile rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında bilgi yönetimi sürecinin örgütlerin performanslarını nasıl etkilediğini incelemek amaçlanmıştır. Ayrıca çalışmanın sonunda uygulamaya yönelik bir araştırma yapılarak teoride değinilen konular test edilmeye çalışılmıştır.

Bu tez çalışması, ilk iki bölümünde teorik bilgiler, son bölümünde ise araştırma çalışması olan üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde, bilgi kavramı ile ilgili ayrıntılı tanımlamalar ve açıklamalardan sonra bilgi yönetimi kavramı irdelenmiş ve ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Ayrıca örgütlerde bilgi yönetimi uygulamalarını kolaylaştıran bilgi yönetimi sisteminin nasıl yapılandırıldığına değinilmiştir.

İkinci bölümde, bilgi yönetimi alt yapı unsurları ve bilgi yönetim süreci detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Yine aynı bölümde bilgi yönetimi sürecinin örgütsel performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu ilişki incelenirken bilgi yönetim süreci

ve örgütsel performans kavramları tanımlanmış, bilgi yönetimi ve örgütsel performans ilişkisini inceleyen önceki çalışmalara yer verilmiş ve bu ilişki konusunda geliştirilen modeller açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, bilgi yönetimi süreci ve örgütsel performans ilişkisini inceleyen literatürden yararlanılarak bu çalışmayla ilgili bir model oluşturulmuştur. Bursa ilinde otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren 107 işletmenin bilgi yönetim süreçlerinin örgütsel performanslarına etkisi incelenmiş ve bilgi yönetimi sürecinin örgütsel performansa etkisini ortaya koymaya yönelik bir uygulama yapılmıştır. Elde edilen verilerin test edilmesi sonucunda ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Sonuç kısmında ise bilgi yönetimi sürecinin örgütsel performans üzerine etkisinin olup olmadığının genel bir özeti yapılarak ulaşılan bulgular ve bazı önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİNDE TEMEL TANIM VE KAVRAMLAR

1.1. BİLGİ KAVRAMI VE TÜRLERİ

1.1.1. Bilgi Kavramının Tanımı

Bilgi kavramı, binlerce yıl önce, insanlığın evriminin temeli olmuştur. Bilginin tartışılması Milattan Önce beşinci yüzyılda, felsefeci Sokrates'in bilginin sınırları sorusu ile başlamıştır (Malhotra, 1997'den aktaran: Güçlü ve Sotirofski, 2006:352). İlk aşamada bilgi; aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanmıştır. Bu da sanayi devrimini yaratmıştır. İkinci aşamasında, yani 1880'den başlayıp İkinci Dünya Savaşı ile sona eren dönemde, bilgi artık yeni anlamıyla yapılan işlere uygulanmaya başlamıştır. Son aşama ise İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlamış olup, bilginin kendisine uygulanmasıdır. Burada artık bilgi son hızla üretimin en önemli faktörü haline gelmiş, sermaye ve emek faktörlerinin önüne geçmiştir (Drucker, 1993:33-34).

Bilgi, hammadde, emek, zaman, mekân, sermaye ve öteki girdilere olan ihtiyacı azalttığı için her şeyi ikame etmekte, ileri bir ekonominin merkez kaynağı haline gelmektedir ve bu gerçekleştikçe değeri hızla artmaktadır (Alvin ve Toffler, 1996:40). Bilgi, üretim faktörleri arasındaki nispi öneminin artmasına paralel olarak küresel iktisadi dönüşümün merkezinde, rekabetçi organizasyonların avantaj odağı olarak yer almaktadır (Kakabadse vd., 2003:76; Beijerse, 1999:76). Rekabet savaşında ayakta kalmanın ve üstün gelmenin bel kemiğini oluşturan bilginin rekabette ve rekabetin de işletmelerin yaşamındaki önemi giderek artmaktadır. Çünkü, bilgi ve bilgiye dayalı teknolojiler, müşteri memnuniyeti sağlamada işletmelerin en büyük gücünü oluşturmaktadır. Birçok avantaj sunan ve karşılıklı ilişkileri geliştirmeye yardımcı olan bilginin teknolojiye kullanımı, ürün gelişmesinin belirli bir düzeyinde, müşteri memnuniyetinin en önemli katkı maddesi olmaktadır (Ekinci, 2004:26).

Bilginin tanımı asırlar öncesine, eski Yunan tarihine kadar gitmektedir. Bununla birlikte bilginin organize edilmiş bir fikirler, kurallar, prosedürler ve enformasyon

kombinasyonu olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir (Marakas, 1999'dan aktaran: Akgün ve Keskin, 2003:176).

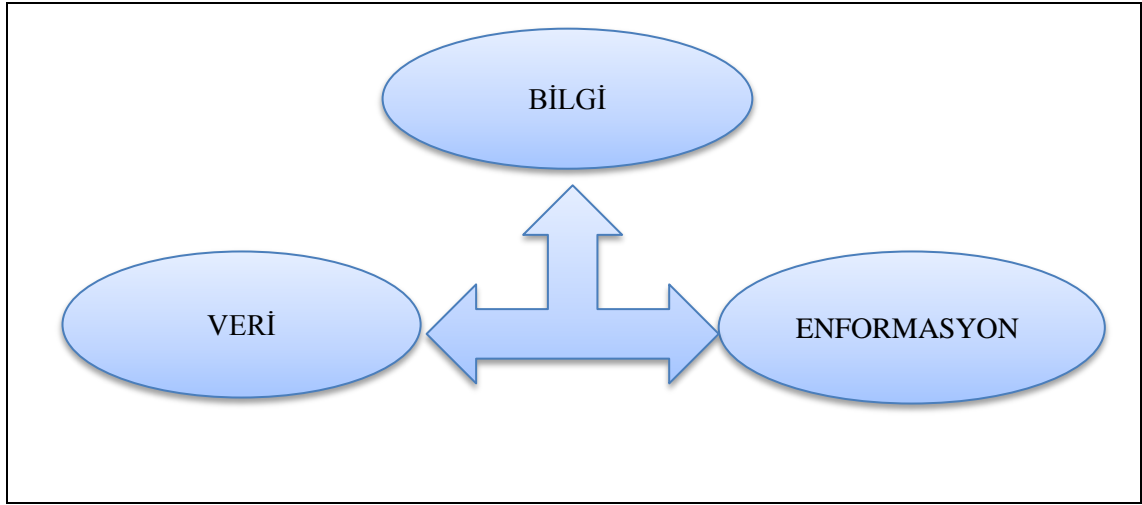
Bilgi, insan tarafından iletişim veya işlem amacıyla bir hedef, konu ve durum gibi unsurları açıklamak için bir kısım sayıları, harfleri ve simgeleri belirlemek üzere kullanılan verilerin ilişkiler ve amaçlarla donatıldıktan sonra düzenlenmesiyle elde edilen enformasyonun değişimin veya geleceğın nasıl yöneteceği fikrine dönüşmüş halini ifade eder. Başka bir deyişle bilgi, veri ve enformasyonu da kapsayan bir sürecin son basamağıdır (Köseoğlu vd., 2010:164).

Çeşitli bilim dalları bilgiyi farklı şekillerde tanımlamaktadırlar. Fakat, bilginin ne olduğu açıklanmadan önce “bilgi hiyerarşisi” üzerinde durularak yönetim alanına giren her türlü şeyin veri mi, enformasyon mu, yoksa bilgi mi olduğu somut olarak ayırılmemelidir (Sağsan, 2002:13). Veri bu hiyerarşik yapının en alt basamağıdır. Veri, ham, işlenmeye hazır ama henüz işlenmemiş sayı, sembol, harf gibi figürleridir (Ok, 2012: 20). Veri işletme kararları ile ilgili veya ilgili olmayan ham gerçekleri ve şekilleri ihtiva etmektedir (Boone ve Kurtz, 2013:468). Genellikle veri ham bilgi, analiz edilmesi gereken bir ön malzeme olarak değerlendirilir (Bhatt, 2001: 69). Veri, kendisinin önemi ya da işe yarayıp yaramayacağı hakkında bir fikir vermez. Ancak veri enformasyon yaratmak açısından vazgeçilmez bir hammadedir (Davenport ve Prusak, 2001:23).

Enformasyon, işlenmiş, anlamlı bir şekilde bir araya getirilmiş veriler topluluğudur. Verilerin ilişkiler ve amaçlarla donatıldıktan sonra yeniden düzenlenmiş halidir. Verileri enformasyon formuna dönüştürmek amacıyla amaca yönlendirilmesi, sınıflandırılması, hesaplanması, düzeltilmesi, özetlenmesi gerekir (Özevren ve Gürsu, 2004:646). Enformasyonun evrensel olarak ortak olarak benimsenmiş bir anlamı yoktur, ancak genel olarak değerlendirilmiş, geçerli kılınmış ve yararlı veriler arasındaki anlamlı ilişkiyi çağırıştır (Bouthilier ve Shearer, 2002:6). Enformasyon, bir karar verme sürecinde, ulaşılabilecek sonuçları tahmin etmek ya da eldeki veriler ışığında bir işlem yapmak amacıyla gereklidir (Gülseçen, 2012:20).

Bilginin elde edilmesinde belirli bir sıra vardır. Öncelikle veri enformasyona dönüşür ve enformasyon da belirli bir zaman diliminde potansiyel kullanıcı tarafından belirli bir konu için kullanıldığında bilgiye dönüşür (Clarke, 2000:236). İşletmelerde yeni bilgiler bu şekilde yaratılır ve görevler yerine getirilir. Bu yeterlilik mevcut

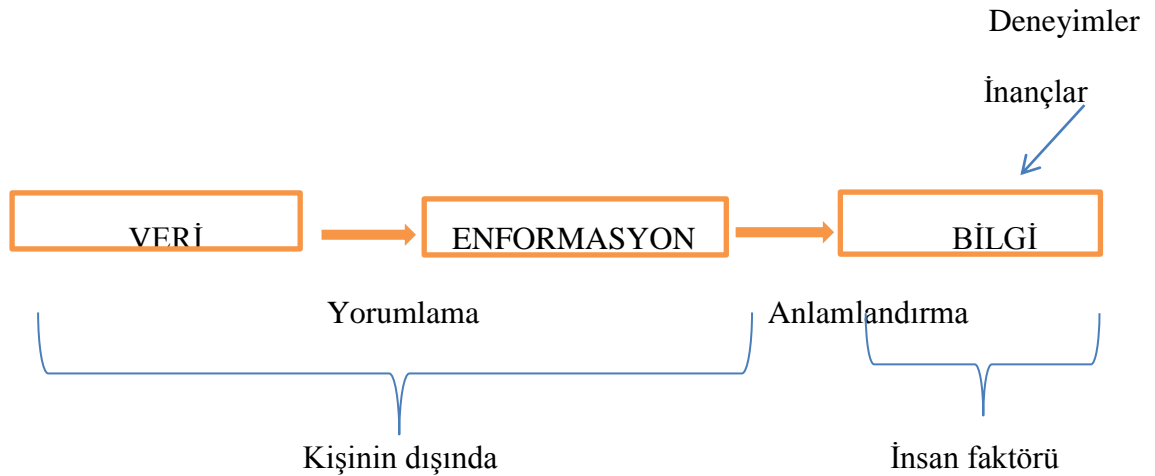
enformasyon kaynaklarının, deneyimin, becerilerin, kültürün, karakterin, kişiliğin ve duyguların bir çıktısıdır (Beijerse, 1999:101).



Şekil 1: Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Tekrarlanan İlişki

Kaynak: Bhatt, 2001: 69

Bilgi, enformasyon ve veri tanımlarına göre veriden bilgiye geçiş süreci Şekil 2’de olduğu gibi gösterilebilir. Buna göre; verinin içinde değerlendirme, yorum yoktur. Enformasyon yaratmak için verinin yorumlanması gerekir. Enformasyonun bilgiye dönüşmesi içinde bu işi insanların yapması gerekir. İnsanlar enformasyonu anlamlandırarak bilgiye dönüştürür. Bu süreç bireysel deneyim, davranışlar ve inançlardan etkilenmektedir.



Şekil 2: Veri-Bilgi Süreci

Kaynak: Trautmann, 2000: 7

düzenlenir ve süzülür. Daha sonra bireyler enformasyonu özümser ve onu bilgiye dönüştürür. Bu dönüşüm süreci bireylerin deneyimlerinden, davranışlarından ve çalışma ortamlarından etkilenir (Martensson, 2000:208).

Bilgi, insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü; öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçekler ya da çeşitli veri ve enformasyona anlam vererek yorumlama yeteneğidir (Yıldırım, 2010:1313). Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir (Davenport ve Prusak, 2001:27).

Yönetsel içerikli bir tanım yapmak gerekirse bilgi, bir örgütün; müşteri, ürün, süreç, organizasyon, başarı ve başarısızlık hakkında bildikleri veya organize edilmiş ve yapılanmış verileri olarak tanımlanabilir (Naktiyok, 2009:255).

Diğer anlamıyla bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur (Barutçugil, 2002:10). Öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılmış olan önceki bilgilerle bütünleşmiştir. Kararlara ve davranışlara yol gösterir. Bilgi, insanların beynindedir ve tüm yaşam boyu öğrendiklerinin ve deneyim yoluyla kazandıklarının toplamıdır. Bilgi, inançlara ve değerlere dayanmaktadır. İletişim yoluyla insanlar arasındaki enformasyon akışı bilginin yaratılmasını sağlar. Eğer, alınan enformasyon bir değer taşıyorsa onu alan kişinin var olan bilgi birikimi ile bütünleştirilir ve bilgi deposuna eklenir. Eğer bir değer taşımıyorsa reddedilir ve silinir (Barutçugil, 2002:58).

Tiwana (2003:77)'ya göre bilgi, doğru zamanda, doğru yerde, doğru kavramda ve doğru biçimde edinilen enformasyondur. Bir başka tanıma göre bilgi, deneyim ve uygulama ile öğrenilen, bir dizi kurallar, prosedürler ve işlemler ile özümlenen verinin organize bir biçimde birleştirilmiş halidir (Bhatt, 2001: 70). Bilgi, enformasyondan çok daha öte bir kavramdır. Enformasyon; bir kişi, okuduğu, anladığı, yorumladığı ve belirli bir işte enformasyonu kullandığı zaman bilgiye dönüşmektedir. Bilgi, deneyimli kişiler tarafından uygulandıkça görünür hale gelir (Lee ve Yang, 2000:783).

Bir başka kaynağa göre bilgi “Bilgi işlemde kullanılan uzlaşım sal kurallardan yararlanarak cismin veriye yönelttiği anlam” “alınıp satılabilen bir kaynak”, “belirli bir

formda işlenmiş, anlamlı, yönetsel kararlar için gerekli olduğu varsayılan ya da gerçek olan veri” olarak da değerlendirilebilir (Turunç, 2006:11).

Davenport ve Prusak (2001:27) ise bilgiyi, “belli bir düzen içindeki deneyim, değer ve amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyim ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimi” olarak ele almışlardır.

Durna ve Demirel (2008:138) veri, enformasyon ve bilgiye yönelik değişik yazarların kavramsal bakış açılarını Tablo 1’de ki gibi özetlemişlerdir. Tabloya göre, veri-enformasyon-bilgi süreci ile ilgili farklı yazarların görüşleri benzer noktalarda toplanmaktadır.

Tablo 1:Veri-Enformasyon-Bilgi Sürecine Yönelik Farklı Kavramsal Bakış Açıları

Yazar	Veri	Enformasyon	Bilgi
Wiig	-	Bir durum veya koşulu betimlemek için organize edilmiş gerçekler.	Gerçekler ve inançlar, perspektifler ve kavramlar, yargılar ve beklentiler, metodolojiler ve know-how
Nonaka ve Takeuchi	-	Anlamlı mesajların akışı	Bu mesajlardan üretilen bağlılıklar ve inançlar
Spek ve Spijkervet	Henüz yorumlanmamış semboller	Anlamlı veriler	Anlam kazandırma yeteneği
Davenport	Basit gözlemler	Alakası ve amacı olan veriler	İnsan aklından ortaya çıkan değerli enformasyon
Davenport ve Prusak	Birbirinden farklılaşmış olgulardan oluşan bir set	Alıcının ön kabulünü değiştirmek için gönderilen bir mesaj	Deneyimler, değerler, kavrayışlar ve bağlamla ilişkili enformasyon
Quigley ve Debons,	Özel durumlar için bir anlam ifade etmeyen metinler	Kim ne zaman, ne nerede gibi sorulara cevap veren metinler	Niçin ve nasıl sorularına cevap veren metinler
Choo, vd.	Olgular ve mesajlar	Anlam ifade eden veriler	Haklılığı görülmüş gerçek kanaatler.
Hussain vd.	Veri gerçekler, ölçümler ve istatistikî değerler toplamıdır	Zamanlı ve kesin olan, düzenlenmiş veya işlenmiş veri olarak tanımlanabilir.	İçeriksel, anlamlı ve uygulanabilir enformasyondur.
Tuomi	Enformasyona dönüştürülmek üzere biçimlendirilebilen ham gerçekler	Verilerin yorumlanması veya verilere içerik kazandırmaktır.	Enformasyon yorumlandığında veya içerik kazandırıldığında ya da bir anlam katıldığında ise bilgiye dönüşmektedir.
Marchand	-	Başkalarının ifadelerini ve görüşlerini kullanarak duyma, toplama, düzenleme, işleme ve iletme	Kişisel yorum ve anlayış üzerinde durur
Terra, Angeloni	-	Organize olmuş veri, yorumlanabilen veri.	İnsan beyninde oluşan deneyim ve tecrübeye dayanan inançlardır.
Hey	İşlenmemiş enformasyon veya objektif olguların temsilidir.	Elektronik kanlarla akışı sağlanır, sınırlı bir şekilde anlamlandırılabilir.	Bireylerin deneyim ve tecrübeleriyle biçimlendirilen, genelleştirilebilen enformasyondur.

Kaynak: Durna ve Demirel, 2008: 138

1.1.2. Bilginin Sınıflandırılması ve Özellikleri

Bilgiden daha iyi yararlanılabilmesi için sınıflandırılması gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 60). En sık kullanılan sınıflandırma biçimleri aşağıda yer almaktadır.

1.1.2.1. Düzenlenme ve Kullanma Biçimlerine Göre Bilgi Türleri

Düzenlenme ve kullanma biçimine göre bilgi türleri idealist, sistematik, pragmatik ve otomatik bilgi olmak üzere dört grupta incelenmektedir (Barutçugil, 2002:61).

İdealist Bilgi: Vizyon oluşturmayı, hedef belirlemeyi, değer ve inançları yönlendirmeyi ve karar vermeyi sağlar. Okuma, yapma ve tartışma gibi eylemler bu bilginin kaynağını oluşturur (Kurgun, 2006:278).

Sistematik Bilgi: İnsanların karşılaştıkları problemleri çözümlenmeye çalışırken başvurdukları genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş bir biçimde gerçeği algılamalarını sağlayan bilgidir. Bu bilgi, sistemlerin nasıl çalıştığını, iç mekanizmalarını ve değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıkların ortaya çıkabileceğinin anlaşılmasını sağlayan, yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bilgidir (Barutçugil, 2002: 61).

Pragmatik Bilgi: Karar alma ve işlerin yerine getirilmesinde sahip olunması gereken bilgidir (Özenç Uçak, 2010:718). Bilinçli olarak kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Teknik bilgi (know-how) bu tür bilgidir. Eğitim ve talimatlar bu bilginin kaynağını oluşturur (Kurgun, 2006:278).

Otomatik Bilgi: İçselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirdiğimiz eylemler otomatik olarak sahip olduğumuz bilginin sonucudur. Rutin davranışlarımız otomatik bilginin en tipik örnekleridir (Barutçugil, 2002:62).

1.1.2.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Bilgi, kaynağına göre incelendiğinde örtük (tacit) bilgi ve açık (explicit) bilgi olmak üzere iki türe ayrılabilir. Bilgi yönetimi açısından bu iki temel bilgi biçimi arasında bir ayrım yapmak gerekmektedir (Barutçugil, 2002:62).

Açık (Explicit) Bilgi: Açık bilgi, görelî olarak ifade edilmesi ve iletilmesi daha kolay bir bilgi türüdür. Dolayısıyla bireyler ve örgütler arasında kolayca aktarılabilir (Lee ve Yang, 2000: 784). Bu çeşit bilgiler kolayca kodlanabilir ve örgütün bilgi kaynakları buzdâğının üst kısmında görülebilir (Yahya ve Goh, 2002:458).

Açık bilgi, formel ve sistematik bir yapıya sahiptir. Bilginin kolaylıkla aktarılabilen bir türüdür. Matematiksel formüller ve sayılar yardımıyla ifade edilebilmektedir (Kesken ve Eğit, 2005:92). Açık bilgi biçimsel bir formda olması ya da biçimsel bir forma dönüşebilir olma kabiliyetinden dolayı kolayca belirlenebilen, tanımlanabilen ve genel olarak kabul edilen bilgidir. Açık bilgi türleri veri tabanlarında, dosyalarda, kayıt altına alınmış ürün, hizmet, müşteriler, örgütsel yapı ve uygulamalarla ilgili bilgiler, mantıksal ifadeler, teknik özellikler, şartnameler, kılavuzlar vb. gibi objektif bilgi arz eden çeşitli formlarda bulunabilir (Zaim ve Seçgin, 2012:3). Kısaca açık bilgi, belli bir düzen içerisinde kayıtlı bulunan ve isteyen herkesin erişebildiği bilgidir (Odabaş, 2005:3).

Açık bilgi, kelimeler ve sayılarla açıklanabilir ve veri, bilimsel formüller, şartnameler ve kullanım kılavuzları ile paylaşılabilir. Bu tip bilgi, işletme içine yayılabilir ve ulaşılabilir hale getirilir. İşletme içinde herkes tarafından kolaylıkla ulaşılsın ve kullanılsın diye kodlanır ve veri tabanlarında saklanır (Çivi, 2000:166).

Örtük (Tacit) Bilgi: Örtük bilgi, içimizde, beynimizde taşıdığımız bilgidir (Barutçugil, 2002:62). Formalize edilmesi zor olan özel içerikli bir bilgidir; kayıtlı ya da bileşiktir. İnsanların beyninde depolanır. Örtük bilgi deneme yanılma yöntemiyle gelişir (Tiwana, 2003:87).

Örtük bilgi, bir uzman tarafından bile tamamen açıklanamayan ve bir kişiden diğerine sadece uzun süren bir çıraklık sürecinden sonra aktarılabilen bilgidir (Lee ve Yang, 2000: 784). Örtük bilgi eyleme, tecrübeye, fikre ve belirli bir duruma gömülmüş bilgidir (Göksel vd., 2010: 89). Örtük bilginin spesifik (belirli /özellikli) işlerde kullanılabilen know-howları içeren bölümüne teknik (örneğin cerrahi işlemler); inançlarıyla elde ettiği neden sonuç ilişkileri gibi zihinsel süreçlerle elde edilen bölümüne ise kavramsal bilgi denmektedir (Alavi ve Leidner, 2001:113).

Açık ve örtük bilgiye ilişkin bir diğer değerlendirmeye göre, örtük bilgi belirli bir uygulama bağlamı içerisinde, gerçek zamanlı olarak yaratılır ve analog karakter

taşıır. Açık bilgi ise, geçmiş olaylarda yer almasına rağmen bağlamdan bağımsız olarak saklanabilir ve dijital karakter taşıır. Burada vurgulanmak istenen, örtük bilginin değişken özelliği nedeniyle analog, açık bilginin ise değişmez, kodlanabilir olma özelliği dolayısıyla dijital olarak nitelendirilebileceğidir (Uzun, 2007:8). Açık bilgi, yayılması kolay olan bilgi tipidir. Örneğin, eBay’da açık artırmada nasıl teklif verileceği bilgisi bir açık bilgi örneğidir. eBay’da açık artırmada nasıl teklif verileceği bilgisi prosedürler, politikalar ve kurallar yolu ile kodlanarak açık bilgiye dönüştürülebilir. Diğer yandan örtük bilgi kolay bir şekilde ifade edilemez. Bu tip bilgi kişinin aklında yer alır ve eylemlerinde görülebilir fakat kodlanması zordur. eBay’da fiyat teklifini artırmak için zamanlama bilgisi ve ne kadar artırılması gerektiğinin bilgisi örtük bilgi örneğidir. eBay üzerinde tekrarlanan uygulamalar sonrasında bir kişi bu bilgiyi bilir ancak bu bilginin kodlanarak aktarılması zordur (Jones ve Leonard, 2009:28).

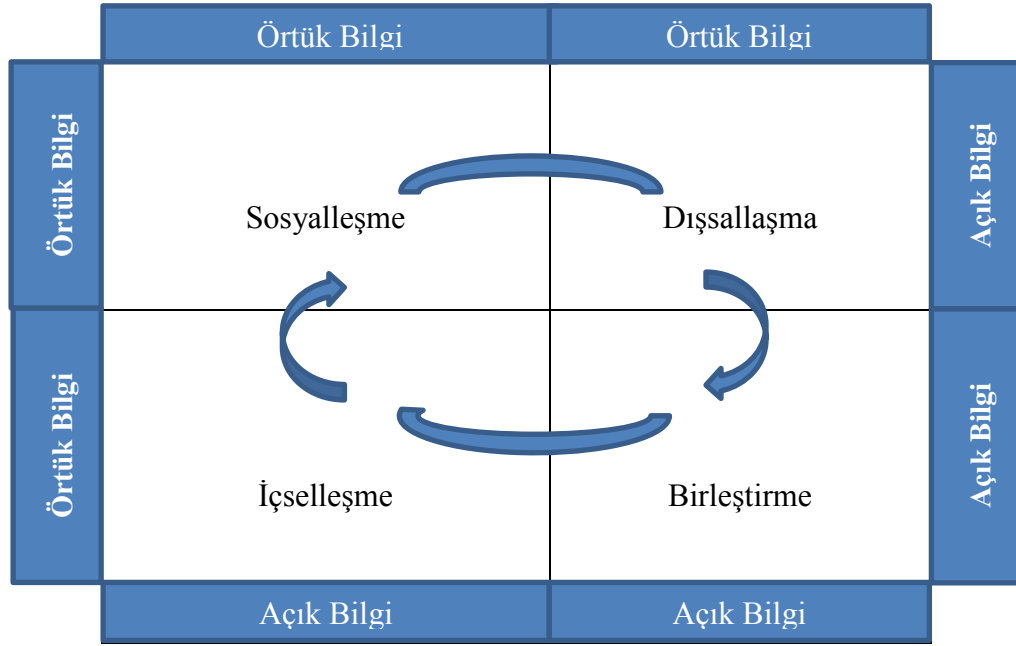
Literatürde açık ve örtük bilgi başka bir şekilde de sınıflandırılmaktadır. Açık bilgi, “Neyi bilmek” ve “Nedeni bilmek”; örtük bilgi de “Nasılı bilmek” ve “Kimi bilmek” olarak tanımlanmıştır. “Neyi bilmek” gerçekler hakkındaki bilgi ile ilgilidir. “Nedeni bilmek” doğa, toplum ve insanla ilgili yasa ve ilkeler hakkındaki bilgidir. “Nasılı bilmek” birşeyi yapabilme yeteneğidir. “Kimi bilmek” sosyal becerileri içeren değişik tiplerdeki becerilerin bir karışımıdır ve kimin ne bildiğini ve kimin ne yapabileceğini bilmek şeklinde ifade edilebilir (Jensen vd., 2004:11-12).

Tablo 2: Bilgi Sınıfları

Bilgi Türü	Tanım	Bilginin Niteliği
Neyi bilmek (know-what)	Gerçekler hakkındaki bilgi	Açık
Nedeni bilmek (know-why)	Doğa, toplum ve insanla ilgili yasa ve ilkeler hakkındaki bilgi	Açık
Nasılı bilmek (know-how)	Bir şeyi yapabilme yeteneği	Örtük
Kimi bilmek (know-who)	Kimin ne bildiğini ve kimin ne yapabileceğini bilmek	Örtük

Kaynak: Jensen vd., 2004’den uyarlanmıştır.

Bir organizasyonda açık ve örtük bilgi arasındaki etkileşimler yeni bilginin oluşturulmasına yol açar. Söz konusu bilginin bu iki tipi arasındaki etkileşime bilginin dönüşümü denir. Dönüşüm süreci boyunca örtük ve açık bilgi hem kalitatif hem de kantitatif olarak genişler. Bilgi dönüşümünün dört modu vardır. (Nonaka ve Konno, 1998: 42; Nonaka vd., 2000:9).



Şekil 4: SECI Modeli

Kaynak: Nonaka vd., 2000: 12; Nonaka ve Konno, 1998:43

Sosyalleşme (Örtük Bilgiden Örtük Bilgiye): Sosyalleşme paylaşılan deneyimler ile yeni örtük bilginin dönüştürülmesi sürecidir. Örtük bilginin biçimselleştirilmesi zor olduğu ve genellikle zamana ve yere özgü olduğu için örtük bilgi yalnızca paylaşılan deneyimler sonucunda elde edilebilir. Sosyalleşme genellikle geleneksel usta çırak ilişkisi şeklinde görülür. Çıraklar, yazılı rehberler veya metinlerden çok deneyimler ile örtük bilgiyi öğrenir. Sosyalleşme işyeri dışında informel sosyal toplantılarda da görülebilir. Bir başka ifade ile sosyalleşme örgütsel sınırların dışında da oluşabilir. İşletmeler genellikle müşterilerdeki veya tedarikçilerdeki örtük bilgiyi onlarla etkileşime geçerek elde ederler (Nonaka vd., 2000:9).

Dışsallaşma (Örtük Bilgiden Açık Bilgiye): Dışsallaşma örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülme sürecidir. Örtük bilgi açık hale getirildiğinde bilgi aydınlatılmış olur. Böylece diğerleri tarafından paylaşılabilir hale gelir ve yeni bilginin temeli olur. Yeni ürün geliştirmede kavram oluşturma bu dönüşüm sürecinin bir örneğidir. Diğer bir örnek kalite kontrol çemberidir. Kalite kontrol çemberinde çalışanlar yıllar boyunca biriktirilmiş olan örtük bilgiyi açık hale getirerek üretim süreci üzerinde iyileştirmeler yapabilir (Nonaka vd., 2000:9).

Birleştirme (Açık Bilgiden Açık Bilgiye): Birleştirme açık bilginin daha fazla karmaşık ve sistematik açık bilgi kümelerine dönüştürülme sürecidir. Açık bilgi organizasyon içinden veya dışarıdan toplanır, sonra birleştirilir, düzenlenir ve yeni bilgi oluşturmak üzere işlenir. Yani açık bilgi artık organizasyonun üyeleri arasında dağıtılır. Bilgisayar destekli iletişim ağlarının ve büyük veri tabanlarının etkin kullanımı bilgi dönüşümünün bu modunu kolaylaştırabilir (Nonaka vd., 2000:9-10).

İçselleştirme (Açık Bilgiden Örtük Bilgiye): Açık bilginin örtük bilgiye dönüştürülmesi sürecidir. İçselleştirme ile yaratılan dışsal bilgi bir organizasyon boyunca paylaşılır ve bireyler tarafından örtük bilgiye dönüştürülür. İçselleştirme “yaparak öğrenme” ile yakından ilişkilidir. Dışsal bilgi (örneğin ürün kavramları veya üretim prosedürleri) faaliyet ve uygulama ile gerçekleştirilmek zorundadır. Örneğin, eğitim programları bir organizasyonu daha iyi anlamada eğitim görenlere yardımcı olur. Eğitim görenler kendi işleri ve organizasyon hakkındaki dokümanları veya rehberleri okuyarak dışsal bilgiyi kendi örtük bilgi tabanlarını zenginleştirmek için içselleştirebilir. Bilgi paylaşılan mental modeller veya teknik uzmanlık biçiminde bireylerin örtük bilgi tabanlarının bir parçası olmak üzere içselleştiğinde, değerli bir varlık haline gelir. Birey düzeyinde toplanan bu örtük bilgi, sosyalleşme ile diğerleriyle paylaşıldığı zaman yeni bilgi oluşturmayı harekete geçirebilir (Nonaka vd., 2000:10).

1.1.2.3. İçeriğine Göre Bilgi Türleri

Bireysel Bilgi: Bireysel bilgi, birey tarafından oluşturulan, onda doğuştan var olan veya zihninde yer alan bilgidir (Alavi ve Leidner, 2001:111). Bireysel açıdan bilgi, insanın geçmişte öğrendikleri ile deneyimlerinin bir toplamıdır (Barutçugil, 2002:58). Bireysel bilgi, örgütsel bilgi tabanının geliştirilmesi için gereklidir (Bhatt, 2001:70).

Örgütsel Bilgi: Örgütsel bilgi; teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki karşılıklı etkileşimle oluşan bilgidir (Yahya ve Goh, 2002:458).

Örgütsel bilgi mevcut ve geçmişte çalışanlardan elde edilmiş örgüt içerisinde mevcut olan bilginin toplamıdır. Bu bilgi örgüt tarafından sahiplenilir. Böylece örgüt bu bilgiyi alır ve onu saklamak için kodlar (Jones ve Leonard, 2009:29). Bir başka ifade

ile; örgütsel bilgi, teknolojiler, teknikler ve insanlara arasındaki etkileşimler ile oluşan ve diğer örgütler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgidir. Bu açıdan örgütsel bilgi, örgüt içindeki bireylerin bireysel bilgileri toplamından daha fazlasını ifade eder. Çünkü, bu etkileşimler, örgütün kendine özgü kültürü ve tarihi tarafından biçimlendirilir (Bhatt, 2001:70).

Örgütsel bilgi, veri tabanlarında, paylaşılan tecrübeler ve en iyi uygulamalarda ya da örgütün hem içsel hem dışsal kaynaklarında bulunur. Örgütsel bilgi zaman içerisinde toplanır ve örgütün anlama ve algılama düzeyinin artmasına, bilgeliğe ve örgütsel zekâya erişmesine olanak sağlar (Bollinger ve Smith, 2001:9). Örgütsel bilgi toplanma seviyesi ve bütünleştirme seviyesi olarak iki boyutta sınıflandırılabilir. Örgütsel bilginin oluşumunda açık ve örtülü bilgiden yararlanır. Bütünleştirme bireysel açık bilgi, bireysel örtük bilgi, kolektif açık bilgi ve kolektif örtük bilginin kombinasyonu sonucu oluşur. Örgütsel bilgi aynı şekilde bireylerin değişik yetenekleri ve fikirlerinin ortaya çıkarılması, bir araya getirilmesi ve paylaşımıyla da oluşabilir (Cabrera ve Cabrera, 2002:690).

1.1.2.4. Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Organizasyonun varlıkları arasında dikkate alınması istendiğinde bilginin üç farklı kategoriye ayrılması gerekir. Bunlar, insanda bulunan bilgi, müşteride bulunan ve müşteriyle ilgili olan bilgi ve yapısal kapital olarak bilinen sistem ve süreçlerle ilgili bilgidir (Barutçugil, 2002:64).

İnsan sermayesi: İnsan sermayesi, işletme için değer yaratmada kullanılmak üzere, bir organizasyonun çalışanlarına ait bilgi stoğudur (Sonnier, 2006:16). İnsan sermayesi işletmenin kritik bir kaynağı olup, işletmedeki yöneticilerin ve çalışanların öngörülerini, eğitimlerini, deneyimlerini, karar alma tecrübelerini ve anlayışları gibi unsurları içerir (Sonnier, 2006:27-28).

Müşteri sermayesi: Müşterilerin sayısının, büyüklüğünün, saygınlığının, ne kadar süredir birlikte çalışıldığının, yapılan işin sıklığının ve yoğunluğunun, tekrarlama yüzdesinin bir ölçüsüdür (Barutçugil, 2002:65). Bu bir anlamda mevcut müşteriler ile olan ilişkiler ve müşteri bağlılıklarına ilişkin yaklaşımları içermektedir. Örgütlere katma

değer sağlayan işletme dışı tüm taraf ve alanlarla ilgilidir. İşletme için değer yaratabilecek tüm dışsal faktörlerle ilgili olan müşteri sermayesi kalemlerine, örgüte ait markalar, müşteriler, müşteri bağlılıkları, işletme adı, dağıtım kanalları, iş ortaklıkları, lisans anlaşmaları, satış sözleşmeleri, ticari partnerlerle ilişkiler, franchising anlaşmaları dahil edilebilir (İnce vd., 2004:168-169).

Yapısal Sermaye: İşletmede oluşturulan bilgi birikimi ve düzeyi ile elde edilen verileri, bu verilerin oluşturulmasını, işlenmesini ve uygulanmasını kapsamaktadır (Pirtini, 2004:33). Organizasyonlar bilgiyi kendisi üretmez, bireylerin örtülü bilgileri organizasyonel düzeyde bilgi üretmenin bazını oluşturur ve bu işin özünde daima katma değer üreten insanlar, “yürüyen arşivler” vardır. Şirket, ağzına kadar bilgi ile dolu olsa da genellikle bu bilgiler dağınık halde bulunurlar. Bilgi yönetimi ile; bu bilgiler “paketlenerek” şirket içinde kalır ve böylece şirketin yapısal sermayesinin bir parçası haline gelir. Temel hedef; paylaşılmış bilgi ve deneyimin sürekli yeniden işlenmesini, yaratıcı biçimde kullanılmasını ve kolektif bilgi gelişimini sağlamaktır (İşevi ve Çelme, 2002:9).

Yapısal sermaye, günün sonunda firma ile birlikte kalan bilgi havuzu olarak tanımlanabilir. Örgütsel rutinlerden, prosedürlerden, sistemlerden, kültürden ve veri tabanlarından oluşur. Bunlardan bazıları yasal olarak korunabilir ve entelektüel mülkiyet hakları haline gelebilir. Bunlara örnek olarak, örgütsel esneklik, bir dökümantasyon hizmeti, bir bilgi merkezinin varlığı, enformasyon teknolojilerinin genel kullanımı ve örgütsel öğrenme kapasitesi verilebilir (MERITUM, 2001:20-21).

Yukarıda bahsedilen bilgi türlerinin dışında farklı bilgi tipleri de mevcuttur. Alavi ve Leidner (2001:113) tarafından sınıflandırılan diğer bilgi türleri, tanımları ve örnekleri Tablo 3’de özetlenmiştir.

Tablo 3: Bilgi Türleri ve Örnekleri

Bilgi Türleri	Açıklamaları	Örnekleri
Örtük	Bilgi faaliyetlerde ve deneyimlerde yer alır.	Belirli müşterilerle ilgilenmenin en iyi aracı
Bilişsel Örtük:	Zihinsel modeller	Bireyin neden-etki ilişkisi üzerindeki inancı
Teknik Örtük:	Belirli işlere uygulanabilen uzmanlık	Cerrahi beceriler
Açık	Açık, genel bilgi	Bir bölgede büyük müşterilerin bilgisi
Bireysel	Birey tarafından oluşturulan ve bireyin özünde olan	Tamamlanmış projelerden elde edilen içgörüler
Sosyal	Bir grubun toplam faaliyetleri tarafından oluşturulan	Gruplar arası iletişim için oluşturulan normlar
Bildirimsel	Anlamak	Bir hastalık için hangi ilacın uygun olduğu
Yöntemsel	Uzmanlık	Belirli bir ilacın nasıl uygulanacağı
Nedensel	Nedeni bilmek	İlacın neden işe yaradığını anlamak
Koşulsal	Ne zamanı bilmek	İlacın ne zaman reçeteye yazılacağını anlamak
İlişkisel	Birlikteliği bilmek	İlacın diğer ilaçlarla nasıl etkileşime gireceğini anlamak
Uygulamacı	Bir örgüt için yararlı bilgi	En iyi uygulamalar, proje deneyimleri, mühendislik çizimleri, piyasa raporları

Kaynak: Alavi ve Leidner, 2001: 113

Bilgi kavramının ve bilgi sınıflarının anlaşılması son derece önemlidir. Çünkü bilgi yönetimi alanındaki teorik gelişmeler bilginin farklı tipleri arasındaki ayırt edici özelliklerden etkilenir (Alavi ve Leidner, 2001:113).

1.1.2.5. Bilginin Özellikleri

Bilginin iki önemli özelliği bulunmaktadır. Birincisi, bilgilerin ana kaynağı olan verilerin tek başına anlam taşıması, verilerin işlenerek anlam kazanmış bilgi formuna kavuşturulabilecek olmalarıdır. İkincisi ise, oluşturulan bilgi, yönetsel kararlara ilişkin faktörlerdeki belirsizliği azaltmaktadır (Öğüt, 2012:10).

Bilginin bir başka özelliği de kullanılmadığı zaman etkin olmamasıdır. Bilgi, enformasyonun kararlara ve faaliyetlere uygulanmak üzere hazır olan yüksek değerli bir biçimdir (Martensson, 2000:209).

Stratejik bir varlık olarak düşünüldüğünde bilginin dört özelliği bulunmalıdır. Bu özellikler; değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olmasıdır (Bollinger ve Smith, 2001: 10). Bir başka açıdan bilginin özelliklerinin aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür (Awad ve Ghaziri, 2010:72):

- Bilgi gerçeklik ile insan etkileşimini içerir.
- Bilgi doğada sosyaldır ve kendini sosyalleştirme eğilimi içindedir.
- Bilgi karar vermeyi içerir.
- Bilgi her zaman dinamik bir sistemin parçasıdır.
- Bilgi süreçleri her zaman açık bir sistemin parçasıdır.

Bilgi ancak karar vericilerin amaçlarını karşıladığı sürece bir anlam taşıyacağından kişisel ve örgütsel karar vermede kullanılacak bilginin belirli niteliklere sahip olması gerekir. Bilginin değerini belirleyen faktörleri Tablo 4'deki gibi göstermek mümkündür (Tekin vd., 2010:52).

Tablo 4: Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Nitelik	Açıklama
Doğruluk	Bilgi hatalardan arındırılmış olmalıdır. Bilginin gerektirdiği doğruluk derecesi, kararın amacına ve niteliğine göre farklılık gösterecektir. Bilginin doğruluk derecesi, karar vermek için sahip olunan zamana ve bilgiyi elde etmenin maliyetine bağlıdır.
Uygunluk	Bilgi, karar verilen konu veya konularla ilgili olmalıdır. Her yönetim kademesi ve fonksiyonel birim için gerekli bilginin kapsamı ve detayı farklılık gösterecektir.
Zamanlılık	Bilgi gerekli yer ve zamanda hazır olmalıdır. Bilgi doğru ve uygun olmasına rağmen zamanında gelmemişse bir anlamı yoktur. Zamanlılık, özellikle koşulların sürekli bir şekilde değişmesinden etkilenen kararların verilmesinde önemli olmaktadır.
Eksiksizlik	Karar vericiye sunulan bilgi tam ve eksiksiz olmalıdır.
Denetlenebilirlik	Bilgi, bilginin doğruluğunu ve noksansızlığını belirlemeye uygun olmalıdır. Bilginin doğruluğu ve noksansızlığı, doğru olarak kabul edilen bilgi ile karşılaştırılarak belirlenebilir. Ancak bilginin doğruluğu genellikle bilginin orijinal kaynağına inilerek belirlenebilir.
Kısalık	Bilginin içeriği olabildiğince öz ve kısa olmalıdır. Bilginin kapsamı genişledikçe gereksiz ayrıntılardan dolayı karar vermek güçleşecektir.
Güncellik	Sunulan bilgi karar verilecek konudaki en son durumu yansıtmalıdır.
Ekonomiklik	Bilginin bir maliyeti vardır. Bu nedenle bilgi, üretilmesi beklenen değerden daha pahalı olmamalıdır.

Kaynak: Tekin vd., 2010: 52

1.2. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Bilgi teknolojileri uzmanlarından gelecek bilimcilere, yöneticilerden eğitimcilere farklı disiplinlerden pek çok uzmanın ortak ilgi alanına giren bilgi yönetimi kavramı, son yıllarda özellikle yönetim alanında üzerinde en çok konuşulan ve tartışılan konuların başında gelmektedir (Özdemirci ve Aydın, 2008:62).

Günümüzün fırtınalı ve istikrarsız ekonomisinde bilgi, örgütlerin gitgide değeri artan bir varlığı olmaktadır. Modern toplumun gelişmesindeki temeller doğal kaynaklar ve fiziksel varlıklardan zihinsel sermayeye doğru değişim göstermektedir. Bilgi yönetimi bu süreç içerisinde yeniliğin, büyümenin ve değerlerin kaynağı haline gelmiştir. Tüm bunlara dayanarak bu günün dünyasında, örgütsel bilgiyi inşa etmek, korumak ve paylaşmak hayati önem taşımaktadır (Arora, 2002:240).

Bilginin artan değeri, doğru ve güncel bilgiye mümkün olan en hızlı şekilde erişmek, elde etmek ve kullanmak, gelecekteki kararlar için saklamak ve ihtiyaç duyulduğunda geri çağırmak gibi ihtiyaçlar bilgi yönetimi kavramının doğmasına sebep olmuştur (Samancıoğlu vd., 2010:119).

Bilgi ve yönetim, ilk bakışta bir arada olmaları zor görünen iki kavramdır. Bilgi, büyük ölçüde bilmeye, kavramaya ilişkin ileri düzeyde kişisel bir kavramdır. Buna karşın, yönetim, ortak amaçlar için takım çalışmasını gerektiren organizasyonel süreçleri ifade eder. Bilgi çalışanlarının çoğu, geleneksel anlamda yönetilmekten hoşlanmaz. Ancak, giderek daha yaygın bir biçimde, bilginin pazarda üstünlük sağlayan çok kritik öneme sahip bir organizasyonel kaynak olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, onun yönetilmesi şansa bırakılmayacak kadar önemli bir konu olmaktadır (Barutçugil, 2002:55).

İlk olarak, 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırılan bilgi yönetimi, örgütsel performansı artırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir stratejidir (Gümüştekin, 2004:202). Aslında bilgi yönetimi, büyük ölçüde 1990'lı yıllardaki büyük değişimlerin bir ürünüdür. Konunun bir bütün olarak incelenmesi ise Peter F. Drucker'ın 1993'de yayınlamış olduğu "Post-Capitalist Society" kitabı ile başlamış, 1990'lı yıllarda bu konunun babası sayılabilecek Nonaka ve Takeuchi'nin "The Knowledge Creating-Company" kitabında üzerinde durdukları bilgi şirketi kavramı üzerine yaptıkları çalışmalarla gelişmiştir. Senge'nin 1990 yılında yayınlanan "The Fifth Discipline" kitabı ile sonraki yıllarda Davenport ve Prusak'ın "İş Dünyasında Bilgi Yönetimi" çalışmaları da disiplinin farklı yönlerde

gelişimini sağlamıştır. Bilimsel çevrenin bu katkılarının yanında, büyük işletmelerin farklı uygulamaları da disiplinin gelişmesine katkıları yapmıştır (Atak, 2011:161).

Günümüzde sosyal ve iktisadi yaşamdaki değişimin hızı artarak devam etmektedir. Bu süreç bilgi olgusuna gereksinimi artırmıştır. İşletmenin iç ve dış çevresinin analizi, stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında bilgiye gereksinim duyulmaktadır (Kalkan ve Keskin, 2005:184). 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 (Kesken ve Eğit, 2005:88).

Bilgi yönetimi bilginin elde edilmesi, kullanılması ve gelecekte bu bilgiden yeniden yararlanılması için gerekli işlemlerin yapılması ve mevcut bilgilerin çevredeki değişimlere uyum sağlama amacı doğrultusunda yeni koşullara uyarlanması ile ilgili bir yönetim alanıdır (Taner vd., 2010:484).

Bilgi yönetimi, kapsamlı bir biçimde, sistematik olarak gelişen, korunan ve örgüt içerisinde var olan çok büyük miktarda bilgiye erişimi kolaylaştırmakla ilgilidir. Bunun sonucu, kendilerini daha iyi anlayarak müşterilerine hizmet etmek için daha iyi konumlandırılmış örgütlerdir. Örgütler böylece onlara ihtiyaç duyanlara sağlanabilir yeni ürün ve hizmetler geliştirmek için çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi geliştirebilir ve besleyebilir (Fowler ve Pryke, 2003:254).

Bilgi yönetimi, “işleri doğru yapmak” yerine “doğru işleri yapmak” üzerine odaklanır. Bilgi yönetimi örgütün tüm süreçlerini bilgi süreçleri olarak gördüğü bir çerçevedir (Lee ve Yang, 2000:785). Bilgi yönetimini açıklamanın alternatif bir yolu da onu kaynakları yeteneklere dönüştürmeye imkan sağlayan bir eşgüdüm mekanizması olarak görmektir (Darroch, 2005:102).

Bilgi yönetimi örgütün etkin olarak işletilmesi için bilginin sağlanması, düzenlenmesi, denetimi, yayımı ve kullanımına yönetim ilkelerinin uygulanmasıdır. Bilgi terimi burada örgüt içinde ya da dışında yaratılmış değerli bilgileri (üretim verileri, personel kayıtları ya da dosyaları, pazar araştırması verileri, çeşitli kaynaklardan toplanan rekabetçi bilgi) kapsamaktadır. Bilgi yönetimi örgütsel

performans bağlamında bu bilginin değeri, kalitesi, sahipliği, kullanımı ve güvenliğiyle ilgilidir (Tonta, 2004:3).

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 (Kalkan ve Keskin, 2005:181).

Genel olarak bilgi yönetimi, işletmelerin değerini artırmak ve piyasada oluşan rekabete ayak uydurabilmek için kurum içinden ya da dışından her türlü bilgi kaynağını kurumun faaliyetleri ile bütünleştirerek toplaması, düzenlemesi, çalışanlarına ulaştırması, dolayısıyla kişisel ve kurumsal verimliliğe katkı sağlanmasıdır (Odabaş, 2005:4).

1.2.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Bilgi yönetimi, ortaya çıkan yeni ve değişen koşullarda, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için bilgi ve iletişim teknolojilerinin kapasite ve olanaklarıyla, örgütün sahip olduğu beşeri sermayenin yeteneklerini birleştirmek suretiyle bilginin örgüt faaliyetlerinde en etkin biçimde kullanılmasını sağlayan süreç veya stratejiler olarak tanımlanabilir (Dur, 2008:4).

Bilgi yönetiminin tanımına ilişkin üç ana ekol bulunmaktadır. Birinci ekol, bilgi yönetiminin öncelikle bir bilgi teknolojisi konusu olduğunu ileri sürer. Bunun içinde bilgisayar ağları ve diğer teknik donanımlar vardır. İkinci ekole göre, bilgi yönetiminin örgütsel kültür ve takım çalışmasına vurgu yapan bir insan kaynakları konusu olduğudur. Üçüncü ekole göre ise, bilgi yönetimi organizasyonun bilgi tabanının oluşturulması ve ölçme süreçlerinin geliştirilmesidir (Bollinger ve Smith, 2001:10).

Tablo 5’de bazı farklı kaynaklara göre bilgi yönetimine ilişkin tanımlamalar yer almaktadır (Demircan Çakar vd., 2010:74).

Tablo 5: Farklı Kaynaklara Göre Bilgi Yönetimi Tanımları

Kaynak	Tanımlar
Petrash (1996)	Bilgi yönetimi; en iyi kararın verilebilmesi için doğru zamanda, doğru kaynaktan doğru bilginin toplanmasıdır.
(Wiig, 1997)	Bilgi yönetimi; örgütlerin sahip oldukları beceri ve yetenekler ile tecrübeleri yoluyla elde ettikleri ortak akıl ve bilgileri tanımlamak ve işlemektir.
O'Dell (1997)	Bilgi yönetimi; değer yaratmak için bilginin kullanılması, anlaşılması ve bulunması için sistematik yaklaşımların uygulanmasıdır.
Bassi (1997)	Bilgi yönetimi; örgütsel performansı geliştirebilmek için bilginin yaratılması, ele geçirilmesi ve kullanılmasını içeren süreçtir.
Brooking (1997)	Bilgi yönetimi; insan merkezli değerlerin yönetilmesi için gerekli taktikler ve stratejiler ile ilişki eylemlerdir.
Beijerse (1999)	Bilgi yönetimi; stratejik bir motivasyonla çalışanların gelişimini kolaylaştırmak; bilgi ve verilerin yorumlanmasında çalışanların yeteneklerini kullanarak örgütsel hedeflerin başarılmasıdır.
Bailey ve Clarke (2000)	Bilgi yönetimi; yöneticilerin örgütsel ve bireysel faydaları ortaya çıkarmak için bilgiyi elde etmesi, iletmesi ve kullanılmasını sağlamasıdır.
Smith (2002)	Bilgi yönetimi; modern dünyanın hızla artan belirsizlik ve karmaşıklığı karşısında, firmaların yaşamını ve performansını artırmaya çalışmasıdır
Barutçugil (2002)	Bilgi yönetimi; bilgiyi örgütsel performansı artırmak amacıyla yaratma, ele geçirme, paylaşma ve kullanma sürecidir.
Darroch ve Naughton (2003)	Bilgi yönetimi; örgüt içinde bilginin paylaşılması, yaygınlaştırılması ve kullanılmasını yöneten ve bilgiyi oluşturan ya da yerleştiren süreçlerdir.
Özdemirci ve Aydın (2008)	Bilgi yönetimi; bilginin üretilmesini, yayılımını, derlenmesini, düzenlenmesini, depolanmasını, erişilmesini, yorumlanmasını ve kullanılmasını kapsar.

Kaynak: Demircan Çakar vd., 2010: 74

Bilgi yönetimi çalışmalarındaki tanımlama ve sınıflandırmalarda büyük bir çeşitlilik gözlenmektedir. Literatürde bilgiyi birbirinden ayrı ele alan pek çok tanım bulunmaktadır. Aşağıda bilgi yönetimiyle ilgili diğer tanımlara kısaca değinilmiştir:

“Bilgi yönetimi, organizasyonun bilgi ile ilişkili varlıklarının gelişimini ve etkin bir şekilde kullanımını sağlamak üzere, organizasyondaki insanların, süreçlerin ve sistemlerin planlanması, organize edilmesi ve kontrolüdür” (King, 2009:4).

“Bilgi yönetimi temel olarak entelektüel varlıkların ve diğer enformasyonun işletmeye rekabetçi avantaj kazandıracak şekilde yönetimine yönelik sistematik bir yaklaşımdır” (Bergeron, 2003:9).

Bilgi yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik olarak örgütün bilgi varlıklarını işlemesi ve geliştirmesi ile ilgilidir (Rowley, 1999:418).

Bilgi yönetimi, “örgütlerin rekabet güçlerini artırmak ve sürdürmek için bilginin etkin bir biçimde tanımlanması, elde edilmesi ve kullanılmasını amaçlayan strateji veya süreçler olarak da tanımlanabilir” (Demircan Çakar vd., 2010:73).

“Bilgi yönetimi bilgiyi oluşturan veya konumlandıran, organizasyon içinde ve organizasyonlar arasında yayılımını ve kullanımını yöneten süreçtir” (Darroch, 2003:41).

“Bilgi yönetimi misyon ve hedeflere ulaşan kararları optimize edebilmek için bilginin organizasyonun bütününde yaratılması ve paylaşılması süreçlerinin tümüdür” (Townley, 2001:45).

Bilgi yönetimi insanların kullanacağı bilginin elde edilmesi ve iletilmesi için sistematik bir süreçtir. Bir diğer görüşe göre bilgi varlıklarının neler olduğunu anlamak ve onlardan nasıl kar elde edileceğidir. En basit bilgi yönetimi tanımı ise şudur: “Bildiğimizi diğerleri ile paylaşmak”. Tüm bu tanımlarda vurgu insanın “nasılı” bildiği ve bunun örgüte nasıl bir değer getirdiği üzerinedir (Moballegghi ve Galyani Moghaddam, 2011:316).

Bilgi yönetimi çalışanların bireysel bilgi ve deneyimleri de dahil örgütün tüm bilgi varlıklarını paylaşmak üzere bütünleşik bir yaklaşımı teşvik eden bir disiplindir. Bilgi yönetimi, kullanılabilir ve gerekli bilginin tanımlanması, analizi, geliştirilmesi ve kontrol edilmesini içerir (Kim, 2002:51).

“Bilgi yönetimi; bilginin elde edilmesi, depolanması ve çalışanlar için ulaşılabilir hale getirilmesi süreci olarak adlandırılabilir” (Martensson, 2000:209).

“Bilgi yönetimi, bireylerin ya da kurumların, sahibi olduğu her türlü bilgi kaynağına yeni anlamlar ilave ederek ve bunları yeniden yorumlayarak bilgi üretmesi, kullanması, çevresi ile paylaşması ve muhafaza etmesi evrelerinden oluşan bütünsel bir çerçevedir” (Odabaş, 2008:184).

“Bilgi yönetimi, bir işletmedeki bireylerin iş hedeflerini gerçekleştirmek üzere birlikte çalışarak bilgiyi yaratma, paylaşma ve uygulamalarını sağlayan yöntemdir” (Duran, 2004: 55).

Bilgi yönetimi hakkında yapılan farklı tanımlamalara rağmen, bu tanımların ortak noktası, “bilgi yönetiminin pazara örgütsel uyum sağlamanın, etkin karar almanın, süreçlerde, ürün ve hizmetlerde yenilik gerçekleştirmenin bir aracı olarak bilginin kullanılması süreci” olduğudur (Yahya ve Goh, 2002:458).

Bilgi yönetimi, daha etkin kararlar alabilmek, daha etkili operasyonlar yapabilmek, yüksek motivasyonlu çalışanlar ile yenilikçi bir çevre oluşturmak ve bu çevrede sürekli gelişme ve bilgi paylaşımını sağlayabilmek için işletmelerin önemli gereksinimlerinden birisidir (Doğan ve Kılıç, 2009:30).

Endüstri toplumundan bilgi toplumuna doğru geçerken gerek teknolojiler gerekse yönetim teknikleri çok hızlı bir değişim göstermektedir. Bu değişim örgütleri şimdiye kadar alışık olmadıkları bir rekabet anlayışı ile karşı karşıya getirmiştir. Bu rekabet ortamında örgütün bilgiden ne kadar bir kazanım elde edeceği onun rekabet edebilirliğini belirleyen en önemli faktör olacaktır (Sarıhan, 1998:181-182). Bu nedenle rekabet üstünlüğü sağlamada bilgiyi uygulama ve yönetme önemli bir yere sahiptir (Drucker, 1994:30).

Bilgi yönetimi günümüzün karmaşık ve yoğun rekabetin yaşandığı işletme çevresinde işletmelerin stratejik yönetim çabalarını etkileyen bir uygulama olması nedeniyle önemlidir (Taner vd., 2010: 484). İşletmeler rekabet avantajı yaratacak her türlü bilgiye anında ulaşım, bilgiyi en hızlı ve doğru şekilde kullanmak mecburiyetindedirler. Ancak bu şekilde günümüzün dinamik ve karmaşık iş dünyasında varlıklarını devam ettirebilmeleri mümkün olacaktır (Demirel vd., 2012:631).

Bilgi yönetimi, örgütler için gereklidir. Geçmişteki işe yarar uygulamalar, dinamik bir şekilde değişim içinde olan bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin gelecekte de bu uygulamalardan yararlanabileceklerini garanti edememektedir. Bilgi yönetimiyle işletmeler pazardaki değişimlere cevap vererek örgütsel etkinliklerinin sürekliliğini sağlarlar. Üstelik bilgi yönetimi öğrenmenin ve öğrenme sürecinin sürekli hale gelmesini sağlayarak, işletmelerin radikal değişiklikler yaşamasını önleyebilmektedir (Çivi, 2000:171).

Bilgi yönetimi, örgütün değişen çevresine uyumunu, ürün ve hizmet üretiminde maliyetleri azaltmasını ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda bilgi varlıklarından yararlanmayı amaçlayan bir disiplin ve uygulama olarak, bilginin üretimini ve örgütsel performansı pozitif olarak etkileyebilmekte ve bilgiyi örgütsel düzeyde kullanılabilir hale getirebilmektedir (Yılmaz, 2009:107).

Modern yaklaşımlara göre, bilgi yönetimi karar alma sürecinde yer alan yöneticilere değişik kaynaklarla ilgili alternatifler sunduğu için örgütsel başarının en önemli faktörlerinden biri olarak görülmektedir (İraz, 2005:250).

İşletmelerin kendilerini başarıya ulaştıracak stratejileri uygulayabilmeleri için sahip oldukları para, ekipman, malzeme, zaman gibi somut kaynaklar ile veri, bilgi, bilgi birikimi gibi soyut kaynakları iyi yönetmeleri gerekmektedir. Bu nedenle de yöneticilerin örgütleri için bu kaynakları nasıl en uygun olacak şekilde dağıtacaklarına karar vermeleri gerekmektedir. Bu noktada bilgi yönetimi kararların alınmasında anahtar rolü oynamakta ve karar verme süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Günümüzün hızla değişen çevresel koşullarında birçok işletme için rekabet avantajı sağlayabilmek bilgiyi geliştirme ve kullanma konusuna dayanmaktadır. Müşterilerin istek ve tercihleri ile rakiplerin stratejileri gibi kompleks durumlarda etkili kararlarının alınması için bilgi yönetimi hayati bir öneme sahiptir (Carneiro, 2000:91).

Müşteri memnuniyetinin arttırılması, yeni ürünlerin geliştirilmesi, yeni pazarlara ulaşılabilmesi, taleplere daha hızlı cevap verilmesi gibi rekabetçi özelliklerin kazanılması için işletmeler bilimsel ve teknik bilgi akışına ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak bu akış içinde etkin kararlar alınabilmesi için hangi bilgilerin kullanılacağı bilgi yönetimiyle gerçekleşmektedir. Ayrıca bilgi yönetimi yöneticilere karşılaşılabilecekleri sorunları öngörme, deneyimle yaklaşma ve yeni çözümler sunma konularında yol

göstermektedir. Bu sayede yöneticiler alternatifler arasında en doğru kararları alarak istedikleri hedeflere ulaşabilmektedirler (Carneiro, 2000:92).

Bilgi yönetimi, işletmelerin ve ulusal ekonomilerin mevcut ve potansiyel rakiplerine kıyasla rekabet güçlerini artırmalarını ve sürdürmelerini kolaylaştırmaktadır (Demircan Çakar vd., 2010:73).

Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler çoğaldığında, rakipler fazlalaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskidiğinde başarılı olmayı beceren firmalar, istikrarlı biçimde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayan ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanan firmalardır (Nonaka, 1991: 30).

Bilgiye dayalı faaliyet gösteren işletmelerde üç özellik dikkat çekmektedir: Birincisi, bilginin kullanım amacı görünür hale getirilmiştir. Diğer bir ifade ile bilgi yönetimi çabalarının amacı yöneticiler ve çalışanlar tarafından açıkça anlaşılmıştır. İkincisi, önemli bilginin odağı görünür hale getirilmiştir. Bilgi kullanımının amacı açıkça anlaşıldığı için firmanın rekabetçi avantajına katkıda bulunan bilgi üzerine odaklanmak kolay olacaktır. Üçüncüsü, her çalışanın işinin içerikleri görünür hale getirilmiştir. Bilgiye dayalı faaliyet gösteren firmalar bilginin kendisinden çok bilgiye sahip insana ilgi gösterir (Nomura, 2002:268).

Bilgi yönetimi, örgütlerin sorun çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar alma uygulamalarında, gerekli enformasyonun ve uzmanlığın bulunmasında, düzenlenmesinde ve dağıtılmasında önemli bir süreçtir. Bilgi yönetimini doğru zamanda ve etkili bir şekilde kullanan örgütler amaçlarına ulaşmada daha üstün bir konuma geleceklerdir (Duran, 2004:53).

Bilgi, stratejik yönetim sürecinin bütün aşamalarında önemli bir girdidir. Genel, iç ve dış çevre analizlerinin sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesi ve uygulanabilir strateji alternatiflerinin doğru bir şekilde belirlenmesi sağlıklı bilgi edinimine ve bu bilgidен etkin bir biçimde yararlanabilmeye bağlıdır. Etkin bilgi yönetimi ile stratejik yönetim süreci döngüsünün son aşamasında sağlıklı bir geri besleme sağlanabilir ve gelecekte isabetli çıkarımlara dayalı stratejik adımlar atmak mümkün hale gelir (Kalkan ve Keskin, 2005:184-185).

Bilgi yönetimi, sadece maliyet-etkin olabilmek için değil, aynı zamanda problem çözmek, karar vermek, yenilik yapmak ve rekabetçiliği korumak ve geliştirmek için de gereklidir (Gupta vd., 2000:17).

Bilgi yönetiminin işletmeler açısından önemi işletmelere sağladığı faydalar açısından aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Bergeron, 2003:155).

Tablo 6: Bilgi Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Faydalar

Kantitatif	Kalitatif
Maliyet tasarrufu	Fikirlerin daha iyi yönetimi
Kar oranının artması	Müşteri bağlılığının artması
Şirket değerinin artması	Müşteriler ile işbirliğinin artması
Müşteri bağlılığı davranışının artması	Müşteri tatmininin artması
Pazar payının artması	İnovasyonun artması
Tekrar satın almaların artması	Bilgi işçilerinin yetkilerinin artması
Satış maliyetlerinin azalması	Bilgi işçilerinin verimliliğinin artması
	Bilgi işçilerinin tatmininin artması
	Hissedar memnuniyetinin artması
	Müşteri ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması
	Pozitif kültürel değişim

Kaynak: Bergeron, 2003:155

1.2.2. Bilgi Yönetiminin Amacı

Bilgi yönetiminin birincil amacı bireylerin optimal kararlar vermesini sağlamak için bilgiyi oluşturmaları, paylaşmaları ve uygulamalarına imkan sağlayarak örgütsel performansı artırmaktır (Jones, 2001:307). Bilgi yönetiminin amaçları ile ilgili birçok farklı görüş bulunmaktadır;

Bilgi yönetiminde amaç; öncelikle değerli yeni bilgilerin belirlenmesi, bunların ilgili birimlere ulaştırılması ve bilgi birikiminin canlı tutulmasıdır (Sarıhan, 1998:182).

Bilgi yönetiminin amacı, örgüt üyeleri arasında etkin bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktır (Shin, 2004:179).

Bilgi yönetiminin amacı, işletmenin amaçlarının başarılmasını desteklemektir (Gümüştekin, 2004:201). Diğer bir ifadeyle bilgi yönetimi, örgütün değişen koşullara uyabilmesi ve yeteneklerini artırabilmesine olanak sağlayacak biçimde bilgi kaynakları ve potansiyelinden en üst düzeyde yararlanmasını sağlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 31).

Bilgi yönetiminin amacı; karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırmak için kurum içindeki örtülü bilgiyi açığa çıkarmak ve kurumsal verimliliğe katkı sağlamak üzere açık bilginin kurum içinde paylaşımını sağlamaktır (Çapar, 2003:424).

Bilgi yönetiminin amacı, entelektüel sermayeden yararlanmak, spesifik olarak bilgi transferini teşvik etmek ve bilgi paylaşımını sağlamaktır (Gümüştekin, 2004:206).

Bilgi yönetiminin; yeni bilginin oluşturulması, dış kaynaklardaki bilgiye ulaşılması, belgeler, veritabanları, yazılımlar ve benzeri kaynaklarda bilginin gösterilmesi, bilginin süreç, ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi, mevcut bilginin örgüte aktarılması, karar almalarda erişilebilen bilginin kullanılması, örgütsel kültür ve özendirme teşvikleriyle bilgi artışının kolaylaştırılması, bilgi varlıklarının değerinin ve bilgi yönetiminin etkisinin ölçülmesi gibi amaçları bulunmaktadır (Galagan, 1997:23).

Bilgi yönetiminin amacı, örgütlerin maliyetlerini düşürmede, müşteri ihtiyaçlarını karşılamada bilgiyi kullanarak daha fazla rekabetçi üstünlük sağlamalarına yardımcı olmaktır (Bollinger ve Smith, 2001:10).

Bilgi yönetimin amacı işletmenin akıllıca hareket etmesini sağlamak üzere bilgi varlıklarını oluşturması, organize etmesi ve iyi kullanmasıdır. Bu amaçlara uygulamada ulaşmak oldukça zordur. Hatta yönetim bilgi yönetimi ile ilgili faaliyetlerini bütünleştirmek ve yönetmek istediğinde durum daha da karmaşıklaşır. Bu konuda işletmelerin kendine özgü yaklaşımları benimsemeleri daha uygun olacaktır (Wiig, 1997:71).

Bilgi yönetimi firmanın rekabet edebilmesini sağlamak için bilgiyi tanımlama, elde etme, kullanma süreci ve taktiği anlamına gelir. Bu çerçevede bilgi yönetiminin temel amaçları şöyle sıralanabilir (Jarrar, 2002:322-323):

- Rekabet gücünün artırılmasına katkıda bulunmak.
- Karar almayı geliştirmek ve zaman israfını önlemek.
- Müşterilere karşı esnekliği artırmak.
- Çalışanların bilgiyi saklı tutmasını önleyerek bilgiyi paylaşmalarını teşvik etmek.
- Bilginin ve bilgiyi paylaşmanın değerini artırmak suretiyle çalışma arkadaşları arasındaki desteği ve yardımlaşmayı güçlendirmek.
- Çalışanların ve operasyonların verimliliğini artırmak ve daha iyi ürün ve hizmetler üretilmesini sağlamak.
- Daha iyi buluş ve metotları oluşturmak.

1.2.3. Bilgi Yönetiminin Adımları

Karl Wiig vd. (1995), "Bilgi Yönetimi Yöntemleri, Bilginin Yönetilmesi İçin Pratik Yaklaşımlar" isimli eserlerinde Bilgi Yönetimi Döngüsü adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Buna göre bilgi yönetimi kavramsallaştırma, yansıtma, eylem ve gözden geçirme olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. (Wiig vd., 1997:16; Wielinga vd., 1997:75).

1.2.3.1 Kavramsallaştırma

Örgütsel süreçler ve çalışanlar için bilginin tanımlanması, temsil edilmesi ve sınıflandırılması süreçlerini içermektedir. Sonuçta mevcut bilgi alt yapısının modeli ortaya çıkacaktır. Bu aşama öncelikle iş süreçleri ve bu süreçlerdeki insanların rolleri açısından bir örgüt modeli gerektirir. Ardından bilginin ve iş süreçleri açısından rolünün tanımlanması gelir. Bilginin güçlü ve zayıf yönlerinin analizinin yapılmasıyla da yansıtma aşamasına geçilir (Wielinga vd., 1997:75).

1.2.3.2 Yansıtma

Bilgi kaynaklarına ulaşıldıktan sonra elde edilenlerin işletmeye ne ölçüde yarar sağlayacağı ve önemi açısından değerlendirilmesi ve bunun ne tür bir bilgi olduğunun saptanması gerekir (Davenport ve Prusak, 2001:107). Yansıtma, bilgi varlığını kullanmanın fırsatlarının neler olduğunu incelemek, kullanım etkisinin ne olacağını araştırmak, onun kullanımının şu andaki engellerinin neler olduğunu belirlemek ve onun organizasyona sağlayacağı değer artışının ne olacağını analiz etmek, değerini ölçmek ve değerlendirmektir (Barutçugil, 2002: 71). Bu aşamanın temel amacı eylem aşamasında makul bir başarı şansı oluşturmak için gelişim planlarını üretmektir (Wiig vd., 1997:23).

1.2.3.3. Eylem

Eğer bilginin hareket etmesi ve daha etkili bir biçimde kullanılması isteniyorsa bilginin arkasındaki gücün daha iyi anlaşılması gerekir (Davenport ve Prusak, 2001:51) Bilgiyi daha etkin kullanabilme ve daha fazla kazanç elde etmek için gerekli eylemlerin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu bağlamda bilgi yönetimi döngüsünün eylem aşamasında, bilgilerin bir araya getirilmesi, entegrasyonunun sağlanması (uyumlaştırılması / bütünleşmesinin sağlanması), geliştirilmesi ve dağıtılmasıyla yeni bir bilgi altyapısı ortaya çıkmaktadır (Wielinga vd., 1997:76).

1.2.3.4. Gözden Geçirme

Bu aşama eylemlerin sonuçlarını yorumlamayı ve değerlendirmeyi kapsamaktadır. Bunları gerçekleştirmek için ise çeşitli ölçütler gerekmektedir. Bilgi altyapısını değerlendirmek için kullanılabilir olacak ölçütler; altyapının doğru ve tutarlı bilgi içerip içermediğini kontrol etmek amacıyla içerikle ilgili, bilgi altyapısının durağanlığını veya değişimlere duyarlılığını ölçmek amacıyla zamanla ilgili, kullanımının ve öğreniminin kolay olup olmadığının belirlenmesi açısından kullanışlılıkla ilgili ve gereksinim ortaya çıktığında insanların ihtiyaç duydukları bilgiye erişim kolaylığını ortaya koymak amacıyla ulaşılabilirlikle ilgili olarak ele alınabilir (Wielinga vd., 1997:77).

1.3. BİLGİ YÖNETİMİ SİSTEMİNİN YAPILANDIRILMASI

Bilgi yönetim sistemleri örgütsel bilgiyi yönetmek için uygulanan bir dizi enformasyon sistemi ile ilgilidir. Bilgi yönetim sistemleri; bilgi oluşturma, depolama, transfer ve uygulama süreçlerini geliştirmek ve desteklemek için geliştirilen enformasyon temelli sistemlerdir (Alavi ve Leidner, 2001:114). Bilgi yönetim sistemlerinin en önemli özelliği hedeflerdir. Bilgi yönetim sisteminin birincil hedefi ise bilginin sistematik yönetimi ile örgütsel performansı arttırmaktır. Diğer bir özelliği süreçlerdir. Bilgi yönetim sistemleri bilgi yoğun süreçleri, işleri ya da projeleri desteklemek ve iyileştirmek için geliştirilirler. Üçüncü özelliği ise kapsamlı bir platformdur. Bu platform örgüte bilgiyi elde etmek ve dağıtmak için temel bir sistem sağlar. Bilgi yönetim sistemlerinin diğer özellikleri arasında ileri hizmetler, bilgi yönetimi araçları ve katılımcılar yer alır (Maier ve Hadrach, 2006:48-49).

Akademisyenler ve uygulamacılar bilgi yönetim sistemini örgütlerde bilgi paylaşım aracı olarak da düşünmektedirler. Birçok bilgi yönetim sistemi organizasyonun daha fazlası bilginin yayılımından faydalansın diye tasarlanmıştır. Bilgiyi yakalamak ve dağıtmak için bir bilgi yönetimi sistemi kullanma stratejisi genellikle bireylerin bilgiye katkıda bulunmalarını gerektirir (King ve Marks Jr, 2008:131).

Bilgi yönetim sisteminin oluşturulmasına yönelik olarak farklı modeller tanımlanmıştır. Modeller bilginin elde edilmesi aşamasından başlayarak yeni bilgileri üretecek bir mekanizmanın yaratılması aşamasına kadar faaliyetleri tanımlamaktadır. Ayrıntı düzeyi ve sistematigi açısından modeller arasında en dikkat çekici olanı Tiwana'ya ait olan modeldir (Kurgun, 2006: 284).

Tablo 7'de sistem önerisi içeren çeşitli modellerin temel adımları sunulmaktadır;

Tablo 7: Bilgi Yönetim Sistemine İlişkin Modeller

Adım	Tiwana (2000)	Dixon (2000)	Garvin (2000)	Liebowitz & Wilcox (1997)	Davenport & Prusak (2000)
1	Var olan altyapının analizi	Takım görevleri gerçekleştirir	Bilginin elde edilmesi	Bilginin yapılandırılması	Bilginin elde edilmesi
2	Bilgi yönetimi ve iş stratejilerinin uyumlaştırılması	Takım faaliyetler ve çıktılar arasındaki ilişkileri fark eder	Bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması	Bilginin organize edilmesi ve saklanması	Bilginin kaynaklara tahsisi
3	Bilgi altyapısının oluşturulması	Ortak bilgi üretilir	Bilginin uygulanması	Bilginin dağıtımı ve kullanıma sunulması	Bilginin birleştirilmesi
4	Var olan bilgi varlıkları ve sisteminin kontrolü	Bilgi transfer sistemi belirlenir		Bir iş nesnesi olarak bilginin uygulanması	Bilginin uyumlaştırılması
5	Bilgi yönetim takımının oluşturulması	Bilgi diğerleri tarafından kullanılabilir biçime dönüştürülür			Bilgi ağının yaratılması
6	Bilgi yönetimi projesinin oluşturulması	Takımın kendi kullanımlarını gerçekleştirebilecek biçimde bilgiye uyum sağlanır			
7	Bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesi				
8	Sonuç yönelimli yöntemi kullanarak yayma				
9	Değişim, kültür ve ödüllerin yönetimi				
10	Performansın değerlendirilmesi ve yatırımın geri dönüşüm oranının ölçülmesi				

Kaynak: Kurgun, 2006:285

1.3.1. Altyapının Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi

Bu aşama örgütün mevcut altyapısının değerlendirilmesi ve analiz edilmesini içerir. Altyapının geliştirilmesi de mevcut sistemle entegre olabilen bilgi yönetim sisteminin tamamının mevcut alt yapı üzerine inşa edilmesini ifade etmektedir (Tiwana, 2003:138).

1.3.1.1. Var Olan Altyapının Analizi

Bu aşama, örgütte mevcut olan altyapının analizi üzerine bilgi yönetim sistemini inşa edilecek düzeye getirmeyi ifade etmektedir. Burada en önemli nokta hangi işlerin bilgi yönetim sisteminin bir parçası olduğunu ve hangi işlerin bilgi yönetim sisteminin bir parçası olmadığını tanımlamak ve sabit hale getirmektir. Mevcut altyapıda eksiklikler varsa bunlar ilk aşamada giderilmelidir (Tiwana, 2003:138).

1.3.1.2. Bilgi Yönetimi ve İş Stratejisinin İlişkilendirilmesi

Tiwana (2003)'ya göre, bilgi yönetimi ve işletme stratejisi arasında açık ve net bir bağ kurulmazsa kurumsal bilgi yönetimi başarısından söz edilemez. Etkin bir bilgi yönetimi stratejisi için, firmanın iş stratejisine uyum sağlamaya odaklanması gerekir (Tiwana, 2003:174). 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, 2005:90).

1.3.2. Bilgi Yönetimi Sistem Analizi Tasarımı ve Gelişimi

Bilgi yönetiminin uygulanmasının ikinci aşaması; bilgi yönetimi sisteminin analizi, tasarımı ve geliştirilmesinden geçer. Bu aşamayı gerçekleştirmede uygulanacak beş unsur ise şudur (Tiwana, 2003:125):

- Bilgi yönetiminin mimari tasarımı ve bileşenlerinin seçimi
- Bilgi yönetim hesabı ve analizi
- Bilgi yönetimi ekibinin tasarımı

- Örgüte uyum sağlayacak bir bilgi yönetimi planlamasının yaratımı
- Sistemin fiili gelişimi

1.3.2.1. Altyapısal Temellerin Tasarlanması

Bilgi projeleri hem teknolojik hem de kurumsal açıdan daha uygun bir altyapının avantajından yararlandıklarında başarı olasılıkları artacaktır (Davenport ve Prusak, 2001:214).

Bu adımda işletmenin yapması gereken geliştirilen bilgi yönetimi sistemine uygun altyapı unsurlarını seçmektir. Öncelikle örgüt içindeki bireylerin beyinlerinde ve kâğıt üzerinde duran bilgiyi alıp kuruluş genelinde herkesin yararlanmasını sağlayacak altyapının oluşturulması yararlı olacaktır (Davenport ve Prusak, 2001:182).

1.3.2.2. Mevcut Bilgi Varlıklarının Denetlenmesi ve Analizi

Bilgi yönetimi çalışması hâlihazırda elde bulunanlarla başlamalıdır. Bu aşamada bilginin hesabının ve analizinin yapılması gerekmektedir. Bu sayede; kurumun bilgi birikimi anlaşılmalı ve kritik ve zayıf yönler ortaya konmuş olacaktır (Çelik, 2012:205).

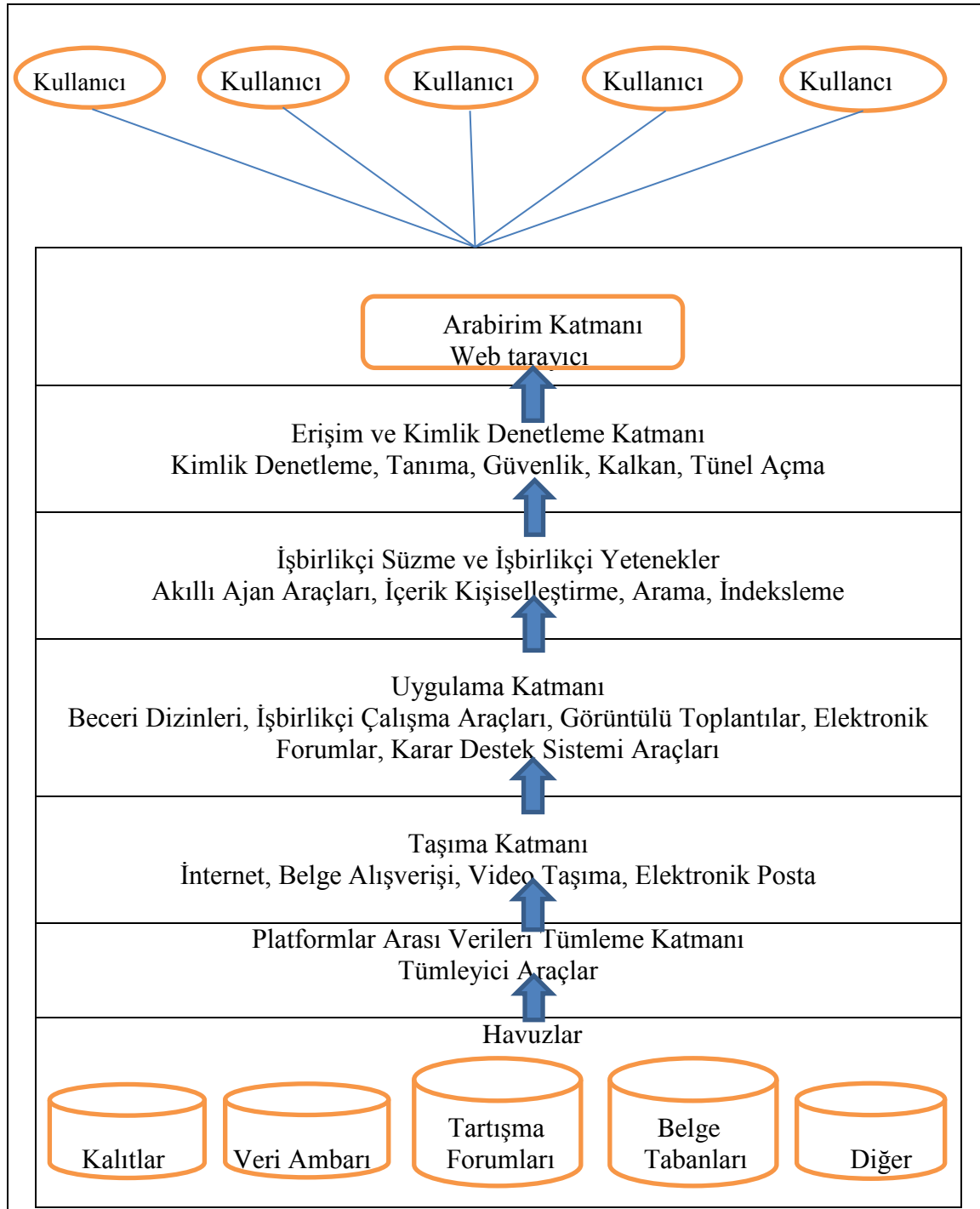
1.3.2.3. Bilgi Yönetimi Takımının Tasarlanması

Söz konusu takım bilgi yönetimi sistemini, örgüt için tasarlama, uygulama ve bu anlayışı örgüt içinde yayma görevlerini üstlenecektir. Etkin bir bilgi yönetimi takımı oluşturulması için teknik ve yönetsel gerekliliklerin iyi dengelendiği, takımın oluşturulması için uzman kaynaklarının iyi tanımlandığı ve bilginin önemini iyi açıkladığı bir platform yaratılmalıdır. Takımların kritik hata noktaları konusunda eğitimi önemli faaliyetlerden biridir (Kurgun, 2006:286-287).

1.3.2.4. Bilgi Yönetimi Mimari Planının Yaratılması

Bilgi yönetimi, bir bilgi yönetimi sistemi projesi üzerine oturtulmalıdır. Bu proje, bilgi yönetim sistemini inşa edecek ve aksamadan söz konusu sisteme

uyarlanabilecektir. Proje hazırlanma aşamasında, bunun kurumun özelliklerine uyacak yedi katmanı iyice kavranmalı ve bunların her birinin kurumun başarısı ve üst düzeydeki içsel işleyişine katkısının nasıl optimize edileceğine karar verilmelidir (Tiwana, 2003:128).



Şekil 5: Bilgi Yönetimi Sistem Mimarisinin Yedi Katmanı

Kaynak: Tiwana, 2003:353

1.3.2.5. Bilgi Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi

Bilgi yönetim sistemi oluşturulduktan sonra, bunları işleyen bir sistem içerisinde birleştirmek gerekir (Çelik, 2012:206). Bilgi yönetimine ilişkin stratejik noktalar tanımlanırken yapılan yatırımların gelecekte yararlılığını yitirmesine neden olabilecek değişimlerin tanımlanması gerekmektedir. Ancak tüm bu gelişmeler sağlandıktan sonra ana hatları ile ortaya çıkarılan bilgi yönetim sisteminin geliştirilmesi yararlı olacaktır. Böylelikle açıkları giderilecek sistem daha etkili bir hale gelecektir (Kurgun, 2006:287).

1.3.3. Bilgi Yönetimi Sisteminin Uygulamaya Konulması

Barber vd., (2006:1012), bilgi yönetim sisteminin uygulanmasını 5 adımda açıklamıştır:

- 1- Yıllık hedefleri gözden geçirmek
- 2- Stratejik sorunları gözden geçirmek
- 3- Süreç parametrelerini gözden geçirmek
- 4- En kötü süreci tanımlamak ve geliştirmek
- 5- Mevcut enformasyon ve bilgi için araştırma yapmak

Tipik bilgi yönetim sistemleri gibi geniş kapsamlı projeler, mutlaka kullanıcının fiili ihtiyaçlarını da göz önünde tutmak zorundadır. Her ne kadar çapraz fonksiyonlu bir bilgi yönetimi ekibi, bu ihtiyaçların pek çoğunu ortaya çıkartsa da, sistemin işlerliğini doğrulamak için başvurulması gereken en iyi metod bir pilot proje uygulamasıdır (Tiwana, 2003:130). Bilgi yönetim sistemini küçük ölçekte bir pilot yerleştirmeye yürürlüğe koymak, sistemin tamamlanmış halinin kuruluş ölçeğinde yürürlüğe konmasından önce çok değerli içgörüler sağlayabilir (Tiwana, 2003:421).

Başarılı bilgi yönetimi sadece teknolojiyle sağlanmaz; aynı zamanda şirket kültüründe ve çoğu şirkette iş süreçlerini yönlendiren ödül yapılarındaki bir değişimi gerektirir (Tiwana, 2003:444). Etkin yapılandırılmış bir ödül sistemi çalışanları bilginin değerini kavrama ve bilgi yönetimi sistemine katkıda bulunma konusunda istekli hale getirecektir. Bununla birlikte cesaret ve isteğin yaratılması sembolik davranışlarla bütünleşen bir liderlik tarzını da gerektirmektedir. Liderin sembolik davranışları bilgi yönetim sisteminin önemini vurgulayacak ve örgüt bütününde bu anlayışın yayılmasına

katkıda bulunacaktır. Dikkat edilmesi gereken ayrıntı böyle yenilikçi bir yaklaşımda gönüllülüğün sağlanması ve çalışanların teşvik edilmesidir (Kurgun, 2006:287).

1.3.4. Bilgi Yönetimi Uygulamasının Kontrolü ve Ölçümü

Son aşama bilgi yönetim sisteminin yaratacağı örgütsel değerin ölçülmesi ile ilgilidir (Kurgun, 2006:287). Bu adım; kuruma süreç içinde uygun bir ölçüm setini seçebilme ve ondan güçlü biçimde yararlanabilmek için bir rehber olacaktır. Geri dönüşümü ölçmenin iki faydası vardır, birincisi kuruma etkin bir bilgi yönetiminin etkileri konusunda ham veri ve rakamlarla donatır. İkinci olarak da tekerrür eden sonuçlara dayanarak kurumsal bilgi yönetimini rafine etmemizi sağlar (Çelik, 2012:206).

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

2.1. BİLGİ YÖNETİMİNİN ALTYAPISI

Bir organizasyonda bilgi yönetiminin etkili biçimde uygulanabilmesi öncelikle güçlü bir alt yapının varlığı ile mümkündür (Tiwana, 2003). Bilgi yönetiminin altyapısı, bilgi yönetim sürecini kolaylaştıracak ortamın oluşturulmasındaki gerekli unsurları içermektedir (Türk, 2003:126). Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan beş temel unsur vardır. Bunlar: teknoloji, liderlik, örgüt kültürü, beşeri sermaye ve organizasyon yapısıdır (Zaim, 2010:55).

Örgütlerde bilgi yönetimi altyapısının ilk ögesi teknolojidir. Bilgi yönetimi teknolojinin çok ötesindedir ancak teknolojik altyapı bilgi yönetiminin vazgeçilmez bir ögesidir (Zaim, 2005:763). Teknoloji altyapısı herhangi bir biçimde elektronik kodlamaya imkan sağlayan ve bilginin karşılıklı değişimini gerçekleştiren donanım ve yazılım gibi enformasyon teknolojisi araçlarıdır (Yahya ve Goh, 2002:459). Böylelikle hem işletmenin kendi içerisinde ortaya çıkan, hem de dış çevreden elde edilen enformasyonlar sınıflandırılıp teknoloji sayesinde depolanarak işletmelerin faaliyetlerine yön veren stratejilerin belirlenmesinde girdi olarak kullanılabilirler (Kurt, 2004:79). Teknoloji yeni bilginin oluşumu için gerekli olan sosyal sermayenin hareketi için önemli bir unsurdur (Gold vd., 2001:187).

Bilgi yönetimi sistemi unsurlarından biri olan teknoloji, iş istihbaratı, işbirliği, bilgi keşfi, bilgi haritalama, fırsat yaratma ve güvenlik gibi konuları içerir. Ayrıca teknoloji unsuru kişilerin etkileşimde bulunmadan coğrafi sınırlamaları aşarak bilgiyi paylaşımları için araçlar sağlar (Gold vd., 2001:187-188). Bu araçlar genellikle çalışanların, müşterilerin, ortakların ve tedarikçilerin enformasyonu değiştirebilecekleri, bilgiyi paylaşabilecekleri, daha iyi karar vermede ve birbirlerine rehberlik etmede güvenli bir ortam sağlar (Hariharan, 2002:4).

Ancak, tercih edilen teknolojiler standartlara uymalı, benzerlerine oranla maliyeti düşük olmalı, sürekli teknik desteğe ve mümkün olan en uzun garanti süresine

sahip olmalıdır. Ayrıca kurulacak olan teknolojik altyapı, organizasyonun iş hacmine cevap verebilecek gücü ve yeteneği garanti etmelidir (Odabaş, 2005:8).

İkinci alt yapı faktörü liderliktir. “Liderlik; lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir” (Koçel, 2011:575). Liderlik ve üst yönetimin desteği pek çok hususta olduğu gibi bilgi yönetiminin başarısı açısından da hayati bir önem taşımaktadır. Çalışanların bilgi üretmek ve paylaşmak konusundaki istek ve tutumları ancak doğru bir liderlik ile pekiştirilmekte ve üst yönetimin somut desteğinin hissedilmesiyle de bu konudaki motivasyon artırılmaktadır (Zaim, 2010:55). Liderlik, organizasyonun amacı ve stratejisi doğrultusunda verimli bir bilgi yönetimi için kolaylaştırıcı şartları oluşturur (Holsapple ve Joshi, 2000:241). Bilgi yönetimi uygulamasında örgüt çalışanlarının bilgi yönetimi sürecine katılımını sağlayacak, bilgi yönetiminin bir örgüt kültürü olarak yerleşmesine katkıda bulunacak ve bilgi yönetimi için uygun alt yapı ve teknolojinin seçimini yaparak bilgi yönetimi faaliyetlerini yönlendirecek liderlere gereksinim duyulmaktadır. Bilgi yönetimi uygulamasına liderlik edecek olan bu özelliklere sahip yöneticiler, bilgi lideri olarak anılmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 31). Bilgi liderleri, örgütlerin bilgi yönetimine ilişkin performansını planlayan, yönlendiren ve sonuçları sistematik şekilde değerlendirerek ortaya çıkan sonuçlardan yeni deneyimler elde edilmesini destekleyen liderlerdir (Yılmaz, 2014:65). Bu kapsamda bilgi liderliği, kol gücünün yerini dijital ve zihinsel izdüşümlü güce bıraktığı iş ortamında, yeni kuşak bilgi çalışanlarının verimliliğini sağlayabilecek niteliklere sahip liderlik modelidir (Karahana, 2009:82).

Bilgi yönetimi altyapısının diğer bir ögesi örgüt kültürüdür. “Örgüt kültürü, bir işletmedeki yaşamı karakterize eden inançlar, gelenekler, değer sistemleri, davranışsal normlar ve iş yapma biçimlerini kapsayan bir bütün olarak tanımlanır” (Gümüştekin, 2004:208).

Örgüt çalışanlarını ortak inançlar, değerler, normlar, gelenekler çevresinde birleştiren ve aynı zamanda örgütün dış çevreye uyum sağlamasında etkin bir rol oynayan örgüt kültürünün önemini göz ardı etmek imkansızdır (Erkmen ve Ordun, 2001: 67). Kültür, bilgi yönetim sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanması için önemli bir unsurdur (Bhatti vd., 2011:2848).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2010:445).

Örgüt kültürü, örgütün hedef ve değerleri ile örgütü oluşturan bireylerin hedef ve değerlerinin örtüşmesini sağlamakta ve örgütlerin devamlılığına katkıda bulunmaktadır (Nartgün Sezgin, 2006: 131). Ayrıca örgüt kültürü bireylerin davranış ve duygularını ortak bir hedefe kanalize ederek, yazılı olmayan kurallar çerçevesinde bireylere kolektif bir kimlik kazandırır (Schein, 1990'dan aktaran: İpçioğlu ve Şahin, 2012:155). Örgüt kültürü kurumun çalışanlarına kimlik kazandırarak, örgütün amaç ve hedeflerine bağlı kalarak örgütle bütün olarak hareket etmelerini sağlar. Böylece, tüm örgüt çalışanları arasında sosyal bir sistem kurarak, çalışanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarına yön verir (Köker ve Alemdar, 2013:36).

Bilgi yönetimine optimal olarak uyan bir kültür motive edici bir yapıya sahiptir. Kültürün üç unsuru vardır. İlk olarak kültür informeldir. İkinci olarak kültür açık bir düşünce yapısına sahiptir (hata yapmaya izin verildiği ve öğrenmenin önemli olduğu bir yapı) ve son olarak sonuçlar merkezi olarak tanımlanmaktadır (Beijerse, 2000:172).

Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlardan dördüncüsü beşeri sermayedir. Beşeri sermaye, örgüt üyelerinin sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek, deneyim ve davranışlarının, yani tüm beşeri unsurların toplamına denir. Bu bağlamda örgütlerde beşeri sermaye, çalışanların eğitim, bilgi, beceri ve yeteneklerini temsil etmektedir (Paksoy ve Özbezek, 2013:322).

Beşeri sermayenin günümüzün bilgi tabanlı ekonomi içindeki rolü son derece önemli olup, teknolojik değişim ve yayılımı içinde anahtar bir role sahiptir (Gendron, 2004:3). Beşeri sermaye, gerçek ve sürdürülebilir rekabetçi avantajın kritik bir kaynağı olarak tanımlanabilir (Marr, 2004:559). Nitekim bilgi yönetimi, işletme tarafından kontrol edilen entellektüel sermayenin yönetimi hakkındadır (Petty ve Guthrie, 2000:159). Rekabetçi ve başarılı olabilmek için işletmeler dengeli bir entellektüel sermaye portföyü oluşturmalı ve bunu sürdürmelidirler (Wiig, 1997:404).

Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlardan beşinci ve sonuncusu organizasyon yapısıdır. Bir organizasyonun yapısı, görev ve sorumlulukların

belirlenmesi, bunlar arasındaki davranış ve bağlantılarının kurulması demektir. O halde organizasyonun yapısı, onu yaşatan güçlerin (haberleşme, bilgi, kurallar, ilişkiler, uygulamalar vb.) dayanacağı iskelettir (Dinçer, 2007:310). Organizasyonel yapı, teknolojik mimariyi etkin bir şekilde kullanmada önemlidir. Özellikle organizasyon içinde ve tedarik zinciri boyunca paylaşım ve işbirliğini teşvik edebilmesi için organizasyonel yapıların esnek tasarlanması gerekir. Nonaka ve Takeuchi (1995) yeni bir örgütsel yapı geliştirmişlerdir. Bu örgütsel yapı bilgi oluşum sürecinin organizasyon boyunca etkin bir şekilde oluşmasına imkân sağlamaktadır. Genel olarak bu formal örgütsel yapı ile hiyerarşik olmayan yapının birleşimidir. Bir organizasyonun ödül ve teşvik sistemi bilginin ulaşıldığı ve aktığı kanalları belirleyebilir. Bu sistemler ayrıca etkin bilgi yönetimi faaliyetlerine engel de oluşturabilir. Teşvik sistemleri öyle oluşturulmalıdır ki çalışanların yeni bilgi üretmeleri, bilgilerini paylaşmaları ve kendi bölümleri dışındaki kişilere yardımcı olmaları konusunda motive olmalı ve ödüllendirilmelidir (Gold vd., 2001:188).

Örgütler, belirli amaçlara ulaşma yönünde bilinçli olarak yapılandırılan sosyal yapılardır ve örgüt içerisindeki bireylerin davranışları gibi örgütsel performans da bu yapıdan etkilenmektedir. Bu noktada, örgütsel yapılanma ve belirlenen performans düzeyi arasında da bir ilişki ortaya çıkmaktadır. (Daft, 2000'den aktaran: Demir ve Okan, 2009: 60).

2.2. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ

Bilgi yönetimi bir işletme süreci olup, işletmelerin kendi kurumsal veya kolektif bilgilerini oluşturduğu ve kullandığı bir süreç olarak ifade edilebilir (Çivi, 2000:168).

Bilgi yönetim süreci örgütsel hedefleri yerine getirmek için uygun ve gerekli bilginin saptanmasını, analiz edilmesini ve daha sonra bilgi varlıklarını geliştiren faaliyetlerin planlanmasını ve kontrolünü içerir. Bilgi varlıkları, işletmenin süreçlerini kar oluşturmak için kolaylaştıran pazarlar, ürünler, teknolojiler ve örgütler ile ilgili bilgidir. Bilgi yönetimi süreci, aynı zamanda bilginin geliştirilmesini, korunmasını, kullanmasını ve paylaşılmasını kapsayan bir süreçtir (Çivi, 2000:168).

Literatürde bilgi yönetim süreçleri birçok yazar tarafından tanımlanmıştır:

King (2009:4) bilgi yönetim süreçlerini sırasıyla; bilginin elde edilmesi, oluşturulması, süzülmesi/arıtılması, depolanması, transfer edilmesi, paylaşımı ve kullanılması şeklinde yedi aşamada sıralamaktadır.

Darroch (2005:110)'a göre bilgi yönetimi süreci üç temel aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi bilginin elde edilmesi, ikincisi bilginin yayılımı ve üçüncüsü ise bilgiye verilen tepki/yanıt aşamalarıdır.

Becerra-Fernandez vd., (2006:231) bilgi yönetimini bilginin keşfedilmesi, elde edilmesi, paylaşılması ve uygulanması olarak ifade etmektedir.

Alavi ve Leidner (2001:116-122) adlı araştırmacıların çalışmalarında bilgi yönetimi süreci; bilginin oluşturulması, bilginin depolanması/erişimi, bilginin transferi ve bilginin uygulanması aşamalarından oluşmaktadır.

Gupta vd., (2008:8), bilgi yönetimi süreçlerini, oluşturma ve keşfetme, paylaşma ve öğrenme, organize etme ve yönetme şeklinde sınıflandırmışlardır.

Lin ve Kuo (2007:1073)'ya göre bilgi yönetimi üç ana aşamadan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar; bilgi oluşturma ve elde etme, bilgi paylaşımı, öğrenme ve geliştirmedir.

Huang (2011:2)'a göre bilgi yönetimi dört boyuttan oluşan bir süreçtir. Bunlar; bilginin ortaya çıkarılması, depolanması, bilginin paylaşımı ve bilginin dönüştürülmesidir.

Marquardt (1996:9), bilgi yönetimi süreçlerini bilginin elde edilmesi, oluşturulması, depolanması, transferi ve kullanımını olarak beş aşamada incelemiştir.

Tanrıverdi (2005:313)'ye göre bilgi yönetimi süreçleri, bilginin oluşturulması, bilginin transferi, bilginin entegrasyonu ve bilginin geliştirilmesidir.

Filius vd., (2000:287) bilgi yönetim sürecini beş aşamada açıklamışlardır. Bunlar; bilginin elde edilmesi, bilginin belgelendirilmesi, bilginin transferi, bilginin yaratılması ve bilginin uygulanmasıdır.

Allameh (2011:1212-1215)'e göre bilgi yönetimi altı farklı süreçten oluşmaktadır. Bunlar; bilginin oluşturulması, bilginin ele geçirilmesi, bilginin organize edilmesi, bilginin depolanması, bilginin yayılması ve bilginin uygulanmasıdır.

Bergeron (2003:84), bilgi yönetim süreçlerini sekiz aşamada toplamaktadır. Bunlar, bilginin elde edilmesi, değişimi, anında kullanımı, arşivlenmesi, transferi, dönüştürülmesi, amaçlandırılması, erişimi ve yok edilmesi başlıkları altında değerlendirilmektedir.

İpçioğlu ve Erdoğan (2004:634-635) bilgi yönetimi süreci bileşenlerini “bilginin elde edilmesi, bilginin saklanması, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması” şeklinde dört başlık altında değerlendirmişlerdir.

Yazarlar farklı süreçler ifade etmekle birlikte temelde vurgulanan bilgi yönetim süreçleri bilginin elde edilmesi, dönüştürülmesi, uygulanması ve korunmasıdır (Gold vd., 2001:187). Bu aşamalar kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

2.2.1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilgi yönetimi sürecinin ilk adımı bilginin elde edilmesidir. Bilginin elde edilmesi fonksiyonel sınırlar arasında bilgi kaynaklarını geliştirme ya da oluşturma derecesi ile ilgilidir. Bilginin elde edilmesi firmanın avantaj elde etmek için bilgiyi kullanma yeteneği olarak görülebilir. Çeşitli araştırmalar göstermektedir ki bilginin elde edilmesi ile örgütsel performans arasında güçlü ve pozitif bağlar vardır (Emadzade vd., 2012:783).

Bilginin elde edilmesi aşaması örgütün ihtiyaç duyduğu bilginin işlevsel biçimde tanımlanmasını, bilgi eksikliğinin belirlenmesini ve gerekli bilginin tedarik edilmesini ve/veya geliştirilmesini içermektedir (Kalkan, 2004:776). Çevresiyle sürekli etkileşim içinde olan bir örgüt çevresinden hem bilgi toplar hem de çevresine bilgi dağıtır. Örgütler müşterilerinden, toplumdan, eğitim ve araştırma kuruluşlarından hatta rakiplerinden çok önemli bilgi ve enformasyon elde ederler. Elde edilen bu bilgi ile rekabet üstünlüğü sağlayacak avantajlar elde edebilirler (Durna, 2005:75).

Elde edilen bilgi çoğu zaman üst bilgiye/örgütsel bilgiye dönüştürülecek veri, enformasyon ve bilgiden oluşur. Örgütler iç ve dış çevreleri ile ilişkileri sırasında ihtiyaç duydukları bilgiyi alarak kendi tecrübeleri, prosedürleri, değerleri ve kuralları ile birleştirerek bilgiye dönüştürürler. Bu da ancak bilgi üretim sürecinin işletilerek elde

edilen bilginin kapalı bilgiyi açık bilgi haline dönüştürülmesinde kullanılması ile mümkün olabilmektedir (Atak, 2011:164).

Bilgi örgütsel düzeyde iç faaliyetlerden veya şirket yapısıyla iletişimi olan dış kaynaklardan elde edilir. Şirketler bu iç ve dış çevreleri ile ilişkileri sırasında ihtiyaç duyduklarında gerekli enformasyonu alarak bilgiye dönüştürür. Bu bilgiyi kendi tecrübeleri, değerleri ve kuralları ile birleştirerek harekete geçerler (Selvi, 2012:204). Bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle en etkili yolu onu satın almaktır, yani bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almak gibi. Bilgi bazen başka nedenlerle yapılan alımların bir yan ürünü olarak da ortaya çıkabilir. Ancak giderek şirketler başka şirketleri özellikle bilgileri için satın almaktadırlar. Genellikle de satın aldıkları şirketin piyasa değerinden fazlasını ödemeye hazırdırlar çünkü yeni bilgiyi kendi bilgi birikimlerine eklemekten bekledikleri yararlar vardır (Davenport ve Prusak, 2001:87).

Bilginin elde edilmesi içerisinde bilginin uygulanmasından yeni bilgi oluşturmak bulunur. Bu önemli miktarda güç ve deneyim gerektirir. Bilginin elde edilmesi sürecinin odağı mevcut bilginin daha etkin kullanımı ve yeni bilginin daha etkin elde edilmesidir. Bu süreçlerin iki örneği benchmarking ve işbirliğidir. Benchmarking ile bir örgüt başka örgütlerdeki en iyi uygulamaları tanımlar ve kendi boşluk ve problemlerini tanımlamak ve iyileştirmek için değerlendirir. İşbirliği örgüt içinde iki düzeyde gerçekleşir; bireyler arasında ve örgüt ile paydaşları arasında. Bireylerarasındaki işbirliği bireylerarası farklılıkları bir araya getirir ve bilgi oluşturmada kullanılabilir. Bu durum bireyler arasındaki etkileşimlerin öğrenmeyi teşvik ettiğini varsayar. Bireylerarasındaki işbirliği ayrıca bilginin sosyalleşmesi için bir temeldir. Örgütler arasında işbirliği de bilginin potansiyel bir diğer kaynağıdır. Diğer firmalarla işbirliği bilgi elde etmek için kritik bir öneme sahiptir. Örgüt ve paydaşları arasında teknoloji paylaşımı, personel hareketi ve bağlantıların tamamı bilginin toplanmasını kolaylaştırır. Ancak bilgiyi elde etme yeteneği kısmen örgütün özümleme kapasitesine bağlıdır (Gold vd., 2001:190).

2.2.2. Bilginin Dönüştürülmesi

Mevcut bilginin elde edilmesinde ve uygulanmasında bir sınırlama söz konusudur. Yeni bir bilgi kaynağı gelene kadar bilgi değerini yitirebilir. Örgütün bilgiyi

organizasyonun içinde bulunduğu şartlara uygun olarak dönüştürmesi gerekir (Lee ve Suh, 2003:318). Bilgiyi dönüştürme aşaması mevcut bilginin sentez, süzme, entegrasyon, kombinasyon, koordinasyon, dağıtım ve tekrar yapılanma süreçleri ve faaliyetleri ile uygun hale getirilmesidir (Emadzade vd., 2012:783). Bilginin dönüştürülmesi ayrıca örgütün güncelliğini kaybetmiş bilgiyi değiştirmesini de kolaylaştırır. Dolayısıyla bir örgütün temel hedefi birçok bireyin kendine özgü bilgilerini bütünleştirmektir. Bütünleştirmeyi kolaylaştırmak için kullanılan dört temel mekanizma vardır: Bunlar, kurallar ve direktifler, sıralama, rutinler ve grup problem çözme ve karar almadır (Gold vd., 2001:191). Çalışanların bilgisini harekete geçirerek kolektif bilginin oluşturulması örgütsel bilgi yönetimi için son derece önemlidir. Örgütlerin başarısı açısından bilginin doğru bir şekilde dönüştürülmesi kilit bir rol oynamaktadır (Demircan Çakar vd., 2010:76).

Nonaka (1994)'ya göre bilginin dönüştürülmesinde iki boyut vardır. Bunlar epistemolojik boyut ve ontolojik boyuttur. Birinci boyut bilginin örtük düzeyden açık düzeye dönüştürülmesi ve bilginin açık düzeyden örtük düzeye dönüştürülmesi ile ilgilidir. İkinci boyut ise, bilginin bireylerden gruplara ve örgüte dönüştürülmesi ile ilgilidir. Nonaka bu iki hareketi birleştirerek bilgi dönüştürme ve işleme için spiral bir model ortaya koymuştur (Bratianu, 2010:194).

2.2.3. Bilginin Uygulanması

Bilgi yönetiminin anahtar noktası bir örgütte mevcut olan bilginin örgütün yararına verimli bir şekilde uygulanmasıdır. Bilginin etkin bir şekilde uygulanması işletmelere etkinliklerini arttırma ve maliyetlerinin düşürme konularında yardımcı olur. Bilginin uygulanması karar verme, problem çözme için faaliyet ve uygulamayı içerir (Allameh, 2011:1215).

Bilginin uygulanması elde mevcut olan bilginin örgütün ulaşmak istediği amacı gerçekleştirmek için en hızlı ve doğrudan bir şekilde kullanılmasıdır. Eğer firmalar bilginin uygulanmasında başarısız olursa, bu durum bilginin dağıtımını ve işlenmesini olumsuz etkileyecektir (Hauschild vd., 2001:78). Örgütün sahip olduğu bilgi kaynaklarını çalıştırabilmesi için birçok yöntem vardır. Örneğin, örgüt farklı bir içerikte uygun bilgiyi tekrar paketleyebilir, iç ölçüm standartlarını arttırabilir, çalışanlarını

yaratıcı düşünmek için eğitip motive edebilir ve şirketin ürünlerinde, süreçlerinde ve hizmetlerinde onların zekâlarını kullanabilir (İpçioğlu, 2004:55).

Bilginin değerinin artırılması için bilgi yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında, çalışma anlayış ve biçiminde reel şekilde değişime yol açması, yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, uygulamaların ve politikaların geliştirilmesi hususunda somut katkılar yapması gerekmektedir. Bu ise bilginin organizasyon yararına etkili ve sonuç getirecek biçimde kullanılmasını gündeme getirmektedir. Bu bakımdan bilginin kullanılması ve organizasyona yarar sağlayacak biçimde davranışlara dönüştürülmesi, o bilginin elde edilmesi ve bilinmesi kadar önemlidir (Öztürk, 2005:51).

Bilginin uygulanması süreci iki alt süreçten oluşmaktadır. Yönlendirme süreci, bilgi transferi olmaksızın, bir bireyin zihnindeki bilgiyi kullanarak diğer bireyin karar verme sürecine yön verme işlemidir. Bu işlemde herhangi bir bilgi transferi yapılmaz. Rutinler süreci olarak adlandırılan diğer süreç ise prosedürlerdeki, kurallardaki, normlardaki bilginin bir karar verme sürecini sonuçlandırmak için kullanılmasıdır (Ok, 2012: 29).

2.2.4. Bilginin Korunması

Bilgiyi korumadaki zorluk ne olursa olsun bir örgüt için bu önemli bir süreçtir. Örgüt yaşamsal bilgiye ulaşımı sınırlayacak veya izleyecek teknolojiyi geliştirmelidir. Rekabetçi avantajın bir kaynağı olarak bilgi nadir olmalı ve taklit edilemez olmalıdır. Güvenlik odaklı süreçler olmadan bilgi bu önemli niteliklerini kaybeder. Güvenlik odaklı bilgi yönetimi süreçleri bir organizasyon ya da örgüt içinde bilgiyi yasal olmayan veya uygun olmayan kullanım ya da hırsızlıktan korumak üzere tasarlanırlar. Rekabetçi avantaj oluşturmak ve bunu sürdürmek isteyen bir firma için bilginin korunması yaşamsaldır (Gold vd., 2001:192).

Örgütte çalışanların ihtiyaç duyduğu belge ve bilgi birikimine erişmesi için bilgi kaynaklarının analiz edilip sınıflandırılması, bilgi kaynaklarına erişiminin yetkilendirilmesi, kullanışlı bilgi türlerinin tanımlanması ve gerek duyulmayan bilgilerin elenmesi gerekir. Böylece sistemli biçimde toplanan ve düzenlenen bilgi

herkes tarafından kendisine tanınan hak ve yetkiler dâhilinde ulaşılabilir hale getirilebilir (Özdemirci ve Aydın, 2008: 70).

2.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI

Bir faaliyetin nihai sonucu olan performans kavramı işletme biliminin bütün dallarında hem akademisyenler hem de profesyonel yöneticiler tarafından sıkça kullanılan bir araç haline gelmiştir (Özşahin ve Zehir, 2011:52).

Örgütsel performansa yönelik iki bakış açısı söz konusudur. Ekonomik bakış açısı rekabetçi konumlandırma gibi dışsal pazar güçlerinin önemine odaklanır. Örgütsel bakış açısı ise, davranışsal ve sosyolojik paradigmaları ve onların çevre ile uyumunu dikkate alır (Phillips, 1999:173).

İşletmelerin performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermiştir. Bu gelişim ve değişim, düşük maliyette, daha çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşteri tatminine, kaliteye, yeniliğe vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek, gelecekte de var olmayı hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir (Zerenler, 2005:4).

“Performans genel anlamda, belli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, başka bir deyişle elde edilenleri kalite ve kantite yönleriyle belirleyen bir kavramdır” (Songur, 1995:1). Temel ifade ile örgüt performansı, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı ya da sonuca göre, işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesidir (Erdem vd., 2011:84). Başka bir deyişle, bir örgüt için performans, firmanın nerede olduğunun, önceden belirlenmiş olan amaçların ne ölçüde başarıldığının ve en önemlisi, rakiplerle yapılan bir karşılaştırma içerisinde, yeteneklerin performans artışı sağlamak üzere nasıl etkin kullanılabileceğinin bir belirleyicisidir (Agarwal vd., 1997’den aktaran: Demir ve Okan, 2009:60).

Örgütsel performans, başlı başına soyut bir kavram olarak organizasyonun değil ama bundan çok daha fazlasını ifade eden maddi ve beşeri varlıklardan oluşan bütünün nihai çıktılarını işaret edicidir (Yavuz, 2010:147). Genel olarak örgütsel performans kavramı bir örgütün insan, fiziksel ve sermaye kaynaklarını içeren ortak bir amacı

başarma amacına yönelik üretken varlıklarının birlikteliği fikri üzerine dayanmıştır. Bu varlıkları sağlayanlar değişim sürecinde elde ettikleri değerden dolayı tatmin oldukları sürece örgüte bağlı kalacaktır. Sonuç olarak performansın özü değer yaratmadır. Yaratılan değer beklenen değerden büyük ya da beklenen değere eşit olduğu sürece örgüt var olmaya devam eder (Carton, 2006:3).

Örgütsel performans örgütlerin değerlendirilmesinde en önemli kriter olarak uzun süredir kullanılmasına rağmen performansın ne olduğu ve nasıl ölçüldüğü ile ilgili konular üzerine az araştırma yapılmıştır. Bunun nedenlerinden biri örgütsel performansın çok boyutlu olmasıdır. Bu özellik onun etkin bir şekilde anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. İkincisi örgütsel performans ile ilintili değişkenler ve performans arasındaki ilişkiler başka unsurlar tarafından etkilenebilir. Daha da ötesi örgütsel performans zamanla değişir ve hangi ölçütlerin değiştiği belirsizdir (Cherskul, 2010:73).

2.3.1. Örgütsel Performansın Tanımı

Örgütsel performans, bir iş yapan bireyin ya da işletmenin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir anlatımla neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Karaman ve Kale, 2009:32). Diğer bir anlatımla performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir (Akal, 2005:17). Diğer taraftan etkililik, verimlilik, kalite, çalışma hayatının kalitesi, yenilik, karlılık gibi bazı performans göstergeleri arasındaki karmaşık karşılıklı bir ilişki olarak tanımlanabilir (Elitaş ve Ağca, 2006:347). Başka bir tanıma göre de performans, rekabetçi avantaj elde etmek için kaynakları bulma ve etkin bir şekilde yönetme yeteneğidir (Iswati ve Anshori, 2007:1394).

Bir başka ifade ile örgütsel performans, üretken kaynakların örneğin; insan, fiziksel ve sermaye kaynaklarının ortak bir çıktıya ulaşmak için etkin bir şekilde birleştirilmesidir (Koh, 2010:8).

Örgütsel performans; organizasyonun sahip olduğu bilgi, maharet ve yeteneklerini hedefleri doğrultusunda kullanabilme yüzdesidir (Kanbir, 2004:83).

Örgütsel performans bir işletmenin kendi amaçlarını ne kadar iyi başardığını ölçen bir göstergedir (Lin ve Kuo, 2007:1069).

Örgütsel performans, organizasyonel hedeflerin, sosyal amaçların ve sorumlulukların gerçekleştirilmesidir. Organizasyonel yapı, bilgi düzeyi, stratejisi, insan dışındaki bütün unsurlar örgütsel performansın belirleyicisidir. Örgütsel performans tüm bu faktörlerin entegrasyonu ve etkileşimi sonucunda oluşmaktadır (Aydoğan, 2006:337).

Örgütsel performans sistemin belli bir zaman aralığındaki çıktısı ya da çalışmasının sonucudur. Örgütsel performans ile örgütün toplam performansı anlatılmaktadır. Toplam performansın bilinebilmesi örgütün girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçların ölçülüp değerlendirilmesiyle mümkündür (Benligiray, 1999:8).

Genel olarak örgütsel performans, bir stratejiyi uygulamanın maliyetleri ile alakalı performansı yansıtan (kar ölçütü) maliyet temelli performans ölçümü ile bir stratejiyi uygulamanın maliyeti ile ilgili olmayan (satış ve pazar payı) gelir temelli performans ölçümünden oluşur (Kırca vd., 2005:25).

2.3.2. Örgütsel Performansın Türleri

Bir örgütün performansı inovatif performansın (örneğin yeni ürün ve hizmetlerin sayısı), pazar performansının (pazar payı, müşteri tatmini), üretim performansının (kalite, esneklik) ve finansal performansın (kar, yatırım harici nakit akışları) bir kombinasyonudur (Günday vd., 2008:4).

2.3.2.1 Yenilikçilik Performansı

Yenilikçilik, örgüt kültürü olarak yeni fikirlere açık olma durumudur (Hurley ve Hult, 1998:44). Yenilikçilik, yeni ürün ve hizmetleri tanıtmada yaratıcılığı ve deneyselliği, yeni ürün çeşitlerini, teknolojik liderliği ve yeni süreçler geliştirmede araştırma ve geliştirmeyi destekleme konusundaki istekliliği ifade eder (Lumpkin ve

Dess, 2001: 431). Yenilikçilik, teknolojide yenilik ve geliştirmeye vurgu yapan ürün ve hizmet yeniliği ile ilgilidir (Antoncic ve Hisrich, 2001:498).

Değişimin çok hızlı olduğu günümüzün küresel rekabet ortamında yenilikçilik performansının gelişmiş olması organizasyonlara büyük faydalar sağlayacaktır. Yenilikçi bir yapıya sahip organizasyonlar faaliyet gösterdiği çevredeki değişimlere hakim olabilmek için değişimi anlamaya, yeni fikirler uygulamaya, problemlere yeni yollarla yaklaşmaya, risk almaya, rakiplerine liderlik etmeye ve sürekli fırsat yaratmaya çalışacaktır. Dolayısıyla yenilikçilik yeteneğine sahip olmak örgütlere, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanma, performanslarını iyileştirme ve dinamizmi açısından da faydalar sağlayacaktır (Naktiyok, 2007:212-215). İşletmelerin yenilikçilik performansı; objektif olarak patent sayısı, onaylanan yeni proje sayısı ile, sübjektif olarak ise yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi ile değerlendirilir (Hung vd., 2011:215).

Yenilikçilik performansını ölçmeye yönelik kriterler arasında, pazara sunulan yeni ürün, hizmet sayısı, patentler ve araştırma geliştirme yatırımları sayılabilir (Tuominen vd, 2004:497). Pazara sunulan yeni ürün sayısı, alınmış veya alınabilecek patent sayıları ve Ar-Ge'ye bütçeden ayrılan paylar gibi daha somut göstergeler ile birlikte (Hagedoorn ve Cloodt, 2003:1367) işletme işlevlerinde başarılı değişimi sağlayan firmaların yenilikçilik performansları yüksek olacaktır (Meeus ve Oerlemans, 2000: 53-54).

Yönetim ve uygulamalı ekonomi literatürü firmaların yenilikçilik performanslarının ölçümü üzerinde uzun süredir araştırmalar yapmaktadır. Ar-Ge girdileri, patent sayıları, patent atıfları veya yeni ürün sunumu sayıları gibi genel ölçütler ve araştırmaya dayalı daha spesifik ölçütler firmaların yenilikçilik performansını değerlendirmede kullanılmaktadır (Hagedoorn ve Cloodt, 2003:1365; Katila, 2007:304).

- 1) Ar-Ge Girdileri: Literatür genellikle Ar-Ge harcamalarını bir firmanın Ar-Ge faaliyetini değerlendirmede birincil girdi göstergesi olarak alır. Başarılı Ar-ge girdisi gelecekteki Ar-Ge kaynaklarının tahsisini kolaylaştıracaktır. Diğer bir deyişle mevcut Ar-Ge çabaları sadece mevcut girdiyi etkilemekle kalmayacak aynı zamanda önceki başarılar uzun dönemli projelerin oluşturulmasında önemli

bir unsur olacaktır. Özellikle ileri teknoloji endüstrilerinde Ar-Ge girdileri gelecekteki çıktıyı oldukça fazla etkileyecektir. Bir başka ifadeyle firmanın, yeni fikirler, yeni modeller, yeni patentler ve yeni ürünler oluşturmasına neden olacaktır.

- 2) Patentler: Göstergelerden bir diğeri de patent sayısıdır. Patentleme davranışındaki uluslararası ve sektörel farklılıklar, büyük firmalar ve küçük firmalar arasındaki farklılıklar Ar-Ge'den inovasyona olan yolun sadece bir kısmının patentler ile ilgili olduğunu gösterir. Ancak bunlara rağmen ekonomi literatürünün çoğunluğunda patent sayıları inovatif performansın en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Patentlerin bir performans göstergesi olarak kullanımına eleştiri getiren araştırmacılar özellikle ileri teknoloji sektörlerinde patent sayılarının uygun bir performans göstergesi olduğunu kabul etmektedirler.
- 3) Patent Atıfları: Giderek artan bir sayıda araştırmacı patent atıflarını firmaların buluşçul performansının bir göstergesi olarak kullanmaktadırlar. Patent sayıları ile karşılaştırıldığında (yalnızca kantitatif bir ölçüttür), patent atıfları ayrıca patentlerin kalitesinin de ölçümünü içerir. Bu göstergeyi kullanmanın temel varsayımı bir patentin önemi ile daha sonraki patentlerde bir patente atıf verilme derecesi arasında pozitif bir ilişkinin bulunmasıdır. Daha önceki patentler üzerindeki bu bilgi her patent uygulamasında kullanılabilir. Belirli bir patent için patent atıflarının sayısı önemini ya da etkisini gösterir.
- 4) Yeni Ürün Sunumları: Bazı çalışmalar yeni ürün sunumlarının firmaların inovatif performansının bir göstergesi olarak kullanmaktadır. Yeni ürün sunumlarını kullanmanın dezavantajlarından biri firmaların kendileri tarafından tanımlanarak kabul edilmiş olmalarıdır (Hagedoorn ve Cloudt, 2003:1368-1369).

2.3.2.2. Üretim Performansı

Üretim performansı, 1980 öncesi ve 1980 sonrası olmak üzere iki evrede incelenebilir. İlk evrede üretim performansının açıklanmasında, produktivite kavramı kullanılmıştır. Bu durum, eğer işletme, maliyet ve produktivite temelinde rekabet ediyorsa geçerlidir. İkinci evrede ise, yeni üretim teknolojileri ve felsefelerini uygulama ile değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılama ön plana çıkmıştır. Bu evrede meydana gelen

yenilik ve değişimler geleneksel performans ölçütlerinin sınırlarını aşmıştır. Bu yüzden işletmeler, başarılarını devam ettirmek ve artırmak için yeni ölçütler ortaya koyma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır (Richardson ve Gordon, 1980; Ghalayini vd., 1997'den aktaran: Tokgöz vd., 2012:302).

Günümüz işletmeleri üretim faaliyetlerini fiyat, kalite, üretim kapasitesi, hammadde, müşteri istekleri gibi birçok değişken etrafında sürdürmektedir. Bu değişkenlerin istenilen seviyelerde olmasını sağlamak için, üretim performansının sürekli olarak iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu açıdan işletmeler için üretim performansının uygun performans ölçütleri ile değerlendirilmesi oldukça önemlidir. İyi bir üretim performansı düşük envanter seviyeleri, yüksek üretim miktarları, yüksek üretim kalitesi, iyileştirilmiş proses zamanları ve kısaltılmış müşteri cevap süreleri gibi birçok avantaj sağlamaktadır (Şen ve Cenkçi, 2009:1-2).

Literatürde üretim performansının değerlendirilmesine yönelik pek çok çalışma yapılmış ve çok sayıda performans ölçütü tanımlanmıştır. Schroeder vd. (2002:108)'nin çalışmasında bu ölçütler; satışların bir yüzdesi olarak maliyet, uygunluk kalitesi, zamanında teslimatların yüzdesi, hammaddenin tedarikinden müşteriye malın teslimine kadar geçen süre ve üretim esnekliği olarak sıralanmıştır. Kaynak (2003:418) çalışmasında bu ölçütleri, düşük fire oranı ve tekrar çalışma maliyeti olarak tanımlamıştır. Kaplan (1983:689)'a ait çalışmada üretim performansı ölçütleri kalite, stok ve verimlilik olarak sınıflandırılmıştır. Chenhall (1997:188)'a göre ise üretim performans ölçütleri, zamanında teslimat, müşteri ihtiyaçlarına yanıt verebilme, hatasız üretim, minimum stok, satıcı kalite ve güvenilirliği, düşük maliyet ve yüksek verimliliğidir. White (1996:43)'ın çalışmasında üretim ile ilgili performans ölçütleri altı faktör olarak incelenmiştir. Bunlar, kalite, maliyet, güvenilirlik, üretim zamanı, esneklik ve çalışan ilişkileridir.

Aşağıdaki tablo çeşitli yazarlarca ele alınan üretim performans ölçütlerini yıllar bazında ortaya koymaktadır (Flippini vd., 1998:3384).

Tablo 8: Üretim Performans Ölçütleri

Yazar (lar)	Yıl	Performans Ölçütleri
Skinner	1969	Verimlilik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campanella and Corcoran	1983	Kalite seviyesi (hata yüzdesi), kalite maliyetleri (=koruma mal. + değerlendirme mal. + hata mal)
Richardson, Taylor and Gordon	1985	Çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim, iş gücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün spesifikasyonlarında değişim yapma esnekliği, hacim değişikliklerinde esneklik
Rosenfield, Shapiro and Bohn	1985	Maliyet-teslim süresi sınırı
Skinner	1985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi/güvenirlilik, teslim süresi ve güvenirliliği, yatırım, ürün değişikliklerindeki esneklik, hacim değişikliklerinde esneklik
Fine	1986	Uygunluk seviyesi (hatalı olmama oranı), maliyet= değerlendirme mal + koruma mal. + hata mal
Miller and Roth	1988	Fiyat, kalite tutarlılığı (uygunluk), yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet, promosyon
Ferfows and De Meyer	1990	Kalite, birim üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişme hızı, zamanında teslim, yığın büyüklüğü, genel maliyetler
Miller and Kim	1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite
Schonberger	1990	Teslimat süresini azaltma, iş gücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu
New	1992	Teslimat süresi, teslimat güvenirliliği, kalite, fiyat, tasarım esnekliği, hacim esnekliği
Carbett and Van Wassenhove	1993	Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik) kalite (güvenirlilik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik)
Flynn, Filippini, Forza vd.	1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti
Mapes	1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, teslimat süresi, teslimat güvenirliliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New and Szwajkowski	1996	Üretkenlik, müşteri hizmeti

Kaynak: Flippini vd., 1998:3384

Tablo 8’de de görüleceği üzere üretim performansının tanımlanmasında literatürde bir birlik bulunmamaktadır. Çünkü her araştırmacı kendi performans tipleri kümesini tanımlamış ve geliştirmiştir. Bununla beraber kalite, teslim zamanı, üretim maliyetleri ve esneklik gibi yaygın kullanılan performans tipleri de mevcuttur (Flippini vd., 1998:3383).

2.3.2.3. Pazarlama Performansı

Pazarlama performansı pazarlama amaçlarının ne ölçüde gerçekleştirildiği ile ilgilidir. Pazarlama performans ölçümü işletmeyi değerlendirmek için geliştirilen bir araç olarak algılanmalıdır (Toksoy ve Ayyıldız, 2004: 444-445). İşletmelerin pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri pazarı daha iyi tanımlarıyla mümkün olacaktır. İşletmelerin rekabet ettikleri pazarlarını tanıyabilmeleri için pazardan sürekli veri akışını sağlayacak ve bu verileri anlamlı bir bilgi haline dönüştürebilecek yapıyı işletme içinde kurmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde pazarlama performans kriterlerinde rekabet edilebilir bir sonuç elde edebileceklerdir (Uzkurt vd, 2006:23).

Pazarlama performans ölçütleri, pazarlama ve pazarlamanın kurumsal performans ile olan ilişkisine dair finansal veya pazardan elde edilen içsel ve dışsal ölçütlerdir (Hacıoğlu, 2012: 60). Bir firma pazarlama açısından performansını ölçmek istediğinde üç gösterge çeşidini kullanabilir. Bunlar (Huang, 2011:6);

- 1) Müşteri tatmini: Bu kategorideki göstergeler müşteri tatminini geliştiren, müşteriye değer ileten, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ve değerli müşterileri elde tutan yetenekleri ölçer.
- 2) Pazar etkinliği: Bu kategorideki göstergeler bir firmanın pazar odaklı amaçlarına ulaşabilme yeteneğini ölçer. Pazar payındaki büyüme, satışlardaki büyüme, yeni ve mevcut müşteri sayısındaki büyüme gibi unsurları içerir.
- 3) Öngörülen/gerçekleşen karlılık: Bu kategorideki göstergeler firmanın geçmiş yıllardaki karlılıklarını ölçer ve gelecek yıllar için karlılık öngörülerinde bulunur. Yatırımların geri dönüş oranı ve finansal hedeflere ulaşma yeteneği gibi unsurları içerir.

2.3.2.4. Finansal Performans

Geleneksel bakış açısından örgütsel performans, bütçe, varlıklar, işlemler, ürünler, hizmetler, paralar ve insan kaynakları gibi örgütü etkileyen yaşamsal ölçütleri içeren finansal performansla ilintili kabul edilir (Liao ve Wu, 2009:65).

İşletmenin finansal performansı, finansal durumundaki değişimlere ilişkin ölçümler veya yönetim kararlarından kaynaklanan finansal çıktılar ile bu kararların organizasyon üyeleri tarafından uygulanma derecesini ifade eder (Carton, 2006:2).

Finansal performans, işletmelerin parasal politikalarının ve faaliyetlerinin sonuçlarının ölçülmesi olarak tanımlanabilir. Finansal performans ile işletmelerin finansal pozisyonu, yatırımlarının verimliliği ve işletmenin risk derecesi belirlenebilmektedir. Ayrıca finansal performans, geçmişin sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesi ve gelecek için yatırım ve finansman kararlarının alınması ve kaynakların etkin kullanımı gibi konularda işletme yöneticilerine önemli bilgiler sağlamaktadır (Uygurtürk ve Korkmaz, 2012:96).

Finansal performans ölçümü, işletmeler tarafından yürüttükleri faaliyetlerin sonuçlarının hedefledikleri sonuçlarla kıyaslanarak, yapılan işte başarılı olup olunmadığının rakamsal ifadesi olarak çok uzun yıllardır yapılmaktadır (Komşuoğlu Yılmaz ve Karaduman, 2013:359). Firmanın finansal performansını değerlendirirken finansal performansı doğrudan ya da dolaylı etkileyen bütün faktörlerin dikkate alınması yerinde bir yaklaşım olacaktır (Uluyol vd., 2011:316).

Finansal performans ölçümünde amaç, karar vericilere işletmenin mali durumuna ilişkin bilgi sağlamaktır. Finansal analizler, işletme yöneticilerinin geleceğe dönük kararlar almalarına yardımcı olduğu gibi aynı zamanda yatırımcılara da işletmeyle ilgili bilgi sağlamakta ve kredi kurumlarının işletmeyle ilgili kredi kararları almalarını sağlamaktadır (Yükçü ve Atağan, 2010: 28).

Örgütler rekabetçi avantaj kazanabilmek için pozitif finansal performansa sahip olmalıdırlar (McKeen vd., 2006:3). Finansal performans üç boyutta ele alınabilir. Birincisi rakiplere oranla ulaşılan genel kar seviyesi, ikincisi rakiplere oranla sahip olunan kar marjı, üçüncüsü ise rakiplere oranla yatırımın geri dönüş oranıdır (Hooley vd., 2005:26).

2.3.3. Örgütsel Performansın Ölçütleri

Günümüzde işletme yöneticileri örgütsel performansı etkileyen faktörleri anlayabilme çabası içerisinde daha fazla girmişlerdir. Özellikle pazarların giderek daha fazla rekabetçi hale gelmesi bunda önemli bir etkidir. Dolayısıyla son yıllarda örgütsel performansı etkileyen faktörler ve örgütsel performans ölçütleri üzerine yapılan çalışmalar artmıştır (Capon vd., 1990:1157).

Performans ölçütleri, iyi bir programın amaçlarına nasıl ulaştığını tanımlamaktadır. Çünkü sonuçlar neyi başarmayı umduğumuzu tanımlayan ifadeler olurken, ölçütler hedefe ulaşıp ulaşılamayacağını belirlemek için, spesifik olarak neyin ölçüleceğini ortaya koymaktadır (Koçyiğit, 2010:58). Performans ölçütleri örgütün “hayati işaretleri”dir. Neyin önemli olduğu ile ilgili iletişimi kurarlar: Yukarıdan aşağıya doğru, strateji; aşağıdan yukarıya doğru, süreç sonuçları; ve süreçlerle beraber, kontroller ve iyileştirmeler arasındaki bağlantıyı sağlarlar. Performans ölçütleri vasıtasıyla, insanlar işlerinin örgütsel başarıya nasıl bağlandığını anlarlar (Hronec vd., 1993’den aktaran: Kabadayı, 2002:65). Performans ölçütleri örgütsel faaliyetleri değerlendirmek ve rekabetçi konumu korumak ya da rakiplere üstünlük sağlamak için yöneticilere yardımcı olurlar (Al-Hakim ve Hassan, 2011:955). Ölçütler organizasyonların performans durumlarını ortaya koymak üzere kullanılırlar ve gerçek hayatın dikkatli ve kesin bir gözlemi sonucunda ortaya konulmalıdırlar (Koh, 2010:9). Ayrıca iyi bir performans ölçütü, içsel ve dışsal çevredeki değişiklikleri yansıtılabilmelidir (Kennerley ve Neely, 2002:1225).

Örgütsel performans, örgütsel araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan bağımlı değişkenlerden biri olmasına rağmen, ölçülmesi ve tanımlanması en zor olan değişkenlerden biridir (Rogers ve Wright, 1998:314). Örgütsel performans ölçütlerinin geliştirilmesinde kullanılan ilk ayırım ölçütlerin nesnelliğine/öznelliğine dayanır. Öznel örgütsel performans ölçütleri ağırlıklı olarak örgüt üye ve paydaşlarının performansla ilişkin algılarına dayanır ve algılarla amaçlar arasında bir tutarlılık söz konusudur. Nesnel örgütsel performans ölçütleri ise ağırlıklı olarak finansal verilere dayanarak oluşturulan ve herhangi bir algının söz konusu olmadığı karşılaştırmalı verilerdir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:56). Finansal verilere dayanan geleneksel performans ölçütleri firmalarda karşılaştırmalı objektif bir performans çıktısı sağlar. Ancak kısa

dönemli ve geçmiş odaklı finansal göstergeler bir firmanın performansını değerlendiren yegane ölçütler olamaz (Lee ve Lee, 2007:24). Bu nedenle finansal verilerin doğasından kaynaklanan yetersizliklerin ortadan kaldırılması için öznel ölçütlerle birlikte kullanılmaları gerekmektedir (Akbaba, 2013:26).

Örgütsel performans ölçütleri arasındaki bir diğer ayrım, içsel ve dışsal bakış açısıyla ilgilidir. İçsel performans ölçütleri işletme içerisindeki paydaşlara ilişkin göstergelerle ilgiliyken, dışsal ölçütler ise müşteri, tedarikçi, rakip ve pazarlara ilişkin göstergelerle ilgilidir. Bu bakış açısıyla, performans değerlendirme girdi ve çıktı ölçütlerini de içermelidir. Çıktı ölçütleri işletmelerin karlılığını ve sonuçlarını vurgulayarak esas amaçlarını yansıtırken, girdi ölçütleri sonuçlara ulaşmayı sağlayacak etkili faaliyet ve görevlere odaklanmaktadır. Sonuç olarak, hangi bakış açısı temel alınır alınsın, örgütsel performansın bir boyutunun finansal olmayacak biçimde paydaşlarla ilgili görüşleri yansıtmaması gerekir. Çünkü birincil paydaşlar, işletme ile yakın ilişki içerisinde olan, işletmenin hayatta kalmasına, karlılığına ve büyümesine, sonuç olarak performansına doğrudan etkisi olan paydaşlardır (Altuntaş ve Dönmez, 2010:57).

Finansal/finansal olmayan ölçütler kullanmak da örgütsel performansın ölçülmesinde geliştirilen bir diğer tekniktir. Finansal ölçütler örgütlerin performansını değerlendirmede yıllardır kullanılmaktadır. Ancak, örgütlerin giderek daha karmaşık hale gelmesi ve rekabet ettikleri pazardaki şartların farklılaşması gibi nedenlerden dolayı örgütsel performans değerlendirme kriteri olarak artık sadece finansal ölçütlerin kullanılmasının yeterli olmayacağı, finansal olmayan ölçütlerin de dikkate alınması görüşü ortaya çıkmıştır (Kennerly ve Neely, 2002:1223).

Sonuç olarak örgütsel performans ölçümünde kullanılan ölçütler finansal ölçütler ve finansal olmayan ölçütler olarak iki grupta sınıflandırılabilir (Phillips, 1999: 173; Wu vd., 2010:1053).

2.3.3.1. Finansal Ölçütler

Finansal performans ölçütleri, bir işletme stratejisine yönelik yürütme ve uygulamaların, işletme karlılığına ne ölçüde katkıda bulunduğuyla ilişkin ölçütler olarak tanımlanabilir. Finansal ölçütler, sıklıkla, satış tutarı, pazar payı, yeni müşteriler, yeni

pazarlar, nakit akışı, sermaye getirisi, gelir, aktif kârlılığı ve özkaynak kârlılığı gibi gelirleri ve verimliliği arttırma stratejileri ile özdeşleştirilebilecek ölçütlerdir (Dönmez vd., 2011:288).

Örgütsel performansı değerlendirmek amacıyla kullanılan finansal ölçütler, yararlı olmasına karşın, örgütü tanımlayan ve gerçekleştirdiği farklı faaliyetlerine anlam kazandıran bazı yönetsel eylem ve yeniliklerin finansal kazançlar sağlamaması nedeniyle yeterli değildir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:56).

2.3.3.1.1. Karlılık

Karlılık, örgütün doğru şeyleri yapıp yapmadığının bir göstergesi olup örgütsel performans ölçütü olarak kabul edilmektedir. Örgüt için karlılık bir amaç olarak değil bir sonuç olarak düşünülürse örgütsel performansın bir parçası olarak görmek mümkündür. Bu şekilde düşünmenin üç nedeni vardır. Birincisi, örgütün yaşayabilmesi kar etmesine bağlıdır. İkincisi, günümüzde artık kar yalnızca gelişmenin bir parçası değil sosyal gelişmenin ve sorumluluğun da bir parçası olmaktadır. Sonuncusu ise kar örgütün üstlendiği riskin bir ödülü olarak görülmektedir (Akın, 2009:89).

Karlılığın önemi özellikle gelişmekte olan pazarlarda daha fazladır. Gelişmiş ekonomilerde karlılık hissedarların değerini maksimize etme amacını gerçekleştirdiği için önemlidir. Klasik yönetim teorisinde firmanın nihai amacı hissedarlarına en yüksek geri dönüşü sağlamaktır ve en yüksek geri dönüşün kaynağı kardır. Varlıkların geri dönüşü ve kar marjinleri gibi göstergeler finansal raporlarda yer alır ve yatırımcılar bunları örgüt performansının anahtar göstergeleri olarak analiz eder. Bunlar ayrıca yönetsel performansın da anahtar göstergeleridir. Bu nedenle yöneticiler varlıkların veya satışın geri dönüşü üzerinden değerlendirilirler (Zhou vd., 2013:476-477).

İki farklı karlılık indeksi vardır. Bunlardan ilki işletim karlılığı oranı diğeri de toplam varlıkların geri dönüşü oranıdır. İşletim karlılık oranı işletim karları ile (herhangi bir finansal gelir olmadan) satışlar arasındaki orandır. Toplam varlıkların geri dönüşü oranı ise vergi öncesi tüm karların (finansal gelirler dahil olmak üzere) toplam varlıklara oranıdır (Cozza vd., 2012:1967-1968).

Karlılık özellikle kısa dönemde karlarını maksimize etmekten çok pazar payını artırma veya yeni pazar nişleri yaratma üzerine odaklanan firmalar için eksik bir gösterge olabilir (Cozza vd., 2012:1968).

2.3.3.1.2. Satışların Artışı

Satışların artışı zaman içerisinde satışlarda meydana gelen değişimdir (Richard vd., 2009:29). Satışlar işletmeye gelir getiren kalemlerin en önemlilerinden biri olmasının yanı sıra işletmenin üretim hacmini de etkileyerek maliyetler üzerinde önemli rol oynamaktadır. Satışlardaki artışla işletme atıl kapasitesinden kurtulmakta ve verimlilik artışı sağlayabilmektedir. Verimlilikteki artışın ürün maliyetlerine yansıtılabilmesiyle de işletme rekabet avantajı elde edecektir. Satışları arttırmak önemli ölçüde mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayıp, müşteri tatmin düzeyini yükselterek onların satın alımlarında işletmeyi tercih etmelerini sağlamakla yani müşteri sadakatini arttırmakla mümkün olacaktır (Güner, 2006:110).

Satışların artışı işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlaması açısından avantaj sağlayan bir ölçüt olarak görülmektedir. Satışları daha fazla olan işletmelerin daha fazla finansal kaynaklara sahip olacağı ve bu durumdaki işletmelerin örgütsel performanslarının daha yüksek olacağı düşünülür (Ferlic, 2008:6).

Satışların artışı tüm endüstrilerde performans ölçütlerinin anahtar unsurlarından biri olarak kabul edilir. Satışların artışı özellikle küçük ve orta boy işletmelerin değerlemelerinde anahtar kriter olarak da kullanılır. Sürdürülebilir olarak satışların artışı en önemli ve en güvenilir başarı kriteridir ve modern toplumda başarının temel unsurudur. Satışların artışının işletmelerde performans ölçütü olarak kullanılmasının üç nedeni vardır. Birinci neden satışların artışı ile ilintili ölçütlerin çoğu işletmenin stratejik hedefleri ile bağlantılı olmasıdır. İkincisi, yeni iş ve refah oluşturma için ekonomik stratejilerin en önemli unsurudur. Son olarak özellikle küçük ve orta boy işletmelerde satışların artışı en güvenilir ölçüt olarak düşünülmektedir (Salojärvi vd., 2005:4).

2.3.3.1.3. Pazar Payı

Pazar payı işletmenin belirli bir dönem içerisindeki satışlarının aynı dönemdeki endüstrinin toplam satışlarına oranıdır. Bir başka ifade ile işletmenin hedef pazarındaki gücünün göstergesidir (Richard vd, 2009:35).

Pazar payı sektörlerde genellikle bir işletmenin pozisyonunu (konumunu) ve başarısını tanımlamak üzere kullanılır. Pazar payının genel olarak kabul edilmiş tanımına göre, pazar payı işletme performansının ve ele alınan endüstrinin toplam performansının arasındaki ilişkiyi gösterir (Pervan ve Kramaric, 2012:957).

Pazar payı ve performans arasında nedensel bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Pazar payı ve performans arasındaki korelasyonların araştırıldığı çeşitli çalışmalar mevcuttur. Kaynak temelli bakış açısından ele alındığında rakiplere göre daha iyi kaynaklara sahip işletmeler yüksek karlara sahip oldukça genellikle yüksek pazar paylarına da sahip olurlar. Daha iyi kaynaklar işletmenin daha rekabetçi bir avantaj elde etmesine yol açar ve eşit maliyette rakiplerin rekabetçiliğini azaltır. Eğer kaynaklar değişirse pazar payları da değişecektir. Örneğin bir firma bir patent alırsa ve pazarlamasını etkin bir şekilde yaparsa temel bir rekabetçi avantaj elde edecek ve bu da onun pazar payını artıracak, sonuç olarak işletmenin performansı artacaktır (Montgomery ve Wernerfelt, 1991:954).

Performans değerlemede kullanılan önemli bir kriter pazar payındaki gelişmelerdir. Her örgütün kendi sektörü içinde sahip olduğu bir pazar payı bulunmaktadır. İşletmelerin en önemli hedefi ise bu paylarını koruyarak geliştirmek, bir anlamda ayakta kalabilmektir. Bu temel hedefe ulaşma düzeyi, performans değerlendirme ölçütü olarak kullanılabilir (Fındıkçı, 1999:311).

2.3.3.2. Finansal Olmayan Ölçütler

İşletmeler hedef pazarlarında mevcut pazar paylarını korumak ve rekabetçi kalabilmek için yalnızca finansal performans ölçütlerini temel almamalıdır. Bunun yanında finansal olmayan ölçütler de performans ölçümünde dikkate alınmalıdır (Lee ve Huang, 2012:144).

Genellikle örgütler için performansın anlamı yalnızca karlılık ve finansal gelirler ile sınırlı olarak anlaşılmaktadır. Ancak son yirmi yıl içerisinde performans ölçümü ve yönetimine ilgi artmış, performansa finansal açıdan odaklanmak yerine finansal olmayan perspektiften bakmaya doğru bir yöneliş olmuştur (Çınaroğlu ve Şahin, 2012:60). Finansal olmayan ölçütlerinin örgütsel performansın önemli göstergelerinden biri olduğu fikrinin yaygınlaşması ile bu alandaki çalışmalar hız kazanmıştır. Birçok çalışmada finansal olmayan ölçütler ile performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışmalarda tespit edilen önemli sonuçlardan biri de finansal olmayan ölçütlerin rekabetçilik ile ilişkili olduğudur (Banker ve Mashruwala, 2007:763).

Finansal olmayan ölçütlere karşı olan ilginin iki temel nedeni vardır. Birincisi, finansal ölçütlerin risk ya da belirsizlik altında verilen kararların çıktılarına odaklanmasıdır. Örneğin karlılık ölçütleri bir organizasyonun ana amaçlarından olabilir ancak özellikle organizasyonun alt düzeylerinde doğrudan kontrol edilemez. Daha da ötesi gelecekteki finansal performansın en iyi tahmin edicisi değildir. Ürün ve hizmet kalitesi, müşteri tatmini, inovasyon gibi ölçütler çeşitli hiyerarşik düzeylerde kontrol edilebilir ve daha anlamlıdır. Bu ölçütler performans için önemli göstergelerdir. Çünkü bu ölçütleri dikkate alarak verilen kararlar ve bunun sonucunda performansta oluşan artışlar finansal performanstaki iyileşmeleri de gösterir. İkincisi, finansal olmayan ölçütler yöneticilerin kısa dönem bakış açılarını değiştirir (Horngren, 2004:208-209).

Yazında sıklıkla kullanılır hale gelen finansal olmayan ölçütler, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, marka değeri, yetenekli çalışanları elde tutma, süreç yenilikleri, bilgi edinimi ve kullanımı ve değişim yönetimi gibi ölçütlere ilişkin algıları içerir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:57).

2.3.3.2.1. Verimlilik

Verimlilik daha yüksek üretim ya da daha az girdiyle daha çok çıktı üretme amaçlarını içerir (Benligiray, 1999:12-13).

Verimliliğin bir performans ölçütü olarak çok kullanılması; basitliğinden ve tüm işletmelerde kullanabilme kolaylığından kaynaklanmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009:4). İşletmenin zaman içerisindeki performansını izlemekte kullanıldığı gibi,

işletmenin farklı departmanlarının performansının karşılaştırılmasında da sıklıkla kullanılır. Aslında verimlilik, işletmenin kaynaklarını belirli bir zaman periyodu içinde nasıl tükettiğini gösteren bir etkinlik ölçüsüdür. Çıktılar bu zaman periyodu içinde üretilen mal ve hizmetlerin toplam değerini ifade eder. Girdiler ise bu çıktıları üretmek için gerekli kaynak miktarıdır (Akdeniz ve Durmaz, 1998:87). Verimlilik oranı yardımıyla bir işletmede belirli bir sürede çıktı miktarları ile girdi miktarları karşılaştırılarak, yöneticilerin kaynakları kullanım etkinliği ölçülmektedir. Diğer koşullar aynı olmak üzere verimlilik oranı ne kadar yüksek ise, işletmenin başarısı, karlılığı ve performansı da o kadar yüksek olmaktadır (Met ve Erdem, 2006:55).

Verimlilik işletme performansının odak noktasıdır. Verimlilik ölçütü ve işletme açısından taşıdığı önem şöyle açıklanabilir (Akal, 2005:48):

1. Stratejik amaç: İşletmenin genel performansını ölçmek, bunu rakip ve benzer işletmelerle karşılaştırmak ve işletme stratejisini saptamak için.
2. Taktik amaç: İşletme performansını işletme birimleri düzeyinde kontrol etmek ve geliştirmek için.
3. Planlama amacı: Çeşitli girdilerin veya aynı girdinin değişik oranlarda kullanımı ile sağlanacak görece yararların karşılaştırılması için (girdi kaynaklarının yüksek verimini sağlamak için).
4. İç yönetim amaçları: İşçi-işveren ilişkilerini düzenlemek, çalışma yaşamını iyileştirmek için.

2.3.3.2.2. Etkililik ve Etkinlik

Etkililik girdilerin çıktılarına optimal dönüşü olarak ifade edilir. Bir başka ifade ile kaynakların rasyonel kullanımınıdır (Salem, 2003:3). Etkililik ölçütleri performans ölçümünün en önemli kategorisini oluşturur. Bunun nedeni, herhangi bir programın istenilen sonuçları ne ölçüde yarattığını ölçmesidir. Elde edilen sonuçlar, direkt olarak programın amacı temel alınarak değerlendirilir. Etkililik ölçütleri kullanılarak yapılan değerlendirmede, program maliyetleri ya da programın tamamlanma süresi gibi kriterler göz önünde bulundurulmaz. Etkililik ölçütlerinin diğer ölçütlerden temel farkı, bu ölçütlerin tamamıyla işletmenin kontrolü altında olmamasıdır. Dışsal faktörlerin, programın sonuçları üzerinde önemli etkiye sahip olduğu durumlarda, bu ölçütlerin

analiz edilmesi uygulanan stratejilerin yeniden gözden geçirilmesi açısından önemli bir bilgi kaynağıdır (Poister, 2003:51).

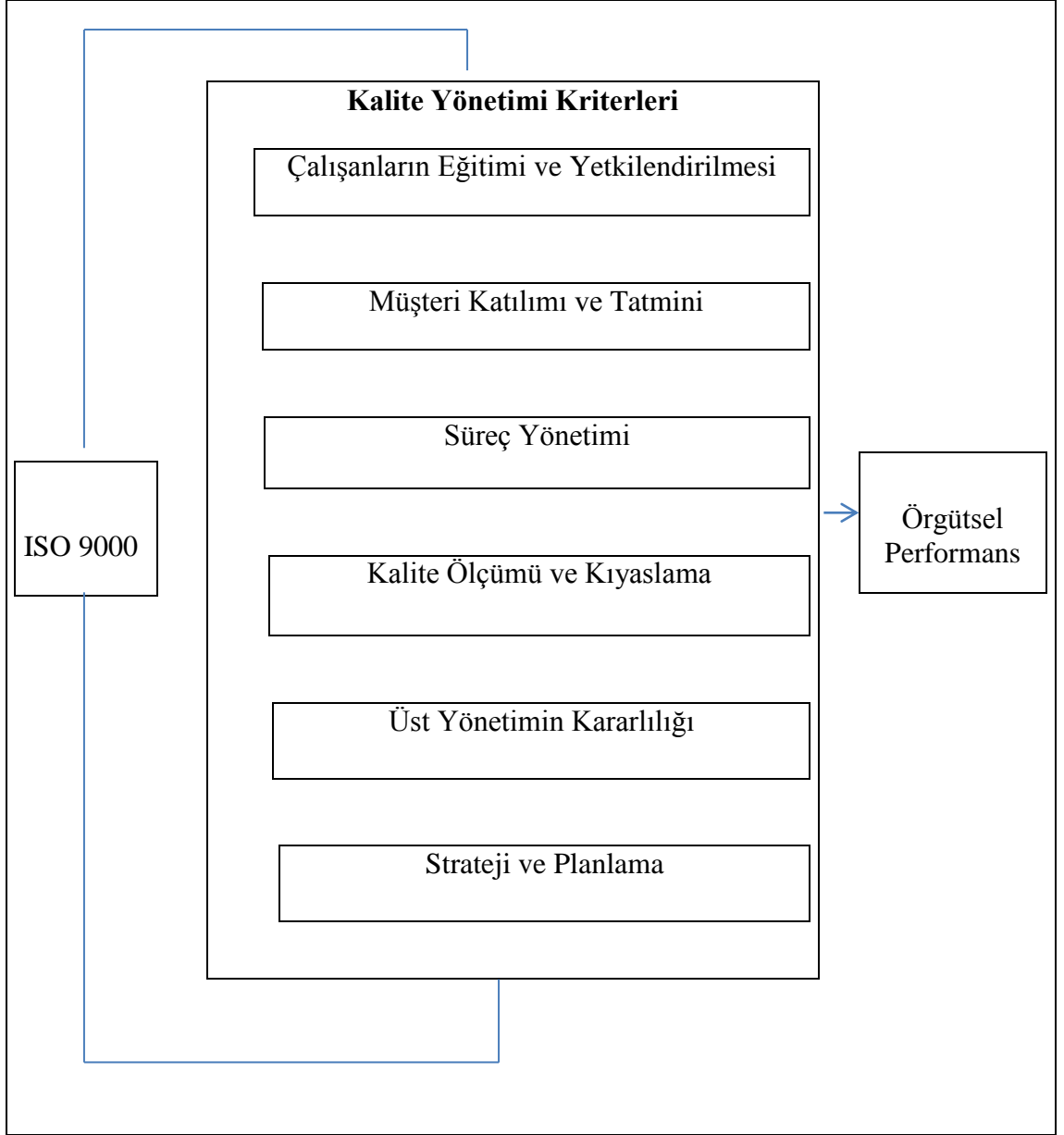
Etkinlik bir prosesin çıktısını hesaplamada dikkate alınmakla birlikte aynı zamanda hedeflerin başarılması ile de ilişkilidir. Kalite, miktar, termin, maliyet ve fiyatlar gibi alanlardaki hedeflere ulaşma derecesini ölçmektedir (Efil, 2010:373).

Etkinlik ölçütleri de verimlilik ölçütlerinde olduğu gibi çıktılar ile onları üretmede kullanılan kaynaklar ile ilgilidir. Ancak etkinlik ölçütleri çıktılarının bu çıktıları elde etmek için kullanılan kaynakların maliyetine oranını içermektedir (Poister, 2003:50).

2.3.3.2.3. Kalite

Kalite bir ürün veya hizmetin amaca ve isteklere uygun olmasıdır. Bir başka ifade ile ürün veya hizmetin müşteriye tatmin etmesi, müşteri isteklerini karşılmasıdır (Efil, 2010: 155). Kalite çeşitli boyutlardan oluşmaktadır. Bunlar, nitelik, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, işe yararlık, estetik ve algılanan kalitedir (White, 1996:54).

Kalite ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalara göre, ürün ve hizmet kalitesini iyileştirme yöntemlerinin örgütsel performansın gelişiminde önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmıştır. Bilgi teknolojileri sayesinde gerek yöneticiler gerekse müşteriler, ürün ve hizmet kalitesinin gelişimini ve farklılıklarını daha kolay takip edebilmekte ve daha kaliteli olanı tercih edebilmektedirler. Bu ise işletmeler için hem bir avantaj hem de bir tehdit unsuru olabilmektedir. Bunu rekabet aracı olarak gören bir firma için bu bir fırsat iken, değişime uyum sağlayamayan işletme için ciddi bir tehdit olarak değerlendirilebilir. Müşteriye istediği kaliteli ürünü sunabilmek, sürekli gelişim ve değişim gerektirmesine rağmen, günümüzün küresel rekabet ortamında sürdürülebilir performansın önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (Turunç, 2006:152-153). Şekil 6'da kalite yönetim kriterlerinin örgütsel performansı bir süreç olarak nasıl etkilediği görülmektedir (Sohail ve Hoong, 2003:41).



Şekil 6: Kalite Yönetimi Kriterleri ve Örgütsel Performans İlişkisi

Kaynak: Sohail ve Hoong, 2003:41

Şekil 6'da örgütsel performansı başarmak üzere toplam kalite yönetimi ISO 9000 ve performans ölçütleri birbiriyle ilişkilendirilmiştir.

2.3.3.2.4. Müşteri Tatmini

Müşteri tatmini müşterinin bir işlemde veya ilişkide elde ettiği değer algılamasının sonucudur. Burada değer rakip satıcılarla olan ilişkilerden veya işlemlerden beklenen değere göre algılanan kaliteye eşittir (Hallowell, 1996:28). Başka

bir ifade ile müşterinin belirli bir beklenti sonucunda satın aldığı mal veya hizmet beklentisini karşıladığında veya aştığında müşteri tatmin olacak ve işletmeye bağlılığı artacaktır. Tersine durumda ise müşteri tatmin olmayacak ve başka işletmelere yönelmeleri söz konusu olacaktır (Gilbert, 2000:178).

Müşteri tatmini, mübadeleyi izleyen süreçte tüketicinin satın aldığı ürünün tüketici istek ve ihtiyaçlarına uygunluğu ve ihtiyaçları karşılama derecesinin bir ölçüsü olarak tanımlanabilir. Müşteri tatmini tüketicinin subjektif değerlendirmesi sonucu oluşur. Dolayısıyla her müşterinin belirli bir ürün veya markaya ait müşteri tatmin seviyesi değişebilmektedir. Çünkü müşteri tatmininde tüketicinin duygusal ve kişisel faktörleri ile katlandığı fedakârlıkları algılama biçimleri farklı olabilir (Cengiz, 2010:152).

Müşteri tatmini, müşterinin beklentileri ile satın alınan ürünler ya da sunulan hizmetler sonucu ortaya çıkan gerçek durum arasındaki farktan oluşmaktadır (Eroğlu, 2005:9). Tatmini etkileyen faktörler, beklentiler ve algılanan kalite, işletmenin sunduğu ürün ve hizmete ilişkin performans algısı, hizmet sunucusu ile kurulan ilişkinin kalitesi ve algılanan değeri, müşterinin fiyata ilişkin beklentisi ve profesyonellik, empati ve ilişkisel kalite olarak sıralanabilir. Tatminin en önemli sonucu ise müşterinin tekrar satın alma niyeti ya da bağlılığının oluşmasıdır (Nakıboğlu, 2008:71).

Müşteri memnuniyetinin türü ne olursa olsun işletmelere sağladığı birçok avantajdan söz etmek mümkündür. Müşteri memnuniyetinin artması müşterinin işletmeyle ilişki kurma ve sürdürme isteğinde artış, olumlu deneyiminin başkalarıyla paylaşılması ve bu doğrultuda işletme adına olumlu referans sağlar. Ayrıca, müşteri memnuniyetinin, müşteri sadakati yaratma, müşteri sayısının artması ve bu doğrultuda karlılığın artması, müşteri vatandaşlık davranışına katkı yapması ve nihayetinde işletme performansını artırması gibi bir çok olumlu etkisi söz konusudur (Emir vd., 2010:293).

Müşteri tatmini yaratmak sadece mevcut müşteriyi firmaya çekmek değil, aynı zamanda firmadan sağladığı hizmet sonucunda tatmin olan müşterinin çevresine olumlu düşünceleri yaymasını da sağlamaktır (Özgüven, 2008:659).

Genel olarak yüksek müşteri tatmini, mevcut müşteriler için artan bağlılığı, azalmış fiyat elastikiyetini, mevcut müşterilerin rakiplerin çabalarından korunmasını, gelecekteki işlemlerin maliyetlerinin düşüklüğünü, başarısızlık maliyetlerinin

düşüklüğünü, yeni müşterileri etkilemenin yaratacağı maliyetlerin düşüklüğünü ve firma için artmış itibarı gösterir. Mevcut müşterilerin artan bağlılığı gelecekte daha fazla müşterinin tekrar satın alma yapacağı anlamına gelir. Eğer bir firmanın güçlü bir müşteri bağlılığı varsa bu firmanın performansının artışında kendini gösterir. Müşteri tatmininin artması firmanın müşteri varlıklarının değerini ve gelecekteki karlılığını artıracaktır (Anderson, 1994:55).

Müşteri tatmini, müşteri bağlılığı sağlamak ve dolayısıyla da daha iyi bir örgütsel performansa sahip olmak için yaşamsal bir konudur (Gronholdt vd., 2000:509).

2.3.3.2.5. İnovasyon

İnovasyon; işletme faaliyetlerinde, işyeri organizasyonunda ya da dışsal ilişkilerde yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş ürün (fiziksel mal ya da hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır (OECD Oslo Manual, 2005:46). İnovasyon firmaların hem müşteriler ve tedarikçilerle hem de bilgi kurumları ile etkileşimde bulunduğu bir süreçtir (Jensen vd., 2007:680-681).

İnovasyon, ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin önemli bir kaynağıdır. Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu nedenle inovasyonun firmaların başarılarındaki yeri büyüktür (Çalçıncı ve Baç, 2007:446). Bir firma için inovasyon, artan satışlarla ve pazar payıyla, geliştirilmiş ve iyileştirilmiş dağıtım performansı, portföyündeki yeni ürünlerin artan sayısı ile kazancın artması; yeni ürünlerin pazara çıkma sürelerindeki kısalma, artan üretkenlik/üretim, dağıtımdaki süre azalması, kaynakların ve zamanın daha iyi kullanılmasıyla maliyetlerin azalması anlamına gelir (Can, 2009:58).

İnovasyon konusunda çalışmalar yapan araştırmacıların bir kısmı, inovasyonu bir sonuç olarak nitelendirmiş ve hangi kavramsal, yapısal ve süreç koşulları altında örgütlerin inovasyon yapabileceği üzerinde durmuşlardır. Diğer bir kısmı ise inovasyonu bir süreç olarak ele almış ve nasıl oluştuğunu, geliştiğini ve örgütün rutin faaliyetlerinin bir parçası haline geldiğini anlamaya çalışmışlardır (Damanpour ve

Gopalakrishnan, 1998:2). Bir süreç olarak inovasyon; inovasyona yol açan yöntemlerin, araçların ve/veya becerilerin araştırılmasını ifade eder (OECD Oslo Manuel, 2005:53). Bir sonuç olarak inovasyon, bu dönüşüm sonucu ortaya çıkan pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, hizmet ya da yöntemi içerir (Eraslan vd., 2008:10).

İnovasyon, bir firmanın ürünlerinde, hizmetlerinde, üretim, dağıtım yöntemlerinde, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilir. Bunlar da sırasıyla, “ürün inovasyonu”, “hizmet inovasyonu”, “süreç inovasyonu”, “organizasyonel inovasyon” ve “pazarlama inovasyonu” olarak adlandırılır (OECD Oslo Manual, 2005:17). Ürün inovasyonu, özellik, kullanıcı kolaylığı, içerik veya alt sistemleri açısından yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürünün pazara sunumu olarak tanımlanabilir. Ancak bu tanım ürün inovasyonu sunduğunda firmaya ya da pazara “yeni” olmasına göre revize edilmiştir. Pazara yeni olan inovasyon rakiplerinden önce hedef pazara tamamen yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürün sunumu olarak tanımlanmaktadır. Firmaya yeni olan inovasyon ise pazarda rakipleri zaten olan yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürünün sunulması olarak tanımlanabilir (Doran, 2012:358). Hizmet inovasyonu temel ürünü hedef kitleye ulaştırmak ve onu tüketiciler için daha çekici hale getirmek için yapılan faaliyetlerdeki yeni gelişimler olarak adlandırılır. Bir başka inovasyon tipi olan süreç inovasyonu ise üretim, hizmet ya da idari işlemler yöntemlerini oluşturma veya geliştirmeyi içerir. Bir başka ifadeyle, yeni ürünler geliştirmek için gerekli olan süreçlerdeki, sistemlerdeki ve yeniden yapılanma faaliyetlerindeki iyileştirmeleri içerir. Örneğin, yeni ürünlerin üretimini desteklemek ve üretim rekabetçiliğini iyileştirmek için süreç teknolojileri, işlemsel ve örgütsel uygulamalar iyileştirilebilir, değiştirilebilir veya yeni ve ileri süreçlerle yer değiştirebilir (Oke vd., 2007:738). Örgütsel inovasyon, organizasyona bir fikir ya da davranışın benimsetilmesidir (Wagner ve Hansen, 2005:838). Organizasyonun iletişim sistemleri, otorite ilişkileri veya formel ödül sistemleri ile ilintilidir (Rowley vd., 2011:76). Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımında, dağıtımda, tutundurmada ya da fiyatlandırmada yapılan iyileştirmeler olarak tanımlanabilir. Pazarlama inovasyonu ekonomik bir kriz anında örgütün yaşamını sürdürmesinde katkı sağlayıcı bir etmen olabilir. Genellikle düşük riskli ürün değişiklikleri, marka yayma ve tasarım değişikliklerine önem vererek hızlı, yenilikçi çözümler sağlar. Pazarlama inovasyonu

satışların düşüş eğiliminde olduğu dönemlerde etkili bir strateji olabilir (Naidoo, 2010:1311-1312).

Oslo rehberine göre bir işletmedeki inovasyon faaliyetleri çeşitli sınıflara ayrılabilir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır (OECD Oslo Manual, 2005:97)

- Araştırma ve geliştirme: Araştırma ve deneysel geliştirme olarak da adlandırılan araştırma ve geliştirme, kurum içi Ar-Ge ve kurum dışı Ar-Ge olmak üzere ikiye ayrılabilir.
 - Kurum içi Ar-Ge, bilgi stoğunu arttırmak ve onu yeni uygulamalar tasarlamada kullanmak için işletme içinde sistematik bir temelde girişilen yaratıcı çalışmadır. Bu, işletme tarafından temel araştırma da dâhil yürütülen tüm Ar-Ge'dir.
 - Kurum dışı Ar-Ge ise, kurum içi Ar-Ge gibi aynı faaliyetlerin kamu ya da özel araştırma organizasyonlarından ya da başka işletmelerden satın alınmasıdır.
- Ürün ve süreç inovasyonları için faaliyetler: Bu faaliyetler, diğer dışsal bilginin elde edilmesi, makine, araç/gereç ve diğer yatırım mallarının satın alınması, ürün ve süreç inovasyonları için diğer hazırlıklar, ürün inovasyonları için pazar hazırlıkları ve eğitim olarak sıralanabilir (OECD Oslo Manual, 2005:98).
 - Diğer dışsal bilginin elde edilmesi, patent, patentli olmayan buluşlar, ticari markalar, uzmanlık ve diğer bilgi tiplerinin diğer işletmelerden, kurumlardan (üniversiteler ve devletin araştırma kurumlarından) kullanım haklarının satın alınmasıdır.
 - Makine, araç/gereç ve diğer yatırım mallarının elde edilmesi, ürün ya da süreç inovasyonlarını gerçekleştirmek için gerekli ileri düzey makine, araç/gereç, bilgisayar donanımı ya da yazılımı, arazi, binaların satın alınmasıdır.
 - Yeni ürünleri tasarlama, planlama ve test etme, üretim süreçleri ve teslim yöntemleri gibi ürün ve süreç inovasyonlarının geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili diğer faaliyetlerdir.
 - Ürün inovasyonları için pazar hazırlıkları, yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş ürün ve hizmetlerin pazara sunumunda amaçlanan faaliyetlerdir.

- Eğitim; ürün ya da süreç inovasyonlarının geliştirilmesi ve uygulanmaları ile ilgilidir.
- Pazarlama ve örgütsel inovasyonlar için faaliyetler: Bu faaliyetler iki gruba ayrılabilir.
 - Pazarlama inovasyonları için hazırlıklar; yeni pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili faaliyetlerdir. Pazarlama inovasyonları ile ilgili dışsal bilginin ve diğer yatırım mallarının satın alınmasını içerir.
 - Örgütsel inovasyonlar için hazırlıklar, yeni organizasyon metodlarının planlanması ve uygulanması için girişilen faaliyetlerdir.

İnovasyona dayalı faaliyetler ve firma performansı ilişkisinin belirlenmesine yönelik araştırmalarda firmanın yenilikçiliğinin, firma performansının en önemli belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir (Calantone vd., 2002:518). Vaccaro vd. (2010:1076) çalışmalarında, bilgi yönetim araçlarının yeni ürün performansı üzerinde ve örgüt performansı üzerinde olumlu etkisini ortaya koymuşlardır.

İnovasyon ölçümünde kullanılan çeşitli ölçütler vardır. Bunlar arasında, Ar-Ge harcamaları, patentler, minör teknik ve örgütsel inovasyon sayıları, önemli yeni bir ürün veya süreç inovasyonu yer alır (Geroski, 1997:34). Ancak bu ölçütlerin kullanımında; Ar-Ge harcamalarının üretkenliği ve büyüklüğünün sektörden sektöre değişmesi ve her inovasyon faaliyeti için Ar-Ge'ye ihtiyaç duyulmaması gibi bazı sıkıntılar yaşanmaktadır. Benzer şekilde patentler de temelde inovasyondan çok yeni fikirleri korumaya yönelik olmaları ve örgütlerden çok bireylere verilmeleri sebebi ile inovasyon ölçümünde sağlıklı sonuçlar vermeyebilir. İnovasyon sayılarına göre yapılan ölçümlerde ise bu verilerin elde edilmesinin zor olması, nelerin inovasyon sayılacağı ve hangi inovasyonların radikal hangilerinin tedrici olarak nitelendirileceğine ilişkin kriterlerin net olmaması, değerlendirmelerde sıkıntı yaşanmasına neden olabilmektedir (Geroski, 1994'den aktaran: Kılıç ve Bilginoğlu, 2010:219-220).

2.3.3.2.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşam kalitesi insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürmek için gereksinimlerini karşılamaları, işgörenlerin çalıştıkları örgüte katkı sağladıkları duygusunu edinmeleri, yeteneklerinin farkına varmaları ve yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlayan ortamın oluşturulmasıdır (Özkalp ve Kırel, 2004:218). Burdan yola çıkarak, çalışma yaşam kalitesi çalışmayı, doğrudan veya dolaylı etkileyen tüm etmenleri içeren bir kavram olarak anlaşılmaktadır (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013:59).

Çalışma yaşamının kalitesi bir organizasyondaki çalışanların önemli kişisel ihtiyaçlarını deneyimleri ile tatmin edebilme derecesidir. Herhangi bir organizasyonda anahtar rol oynar ve insanlar üzerinde, işleri üzerinde ve performans üzerinde önemli etkiye sahiptir. Çalışma yaşamının kalitesi temel olarak çalışanlar ve onların çalıştıkları ekosistem arasındaki ilişki ile alakalıdır. Çalışma yaşamının kalitesi çalışanların birlikte, işbirliği içinde çalıştığı ve kolektif olarak başarılar elde ettiği bir çalışma çevresi yaratma üzerine odaklanır. Çalışma yaşamının kalitesi işyerinde iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışma yaşamının kalitesi çalışanlar ve onların toplam çalışma alanları arasındaki ilişkinin içeriğinin kalitesidir. Çalışma yaşamının kalitesi çalışan tatminini onlara ödüller, iş güvenliği ve büyüme fırsatları sağlayarak gerçekleştirir. Bu konuda gerçekleştirilen sürekli çabalar sonucunda örgütsel performansın artması beklenir (Chib, 2012:36-37).

2.4. BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bilgi yönetimi süreçleri ile örgütsel performans arasındaki bağlantıyı araştırmaya yönelik literatürde önemli temel araştırmalardan biri Gold ve arkadaşlarına (2001) aittir. Araştırma büyük çoğunluğu finans ve üretim firmalarından üst düzey 1000 adet yönetici üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmada Gold ve arkadaşları örgütsel performansı etkileyen bilgi yönetimi süreçlerini dört unsurda ele almıştır. Bunlar, bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunmasıdır. Araştırma sonuçlarına göre söz konusu bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel performans üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Gold vd., 2001:192-193).

Bilgi yönetimi süreçlerinin örgütlerde rolü ve performans etkisi hakkında yapılan bir diğer temel araştırma Darroch (2005)'a aittir. Söz konusu araştırma 50'den fazla çalışana sahip işletmelerin CEO'ları üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada yapısal eşitlik modelleme yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre bir örgütte bilgi yönetiminin etkin bir şekilde kullanımı firma performansını artırmaktadır. Araştırmanın temel kısıtlarından biri büyük firmaları örneklem içerisinde az temsil etmesidir. Ayrıca araştırma Yeni Zelanda'da yürütülmüştür. Bu araştırmada bilgi yönetiminin üç unsuru (bilginin elde edilmesi, bilginin yayılması ve bilgiye verilen yanıt) arasındaki ilişkiler ve söz konusu üç unsurun örgüt performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre bilginin elde edilmesi unsurunun bilginin yayılması unsuru üzerinde, bilginin yayılması unsurunun bilgiye verilen yanıt unsuru üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bilginin elde edilmesi unsurunun örgüt performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğu ve bilgiye verilen yanıt unsurunun örgütsel performans üzerinde doğrudan etkisi olduğu bulunmuştur. Ancak bilginin yayılması unsurunun örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür (Darroch, 2005:101).

Bilgi yönetimi uygulamaları ile finansal ve finansal olmayan performans arasındaki ilişkiyi araştıran bir başka çalışma McKeen ve arkadaşlarına (2006) aittir. Araştırma, Kanada, ABD ve Avustralya'dan 10 farklı sektörden 90 firma üzerinde yürütülmüş olup denekler orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırma sonuçları bilgi yönetimi uygulamalarının finansal olmayan performans üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ve ayrıca bilgi yönetimi uygulamalarının finansal olmayan performansın tam aracılığı ile finansal performans etkilediği yönündedir (McKeen vd., 2006:1).

Literatürde bilgi yönetimi ve örgütsel performans ilişkisini araştıran bir diğer araştırma Lin ve Kuo (2007) adlı araştırmacılara aittir. Bu çalışmada bilgi yönetimi ile örgütsel performans arasında dolaylı ya da dolaysız bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma Taiwan'da yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Araştırmada yapısal eşitlik modelleme kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre bilgi yönetiminin örgütsel performans üzerinde direkt ve önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Lin ve Kuo, 2007:1066).

Song (2008)'un araştırmasında bilgi oluşturma uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmada veriler üç adet Koreli işletmeden toplanmıştır. Yapısal eşitlik modelleme yaklaşımının kullanıldığı bu araştırmanın sonuçlarına göre bilgi oluşturma uygulamalarının performans üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Song, 2008:87).

Ho (2008) adlı araştırmacının Taiwan'da 21 adet teknoloji firmasında yürüttüğu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre bilgi yönetimi unsurları (bilginin oluşturulması, bilginin paylaşımı) ile örgütsel performans arasında doğrudan ve önemli bir ilişki tespit edilmiştir (Ho, 2008:1234).

Dur (2008)'un çalışmasında bilgi yönetimi altyapı yetenekleri ve bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın sonucu bilgi yönetimi altyapı yeteneklerinin bilgi yönetimi sürecinin etkinliğini ve dolayısıyla da örgütsel performansı artırdığı yönündedir (Dur, 2008)

Taiwan'da yapılan ve teknoloji yoğun firmaların örnekleme dâhil edildiği Liao ve Wu (2009)'ya ait bir diğer araştırmaya göre bilgi yönetiminin örgütsel performansı dolaylı bir şekilde etkilediği ortaya konmuştur (Liao ve Wu, 2009:64).

Pınar ve Hassan (2009) tarafından Pakistan'ın büyük bir hayat sigortası işletmesinin farklı bölge müdürlüklerinde çalışan 400'den fazla yönetici ve destek personeli üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre bilgi yönetimi ortamının hem işletmelerin performansını biçimlendiren etkin bilgi kullanımı, hem de bilgi yönetimi kaynaklı davranış ve değerler üzerindeki etkileri bakımından önemli bir değişken olduğu ortaya konmuştur (Pınar ve Hassan, 2009:6).

Fugate ve diğerlerinin (2009) çalışmasında bilgi yönetimi süreçlerinin işlemsel ve genel örgütsel performans açısından önemi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre bilgi yönetimi süreci ile işlemsel ve örgütsel performans arasında güçlü bir ilişki mevcuttur. Özellikle elde edilen sonuçlar bilginin paylaşımının işletmeler açısından son derece kritik olduğunu göstermektedir (Fugate vd., 2009:247).

Bilgi yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinin incelendiği bir çalışma Zack ve arkadaşlarına (2009) aittir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre bilgi yönetimi uygulamaları doğrudan örgütsel performans üzerinde etkiye sahiptir (Zack vd., 2009:392).

Bu konuda yapılan bir diğerk çalışma da Vidović (2010)'e aittir. Hırvatistan'da yürütölen bu çalışmada, bilgi yönetimi başarı faktörlerinin kalitesi ile örgütün finansal performansı arasındaki bağlantı araştırılmış olup, elde edilen sonuçlara göre kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca bilgi yönetimi ve finansal performans arasındaki ilişkiyi ilgilendiren bir literatür taraması yer almaktadır (Vidović, 2010:3).

Tablo 9: Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Performans Arasındaki Bağlantıyı Araştıran Araştırmalar

Araştırmacılar	Araştırmanın Ana Sonucu
Bierly ve Chakrabarti (1996)	Bu araştırma kimya endüstrisinde yapılan bir araştırmadır. Bilgi yönetimini daha etkin kullanan örgütlerin finansal performanslarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.
Castillo (2003)	Bu araştırmada Fortune 500 işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiş olup, örgütsel performans ve bilgi yönetimi arasında ilişki bulunmuştur.
Kalling (2003)	Bu araştırmada bilgi yönetiminin kalitesi ile örgütsel performans arasındaki bağlantı incelenmiş olup istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.
Lee ve Choi (2003)	Bu araştırmada bilgi yönetimi ile örgütsel performans arasında bir ilişki tespit edilmiştir.
Tanrıverdi (2005)	Bu araştırmada bilgi yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisinin pozitif ve önemli olduğu tespit edilmiştir.
McKeen vd. (2006)	Bu araştırmada bilgi yönetimi uygulamalarının doğrudan örgütsel performans ile ilişkili olduğu ve direkt olarak finansal performansı etkilediği tespit edilmiştir.

Kaynak: Vidović, 2010: 7

Wu ve arkadaşları (2010) tarafından Taiwan'da üretim ve finans sektöründeki teknoloji yoğun işletmeler üzerinde yapılan bir başka araştırmada bilgi yönetiminin örgütsel performansı önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir (Wu vd., 2010:1052).

Mills ve Smith (2011)'in üretim ve hizmet sektöründen toplam 189 yöneticiyi içeren araştırmasında bilgi yönetimi süreçleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modelleme yaklaşımı ile incelenmiştir. Bu çalışmada bilgi yönetimi süreçleri olarak bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve

bilginin korunması temel alınmıştır. Elde edilen araştırma sonuçlarına göre bilginin elde edilmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunması süreçlerinin örgütsel performans üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken bilginin dönüştürülmesi sürecinin örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (Mills ve Smith, 2011:156).

Bilgi yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik bir çalışma da Huang (2011) adlı araştırmacının Taiwan'da yapmış olduğu araştırmadır. Bu araştırma entegre devre üreten işletmeler üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonuçları bilgi yönetiminin uygulanmasının örgütsel performans üzerinde pozitif ve önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Huang, 2011:1).

AL-Hakim ve Hassan (2011) tarafından Irak mobil telekomünikasyon sektöründe yapılan araştırmada bilgi yönetiminin örgütsel performansı etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bilgi yönetimi uygulamasının örgütsel performansı artırdığı ortaya konmuş ve orta düzey yöneticilerin bu ilişkide önemli bir role sahip oldukları tespit edilmiştir (AL-Hakim ve Hassan, 2011:948).

Hsiao ve arkadaşları (2011) tarafından 105 adet Taiwan firması üzerinde yapılan bir diğer araştırmaya göre bilginin elde edilmesi ve yayılması unsurlarının örgütsel performans ile olumlu ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Hsiao vd., 2011:645).

Kuo (2011)'nin çalışmasında örgütsel performans ile bilgi yönetimi kapasitesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma 659 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın ana kitlesi Taiwan'daki teknoloji firmalarıdır. Elde edilen sonuçlara göre bilgi yönetimi kapasitesi (bilginin elde edilmesi ve öğrenilmesi, paylaşılması, oluşturulması ve geliştirilmesi) ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Kuo, 2011:581).

Cho (2011) tarafından Kore'de çeşitli sektörlerden orta düzey yöneticiler üzerinde yürütülen araştırmada bilgi yönetimi süreçleri olarak bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunması temel alınmış ve araştırmanın sonuçlarına göre etkin bilgi yönetimi ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak bilgi yönetimi süreçlerinin objektif finansal performans ile ilişkisine dair ampirik bir kanıt bulunamamıştır (Cho, 2011:10).

Emadzade ve arkadaşlarının (2012) çalışmasında bilgi yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. 245 adet küçük ölçekli işletme sahibi ve 86 işletmeden yöneticiler araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma İran'ın İsfahan kentinde yapılmıştır. Araştırma sonuçları bilgi yönetimi unsurlarından bazılarının (örneğin bilginin uygulanması, örgütsel yapı) örgütsel performans üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu, bazılarının ise (teknoloji, bilginin dönüştürülmesi) doğrudan bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur (Emadzade vd., 2012:781).

Bilgi yönetimi kaynaklarının (bilgi yönetimi kolaylaştırıcıları ve süreçleri) örgütsel performans üzerindeki etkisini değerlendiren bir çalışma da Fattahiyan ve arkadaşlarına (2012) aittir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre bazı bilgi kaynakları (örneğin örgütsel yapı ve bilginin uygulanması) örgütsel performans üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Yine bu araştırmanın sonucuna göre bilginin dönüştürülmesi ve teknoloji gibi bilgi kaynaklarının örgütsel performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (Fattahiyan vd., 2012:36).

Wang ve Wang (2012)'a ait çalışma bilgi paylaşımı, inovasyon ve performans arasındaki kantitatif ilişkiyi araştırmaktadır. Bu çalışmada bilgi yönetimi unsurlarından biri olan bilgi paylaşımı unsurunun örgütsel performans üzerindeki etkisi 89 adet ileri teknoloji işletmesinden alınan örneklem üzerinde incelenmiştir. Çin'de gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçlarına göre açık bilgi paylaşımının finansal performans üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu, örtük bilgi paylaşımının ise işlemsel performans üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür (Wang ve Wang, 2012:8899).

Bilgi yönetiminin örgütsel performansla ilişkisini araştıran bir başka çalışma da Roy ve arkadaşlarına (2012) aittir. Bu araştırma 40 adet Hindistan firması üzerinde yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, bilginin elde edilmesi ve bilgi temelli kaynakların etkin yönetiminin örgütsel performans üzerinde etkisi tespit edilmiştir (Roy vd., 2012:208).

Tili (2012)'ye ait çalışmada örgüt kültürü, örgüt yapısı ve örgüt içindeki bilgi teknolojileri desteği gibi örgütsel etmenlerin bilgi yönetimi süreçleri (bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması, bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması, bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi) aracılığıyla bilgi yönetimi ve örgütsel performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgüt

kültürü, örgüt yapısı ve bilgi teknolojileri desteği gibi örgütsel değişkenlerin bilgi yönetimi performansı ve örgütsel performans üzerinde bilgi yönetimi süreçlerini aracılığıyla yarı dolaylı ya da tam dolaylı olarak etkilediği ortaya konmuştur (Tili, 2012).

Rasula vd. (2012)'ne ait çalışmada bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin oluşturulması, toplanması, organize edilmesi ve kullanılması süreçlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma Slovenya ve Hırvatistan'daki toplam 329 işletme üzerinde yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlar bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel performansı pozitif etkilediğini göstermektedir (Rasula, 2012:147).

Wang vd. (2012)'ne ait çalışmada bilgi yönetiminin pazarlama performansı üzerindeki etkisi Tayvan'da faaliyet gösteren bir Japon otomobil üreticisi firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada bilgi yönetimi süreçleri olarak bilginin özümsemesi, bilginin depolanması, bilginin paylaşımı ve bilginin dönüştürülmesi gibi süreçlerin satışlardaki artışı gösterge olarak kullanan pazarlama performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen araştırma sonuçlarına göre bilgi yönetimi süreçlerinin pazarlama performansı üzerinde doğrudan ve oldukça büyük bir etkisi tespit edilmiştir (Wang vd, 2012:41).

Shahbakhsh (2013) tarafından İran'da eğitim sektöründe yapılan bir çalışmada bilgi yönetiminin örgütsel performans ile ilişkisi araştırılmıştır. Hizmet sektöründe yapılan araştırmalardan biri olan bu çalışma 100 adet örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen araştırma sonuçlarına göre bilgi yönetimi unsurları (bilginin oluşturulması, bilginin elde edilmesi, bilginin transferi) ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Shahbakhsh, 2013:241).

Gholami ve arkadaşlarına ait (2013) çalışmada bilgi yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi küçük ve orta boy işletmeler üzerinde araştırılmıştır. Söz konusu işletmelerden basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilen 282 üst düzey yönetici araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bilginin elde edilmesi, bilginin oluşturulması, bilginin depolanması, bilginin paylaşımı ve bilginin uygulanması süreçlerinin örgütsel performans üzerinde önemli ve doğrudan etkiye sahip olduğu görülmüştür (Gholami vd., 2013:205).

Altunoğlu ve Doğan (2014) alışmalarında örgütlerde bilgi yönetimini etkileyen etmenler ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Bu doğrultuda 162 adet Sivil Toplum Kuruluşuna uygulanan anket çalışmasıyla, Sivil Toplum Kuruluşları rneğinde ve özelinde, Türkiye’de bilgi yönetimi uygulayan örgütlerin performanslarında meydana gelen değişmeleri değerlendirmeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre evre belirsizliğinin yüksek ve teknolojik değişimlerin yoğun olduğu ortamlarda bilgi yönetimi uygulamalarının örgüt performansını artırabileceği sonucuna varılmıştır (Altunoğlu ve Doğan, 2014:21).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK OTOMOTİV YAN SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Literatürde; finansal ve finansal olmayan boyutları bulunan örgütsel performans bir işletmenin hedef pazarlarında sürdürülebilir olup olmadığının önemli bir göstergesidir. Dolayısıyla, örgütsel performansı etkileyen bilgi yönetimi süreçlerinin belirlenmesi ve hangi sürecin ne kadar etkilediğinin ortaya çıkarılması işletmeler için son derece önemlidir. Bu araştırmanın temel amacı; Bursa ilinde otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren işletmelerde, bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmak ve işletmelere strateji önerilerinde bulunmaktır.

Araştırma yapılacak sektör olarak otomotiv sektörünün seçilmesinin bazı nedenleri vardır. Bunlardan ilki, Türkiye için lokomotif bir sektör olması ve Bursa ilinin otomotiv alanında yerleşik bir beceriye sahip olmasıdır. Diğer bir neden ise, özellikle bilgi yoğun bir sektör olduğu için, tez konusuna uygun bir araştırma alanı olmasıdır.

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLAMALARI

Her araştırmanın olduğu gibi, bu araştırmanın da bazı sınırlamaları mevcuttur. Her şeyden önce bu araştırmanın coğrafi açıdan bir sınırlaması vardır. Araştırma Bursa il merkezinde yapılmıştır. Literatürde, bilgi yönetimi süreçlerini birbirinden farklı bakış açıları ile anlatan çeşitli araştırmacılar vardır. Ancak, bu teorik çerçevelerden en yaygın olarak kabul göreni Gold, Malhotra ve Segars (2001) adlı araştırmacılara aittir. Bu araştırmada da bilgi yönetimi süreçleri ile ilgili temel alınan teorik çerçeve Gold, Malhotra ve Segars (2001) adlı araştırmacıların ortaya koyduğu yapıdır. Söz konusu bilgi yönetimi süreçleri, “bilginin elde edilmesi”, “bilginin dönüştürülmesi”, “bilginin uygulanması” ve “bilginin korunması” boyutlarından oluşmaktadır. Ayrıca, bu araştırmada, “otomotiv yan sanayi”nde faaliyet gösteren işletmelerden toplanan veriler

ile araştırma hipotezleri test edilmiştir. Dolayısıyla, elde edilen sonuçlar otomotiv ana sanayine ya da başka bir sektöre genellenemez.

3.3. ARAŞTIRMANIN ANA KİTLESİ VE ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ

Bu araştırmanın ana kitlesi Bursa il merkezindeki organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi işletmeleridir. Oluşturulan anket formu söz konusu otomotiv yan sanayi işletmelerinde çalışan orta ya da üst düzey yöneticilere uygulanmıştır. Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'ndan alınan verilere göre, Bursa il merkezinde dört adet organize sanayi bölgesi (Bursa organize sanayi bölgesi, Batı organize sanayi bölgesi, Demirtaş organize sanayi bölgesi ve Nilüfer organize sanayi bölgesi) vardır. Söz konusu organize sanayi bölgelerinde otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren üye kaydı bulunan toplam 252 adet işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin toplamda 107 tanesinden olumlu geri dönüş alınmıştır. Olumlu geri dönüş alınan ilk 40 işletme, pilot araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

3.4. ANKET FORMUNUN OLUŞTURULMASI VE VERİLERİN TOPLANMASI

Anket formu ana hatları ile üç temel kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda demografik sorular yer almaktadır. İkinci kısım, bilgi yönetimi süreçleri değişkenini oluşturan; bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunması boyutlarından meydana gelmektedir. Üçüncü kısım ise finansal ve finansal olmayan performans boyutlarından oluşan örgütsel performans değişkeninden oluşmaktadır. Anket formu Ek 1'de verilmiştir. Ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup, "1" kesinlikle katılmıyorum, "2" katılmıyorum, "3" kararsızım, "4" katılıyorum ve "5" tamamen katılıyorum olarak ifade edilmiştir. Bilgi yönetimi süreçleri konusundaki temel araştırmalara bakıldığında; Gold, Malhotra ve Segars (2001) adlı araştırmacıların bilgi yönetimi süreçlerini açıklamak için ortaya koyduğu araştırmaların yaygın bir kullanıma sahip olduğu görülmektedir. Anket formunun bilgi yönetimi süreçleri ile ilgili kısmı söz konusu araştırma temel alınarak oluşturulmuştur. Anket formunun örgütsel performans ile ilgili kısmının oluşturulmasında Darroch (2003), Darroch (2005), OECD Oslo Manuel (2005), Carney ve Ryan (2010), Pot vd. (2012),

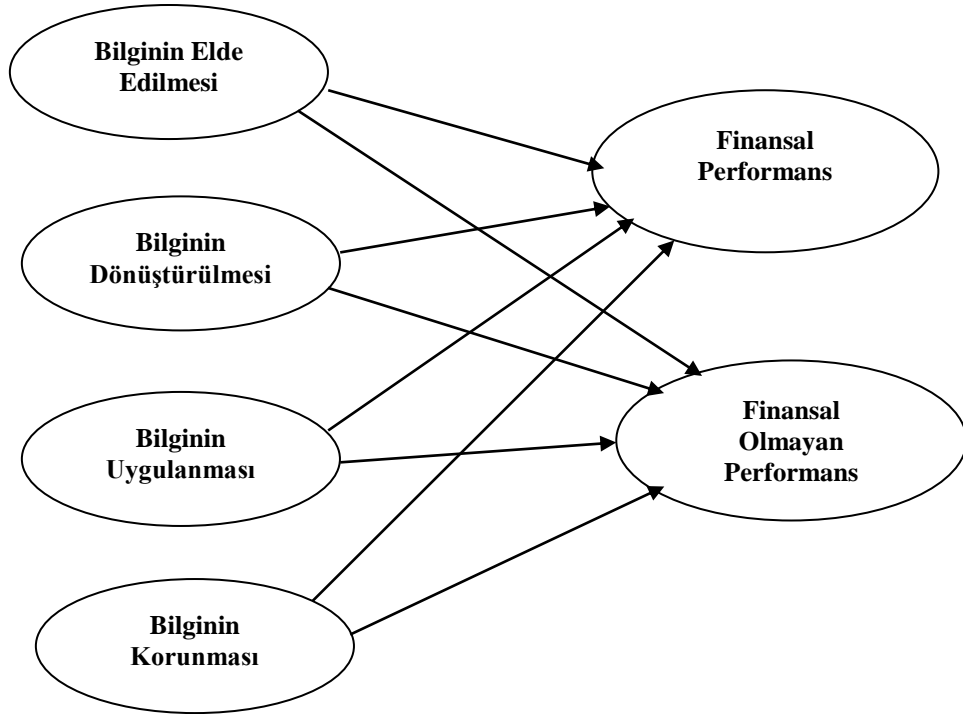
OECD The Fourth Community Innovation Survey (2004) adlı çalışmalardan yararlanılmıştır.

3.5. PİLOT ARAŞTIRMANIN YAPILMASI

Yapılan literatür taraması sonucunda oluşturulan anket formu örneklem büyüklüğünün bir kısmı olan 40 işletmenin orta ya da üst düzey yöneticisine uygulanmıştır. Toplanan veriler üzerinde, bilgi yönetimi süreçleri ve örgütsel performans ölçekleri için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır.

3.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmada test edilmek üzere oluşturulan kavramsal model aşağıdaki Şekil 7’de gösterilmektedir. Bu modelde, “bilginin elde edilmesi”, “bilginin dönüştürülmesi”, “bilginin uygulanması”, “bilginin korunması”, “finansal performans”, “finansal olmayan performans” değişkenleri görülmektedir.



Şekil 7: Araştırma Modeli

Araştırma hipotezleri, bilgi yönetimi süreçleri ile örgütsel performans boyutları arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Bunlar sırasıyla aşağıda verilmektedir.

H₁: Bilgi yönetimi süreçlerinin finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1a}: Bilginin elde edilmesi sürecinin finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1b}: Bilginin dönüştürülmesi sürecinin finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1c}: Bilginin uygulanması sürecinin finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1d}: Bilginin korunması sürecinin finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₂: Bilgi yönetimi süreçlerinin finansal olmayan performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{2a}: Bilginin elde edilmesi sürecinin finansal olmayan performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{2b}: Bilginin dönüştürülmesi sürecinin finansal olmayan performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{2c}: Bilginin uygulanması sürecinin finansal olmayan performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{2d}: Bilginin korunması sürecinin finansal olmayan performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

3.7. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZLERİ

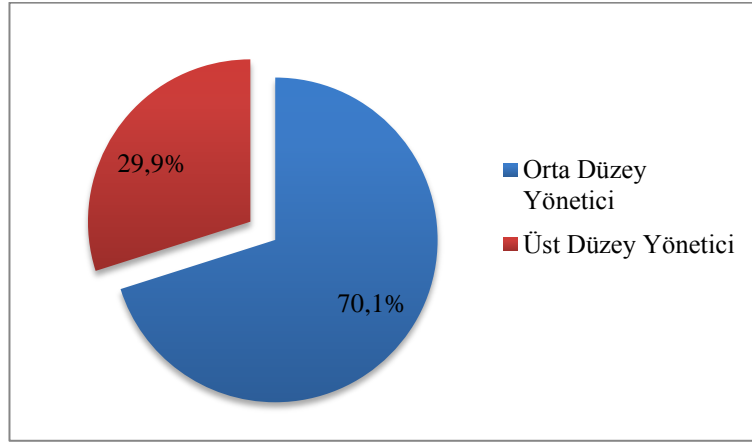
3.7.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Tez çalışmasının bu kısmında, ana araştırmanın demografik sorulara ilişkin frekans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10: Ankete Katılan Yöneticilerin Pozisyonlara Göre Dağılımı

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Orta Düzey Yönetici	75	70,1
Üst Düzey Yönetici	32	29,9
Toplam	107	100

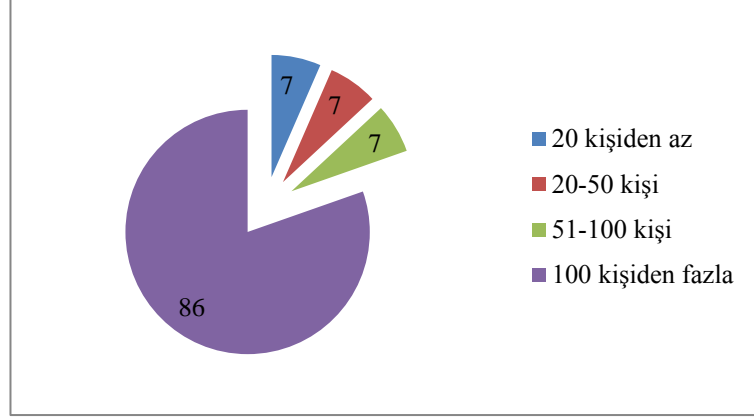
Ankete katılan yöneticilerin pozisyonlara göre dağılımına bakıldığında, deneklerin %70,1'i orta düzey yönetici, %29,9'u ise üst düzey yöneticidir.



Ankete katılan firmalarda çalışan kişi sayılarının dağılımına bakıldığında, firmaların 7'si 20 kişiden az, 7'si 20-50 kişi arası, 7'si 51-100 kişi, 86'sı ise 100 kişiden fazla çalışan sayısına sahiptir.

Tablo 11: İşletmede Çalışan Kişi Sayısı

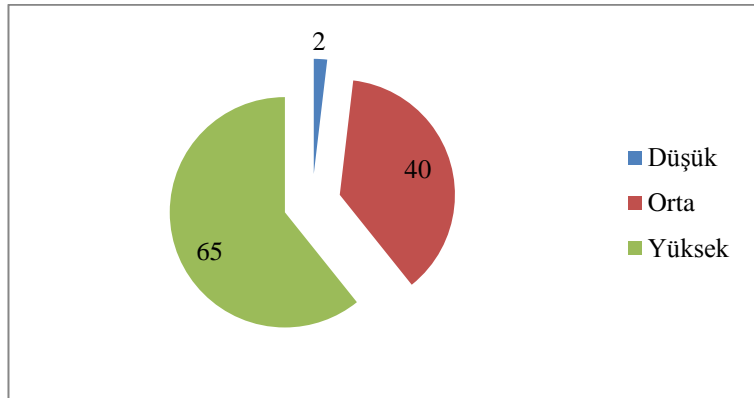
Kişi Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
20 kişiden az	7	6,5
20-50 kişi	7	6,5
51-100 kişi	7	6,5
100 kişiden fazla	86	80,5
Toplam	107	100



Tablo 12: Ankete Katılan Firmaların Sektöründeki Rekabet Düzeyi

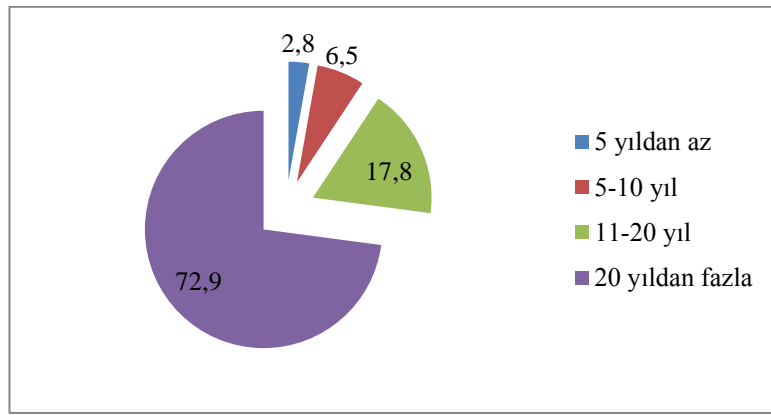
Rekabet Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)
Düşük	2	1,8
Orta	40	37,4
Yüksek	65	60,8
Toplam	107	100

Ankete katılan firmaların sektördeki rekabet düzeyi nedir sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı Tablo 12’de verilmiştir. Tablo 12ye göre, firmalardan 2’si sektördeki rekabet düzeyinin düşük, 40’ı orta, 65’i ise yüksek olduğunu söylemişlerdir.



Tablo 13: Ankete Katılan Firmaların Faaliyet Süresi

Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde (%)
5 yıldan az	3	2,8
5-10 yıl	7	6,5
11-20 yıl	19	17,8
20 yıldan fazla	78	72,9
Toplam	107	100



Ankete katılan firmaların faaliyet yılına bakıldığında, firmaların %2,8'i “5 yıldan az”, %6,5'i “5-10 yıl”, %17,8'i “11-20 yıl”, %72,9'u “20 yıldan fazla” faaliyet yılına sahiptir.

3.7.2. Güvenilirlik ve Korelasyon Analizi

Sosyal bilimler alanında kullanılan bir ölçeğin güvenilirliği “Cronbach alpha” yöntemi ile sınıanabilir. Pilot araştırma sonucunda toplanan veriler IBM SPSS Statistics 21 programına girilmiştir. Bilgi yönetimi süreçlerini açıklayan ölçek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bulunan Cronbach alpha değeri Tablo 14’de, örgütsel performansı açıklayan ölçek için güvenilirlik analizi sonucunda bulunan Cronbach alpha değeri Tablo 15’de gösterilmiştir. Elde edilen Cronbach alpha değerlerine bakıldığında, değerlerin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin Cronbach Alpha Değeri Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,899	29

Tablo 15: Örgütsel Performans Ölçeğinin Cronbach Alpha Değeri Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,880	18

Elde edilen Cronbach alpha değerleri her iki ölçeğin de oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu kanıtlamaktadır. Pilot araştırma sonucunda dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da, ölçekte yer alan ifadelerin, ölçekten çıkarılması halinde söz konusu Cronbach alpha değerlerinin nasıl etkileneceği ile ilgilidir. Bilgi yönetimi süreçleri ile ilgili analiz sonuçları aşağıda Tablo 16’da verilmiştir. Örgütsel performans ölçeği ile ilgili analiz sonuçları ise Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 16: Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinde İfadeler Ölçekten Çıkarıldığında Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek İfadeleri	İfade Ölçekten Çıkarıldığında Cronbach Alpha Değeri
E: Bilginin Elde Edilmesi D: Bilginin Dönüştürülmesi U: Bilginin Uygulanması K: Bilginin Korunması	
E1: İşletmemizde, müşterilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçler vardır.	,898
E2: İşletmemizde, mevcut bilgilerden yeni bilgiler üretmek için süreçler vardır.	,901
E3: İşletmemizde, tedarikçilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçler vardır.	,896
E4: İşletmemizde gelecekteki projeleri geliştirmek için mevcut projelerden geribildirim alınır.	,895

E5: İşletmemizde, sektörümüz içerisindeki ürünler/hizmetler hakkında bilgi edinmek için süreçler vardır.	,896
E6: İşletmemizde, sektörümüz içerisindeki rakiplerimiz hakkında bilgi edinmek için süreçler mevcuttur.	,895
E7: Bireyler arasında bilgi değişimi için süreçlerimiz vardır.	,894
D1: İşletmemizde, bilgiyi yeni ürün/hizmet tasarımına dönüştürecek süreçler mevcuttur.	,893
D2: Rekabetçi zekayı eyleme dönüştürmek için süreçlerimiz vardır.	,894
D3: İşletmemizde bilgiyi süzmek için süreçler vardır.	,893
D4: Bireylere organizasyon bilgilerini aktarmak için süreçler mevcuttur.	,893
D5: Bireylerdeki bilgiyi organizasyona yaymak için süreçlerimiz vardır.	,895
D6: Organizasyon içerisinde bilginin dağıtımı için süreçler vardır.	,897
D7: Farklı kaynak ve türlerdeki bilginin bütünleştirilmesi için süreçlerimiz vardır.	,897
D8: Bilgiyi örgütlemek için süreçlerimiz vardır.	,896
D9: Güncelliği kaybolmuş bilgilerin değiştirilmesi için süreçlerimiz vardır.	,896
U1: İşletmemizde, deneyimlerden öğrenilen bilgilerin uygulanması için süreçler mevcuttur.	,897
U2: İşletmemizde, bilginin yeni ürün/hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılması için süreçler vardır.	,894
U3: İşletmemizde, bilginin yeni sorunların çözülmesinde kullanılması için süreçler vardır.	,895
U4: İşletmemiz değişen rekabet koşullarına uygun bilgiyi bulabilir ve uygulayabilir.	,898
U5: İşletmemiz bilgiyi çalışanlar için ulaşılabilir kılar.	,898

K1: İşletmemiz içinde bilginin uygun olmayan durumlarda kullanılmasının önlenmesi için süreçler mevcuttur.	,896
K2: Organizasyon dışında bilginin uygun olmayan durumlarda kullanılmasının önlenmesi için süreçler vardır.	,894
K3: Organizasyon içinde bilginin çalınmasını önlemek için süreçler mevcuttur.	,897
K4: Organizasyon dışında bilginin çalınmasını önlemek için süreçler vardır.	,893
K5: İşletmemizde, bilginin bazı kaynaklarına ulaşılmasını kısıtlayan teknoloji mevcuttur.	,895
K6: Ticari sırların korunması için geniş kapsamlı politika ve prosedürlerimiz mevcuttur.	,895
K7: İşletmemiz bireylerde saklı olan bilgiyi korur.	,895
K8: İşletmemiz bilginin korunmasının önemini açık bir şekilde çalışanlara iletir.	,898

Tablo 17: Örgütsel Performans Ölçeğinde İfadeler Ölçekten Çıkarıldığında Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek İfadeleri	İfade Ölçekten Çıkarıldığında Cronbach Alpha Değeri
FP: Finansal Performans	
FOP: Finansal Olmayan Performans	
FP1: Sektör ortalamasına göre daha karlı durumdayız.	,873
FP2: Sektör ortalaması ile kıyaslandığında, Pazar payımız daha yüksektir.	,869
FP3: Sektör ortalaması ile kıyaslandığında, büyüme hızımız daha yüksektir.	,867
FP4: Genel olarak işletmemiz 12 ay öncesine göre daha iyi bir performans sergilemektedir	,873
FP5: Genel olarak bizim organizasyon 3 yıl öncesine göre daha iyi bir performans sergiliyor.	,872

FP6: Geçmiş 12 ay içerisinde bizim organizasyon kendi hedeflerine ulaşmıştır.	,873
FP7: Geçmiş 3 yıl içerisinde bizim organizasyon kendi hedeflerine ulaşmıştır.	,870
FOP8: Son 3 yılda, firmamızın Ar-Ge harcamalarının toplam ciro içindeki oranı artmıştır.	,876
FOP9: Son 3 yılda, firmamızın sahip olduğu patent sayısı artmıştır.	,878
FOP10: Son üç yılda, firmamızın ileri düzey makine, araç/gereç, bilgisayar donanımı ve yazılımı yatırımı artmıştır.	,877
FOP11: Son üç yılda, firmamız yeni pazarlama yöntemleri geliştirmiştir.	,873
FOP12: Son üç yılda, tedarikçi ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verilmektedir.	,869
FOP13: Son üç yılda, işletme içinde bilgi paylaşımı artmıştır.	,874
FOP14: Son üç yılda, çalışan tatmini artmıştır.	,875
FOP15: Son üç yılda, müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verilmektedir.	,870
FOP16: Son üç yılda, müşteri tatmini artmıştır.	,872
FOP17: Son üç yılda, ürün ve hizmetlerin kalitesi artmıştır.	,879
FOP18: Son üç yılda, birim maliyetler azalmıştır.	,880

Tablolardan da görüleceği üzere, ölçekte yer alan ifadeler ölçekten çıkarıldığında elde edilen Cronbach alpha değerlerinin tamamı, standart Cronbach alpha değerinden düşük ya da çok yakındır. Dolayısıyla; güvenilirlik açısından, mevcut ifadelerin ölçeklerde kalmasında fayda vardır.

Aşağıda yer alan Tablo 18'de ise bilgi yönetimi süreçlerini oluşturan bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması, bilginin korunması değişkenleri ile finansal ve finansal olmayan performans değişkenlerinin Cronbach

alpha değerleri verilmiştir. Ayrıca ölçeği oluşturan değişkenlerin alpha ile korelasyon katsayıları değerlendirilerek ölçeğin bütünüyle olan korelasyonlarına ve genel katkılarına bakıldığında, ölçeğin içsel tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir. Modelde kullanılan bütün değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analiz sonuçları da Tablo 18'den görülmektedir.

Tablo 18: Tüm Değişkenlere Ait Alpha ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Alpha	Ortalama	Standard Sapma	Varyans	E	D	U	K	FP	FOP
Bilginin Elde Edilmesi (E)	0,696	26,91	2,509	6,293	1					
Bilginin Dönüştürülmesi (D)	0,803	35,68	3,997	15,974	0,582**	1				
Bilginin Uygulanması (U)	0,664	20,01	1,668	2,783	0,507**	0,609**	1			
Bilginin Korunması (K)	0,780	31,07	3,037	9,221	0,530**	0,630**	0,581**	1		
Finansal Performans (FP)	0,838	25,05	3,808	14,498	0,373**	0,485**	0,388**	0,496**	1	
Finansal Olmayan Performans (FOP)	0,799	39,43	4,703	22,115	0,351**	0,528**	0,556**	0,516**	0,648**	1

Tablo 18'de bağımlı değişkenler ile tüm bağımsız değişkenler arasındaki birebir ilişkilere bakıldığında, 0.01 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Tüm bağımsız değişkenler bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunması arasında da 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

3.7.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Modele ait bağımlı değişkenler finansal ve finansal olmayan performans ile bağımsız değişkenler olan bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunması arasındaki ilişkileri incelemek için çok değişkenli regresyon analizi kullanılmıştır. Bir başka ifade ile modele ait hipotezler çoklu regresyon analizi yapılarak test edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda değişkenlerin beta katsayıları ve anlamlılık seviyelerine göre hipotezler kabul ya da reddedilecektir.

Tablo 19: H₁ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	t	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Durbin Watson -
			0,000	0,547	0,299	0,271	10,866	2,085
Bilginin elde edilmesi	0,056	0,525	0,601					
Bilginin dönüştürülmesi	0,246	2,028	0,045					
Bilginin uygulanması	0,043	0,386	0,701					
Bilginin korunması	0,286	2,487	0,015					
Bağımlı Değişken: Finansal performans								

Tüm bağımsız değişkenlerin hep birlikte bağımlı değişken finansal performansa etkisi ile ilgili yapılan çoklu regresyon analizi ve sonuçlarına ait veriler Tablo 19’da verilmiştir. Buna göre 0,000 anlamlılık düzeyinde 10,866 F değeri regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelin 0,299 R² değerine göre modelin bağımsız değişkenleri olan bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunmasının modelin bağımlı değişkeni olan finansal performansı %29,9 oranında açıklamaktadır. Modelin tümüne ilişkin Durbin Watson değerinin 2,085 çıkması değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını yani modelde öngörülen ilişkilerin ardışıklıktan etkilenmediğini göstermektedir.

Bilginin korunması, 0,286 beta katsayısı ($p < 0,05$) ile finansal performansı pozitif etkilemektedir. Aynı şekilde 0,246 beta katsayısı ($p < 0,05$) ile bilginin dönüştürülmesi de finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H_{1b} ve H_{1d} hipotezleri kabul edilmektedir. Modelde, bilginin elde edilmesi ve bilginin uygulanmasının finansal performans üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, H_{1a} ve H_{1c} hipotezleri reddedilmiştir. Tüm bu sonuçlara bakıldığında, bilginin dönüştürülmesi ve bilginin korunması değişkenleri modele katkı sağlarken, bilginin elde edilmesi ve bilginin uygulanmasının modele katkı sağlamadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle araştırmanın, “bilgi yönetimi süreçlerinin finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır” ana hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 20: Bilginin Elde Edilmesi ve Bilginin Uygulanmasının Kapsam Dışı Kaldığı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	t	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Durbin Watson -
			0,000	0,543	0,295	0,282	21,791	2,092
Bilginin dönüştürülmesi	0,287	2,703	0,008					
Bilginin korunması	0,315	2,974	0,004					
Bağımlı Değişken: Finansal performans								

Modele katkısı olmayan bilginin elde edilmesi ve bilginin uygulanması kapsam dışı bırakılarak regresyon analizi tekrarlanmıştır. Böylece modelin açıklayıcılığı ve beta değerlerindeki değişimler test edilmeye çalışılmıştır. Bu sonuçlara göre regresyon modeli bir bütün olarak anlamlı çıkmıştır. F değeri artarak 21,791'e çıkmıştır. R² değeri ise 0,295'e düşmüştür. Bu sonuç ise regresyon modeline ilave edilen her yeni bağımsız değişkenin açıklayıcılığı olsun veya olmasın R² değerinin büyümesine neden olmasından kaynaklanmaktadır. R² değerine göre modelin bağımsız değişkenleri olan bilginin dönüştürülmesi ve bilginin korunması modelin bağımlı değişkeni olan finansal performansı %29,5 oranında açıklamaktadır.

Tablo 21: H₂ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	t	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Durbin Watson -
			0,000	0,625	0,391	0,367	16,346	1,799
Bilginin elde edilmesi	-0,061	-0,608	0,545					
Bilginin dönüştürülmesi	0,232	2,056	0,042					
Bilginin uygulanması	0,321	3,072	0,003					
Bilginin korunması	0,215	2,007	0,047					
Bağımlı Değişken: Finansal olmayan performans								

Tüm bağımsız değişkenlerin hep birlikte bağımlı değişken finansal olmayan performansa etkisi ile ilgili yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir. Buna göre 0,000 anlamlılık düzeyinde 16,346 F değeri regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelin 0,391 R² değerine göre modelin bağımsız değişkenleri olan bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunmasının modelin bağımlı değişkeni olan finansal olmayan performansı %39,1 oranında açıklamaktadır. Modelin tümüne ilişkin Durbin Watson değerinin 1,79 çıkması değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Bilginin uygulanması 0,321 beta katsayısı (p< 0,05) ile finansal olmayan performansı pozitif etkilemektedir. Aynı şekilde bilginin dönüştürülmesi 0,232 beta katsayısı (p< 0,05) ve bilginin korunması da 0,215 beta katsayısı (p< 0,05) ile finansal olmayan performansı pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H_{2b}, H_{2c} ve H_{2d} hipotezleri kabul edilmektedir. Modelde, bilginin elde edilmesinin finansal olmayan performans üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, H_{2a} hipotezi reddedilmiştir. Tüm bu sonuçlara bakıldığında, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunması değişkenleri modele katkı sağlarken, bilginin elde edilmesinin modele katkı sağlamadığı görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın, “bilgi yönetimi süreçlerinin finansal olmayan performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır” ana hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 22: Bilginin Elde Edilmesinin Kapsam Dışı Kaldığı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	t	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Durbin Watson -
			0,000	0,623	0,388	0,371	21,805	1,790
Bilginin dönüştürülmesi	0,212	1,970	0,048					
Bilginin uygulanması	0,310	3,021	0,003					
Bilginin korunması	0,202	1,931	0,049					
Bağımlı Değişken: Finansal olmayan performans								

Modele katkısı olmayan bilginin elde edilmesi kapsam dışı bırakılarak regresyon analizi tekrarlanmıştır. Böylece modelin açıklayıcılığı ve beta değerlerindeki değişimler test edilmeye çalışılmıştır. Bu sonuçlara göre regresyon modeli bir bütün olarak anlamlı çıkmıştır. F değeri artarak 21,805'e çıkmıştır. R² değeri ise 0,388'e düşmüştür. R² değerine göre modelin bağımsız değişkenleri olan bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunması modelin bağımlı değişkeni olan finansal olmayan performansı %38,8 oranında açıklamaktadır.

Araştırma hipotezlerinin test sonuçları Tablo 23'de özetlenmiştir.

Tablo 23: Hipotez Tablosu

Hipotez No	HİPOTEZ	
H₁	Bilginin yönetimi süreçlerinin finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	KISMEN KABUL
H_{1a}	<i>Bilginin elde edilmesi sürecinin finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	RED
H_{1b}	<i>Bilginin dönüştürülmesi sürecinin finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	KABUL
H_{1c}	<i>Bilginin uygulanması sürecinin finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	RED
H_{1d}	<i>Bilginin korunması sürecinin finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	KABUL
H₂	Bilginin yönetimi süreçlerinin finansal olmayan performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	KISMEN KABUL
H_{2a}	<i>Bilginin elde edilmesi sürecinin finansal olmayan performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	RED
H_{2b}	<i>Bilginin dönüştürülmesi sürecinin finansal olmayan performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	KABUL
H_{2c}	<i>Bilginin uygulanması sürecinin finansal olmayan performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	KABUL
H_{2d}	<i>Bilginin korunması sürecinin finansal olmayan performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	KABUL

Tablo 23'den görüleceği üzere, araştırmanın ana hipotezleri kısmen kabul edilmiştir. Bilgi yönetimi süreçleri olan, bilginin dönüştürülmesi ve bilginin korunması

finansal performansı pozitif etkilerken, bilginin elde edilmesi ve bilginin uygulanmasının finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi olmadığı görülmektedir. Benzer şekilde, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunması finansal olmayan performansı pozitif etkilerken, bilginin elde edilmesinin finansal olmayan performans üzerinde pozitif bir etkisi olmadığı görülmektedir.

SONUÇ

Örgütler rekabetin yoğun olduğu ve sürekli yeni gelişmelerin yaşandığı iş dünyasında rekabetçi kalabilmek ve yeni gelişmelere ayak uydurabilmek için bu gelişmelerden hemen haberdar olup, bunları uygulamaya aktarabilmelidirler. Bunun için, bilgiyi daha hızlı olarak elde etmeleri ve kullanılabilir bilgiye dönüştürdükten sonra örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere kullanmaları ve sahip oldukları bilgiyi korumaları gerekmektedir. Bu da bilgi yönetim sürecinin etkin olarak uygulanmasıyla gerçekleşecektir.

Örgütlerin belirsizliğin hâkim olduğu çevreden kendileri için doğru bilgileri elde etmeleri son derece önemlidir. Örgütler dış çevreden elde ettikleri bu bilgileri kendi kültürel ve örgütsel yapıları ile faaliyette bulunduğu sektöre göre tasarladıktan sonra örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgütün yararına olabilecek biçimde kullandıkları takdirde performansları artacaktır. Bununla birlikte örgütün çalışanlarına ait örtük bilgilerinin açığa çıkartılarak örgütün bilgi yapısına katılabilmesi ve örgüt içindeki bilginin üretken kılınması da örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi açısından önemlidir. Ayrıca örgütlerin rekabet avantajını oluşturmak ve sürdürülebilmek için sahip oldukları bilgiyi dikkatli bir şekilde korumaları gerekmektedir.

Bilgi yönetiminin temel amacı örgütsel performansı arttırmaktır. Örgütsel performansın artması örgütlerin sürekliliğinin sağlanması açısından önemlidir. Bu tez çalışması, bilgi yönetim süreçlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Günümüz ekonomisinde örgütler sadece finansal olarak değil, başka faktörlerle de değerlendirildiği için, bu çalışmada geleneksel performans ölçütleri (objektif finansal kriterler) ile birlikte finansal olmayan subjektif kriterler de dikkate alınmıştır. Bu çalışma ile örgütlerin bilgi yönetim süreçleri ile ilgili stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Bilgi yönetimi süreçlerinin finansal performans üzerindeki etkisi incelendiğinde bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunması süreçlerinin hepsinin pozitif etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Diğer bir deyişle, bilginin dönüştürülmesi ve bilginin korunması finansal performansı pozitif etkilerken, bilginin elde edilmesi ve bilginin uygulanmasının finansal performans

üzerinde pozitif bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre bilgi yönetimi süreçlerinin finansal performans üzerinde kısmen pozitif bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bilgi yönetimi süreçlerinin finansal olmayan performans üzerindeki etkisi incelendiğinde ise bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunması süreçlerinin finansal olmayan performansı pozitif etkilediği görülürken, bilginin elde edilmesi sürecinin finansal olmayan performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre bilgi yönetimi süreçlerinin finansal olmayan performans üzerinde kısmen pozitif bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlar ayrıca Gold ve diğerlerinin (2001) çalışmasında yer alan bilgi yönetimi süreçlerinin Bursa'daki otomotiv yan sanayi işletmeleri için benzer olduğunu kanıtlamıştır. Yine gerek Gold vd. (2001) gerekse Darroch (2003), Darroch (2005), Mills ve Smith (2011)'in çalışmalarına paralel olarak bilgi yönetimi süreçlerinin önemli bir kısmının örgütsel performans üzerinde pozitif ve doğrudan etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Özetle, finansal ve finansal olmayan performansı arttırmak için bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunması süreçlerinin geliştirilmesi, etkin yönetilmesi ve örgütsel süreçlere ve uygulamalara entegre edilmesi gerekmektedir. Elde edilen sonuçlardan ayrıca, otomotiv yan sanayi firmalarında bilginin elde edilmesi sürecinin etkin işlemediği görülmektedir. Bu nedenle, otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin müşterilerinden, tedarikçilerinden vb. paydaşlarından bilgiyi elde etme süreç ve araçlarını geliştirmeleri, özellikle örgüt dışından bilgi elde etmek için benchmarking ve işbirliği çalışmalarını arttırmaları gerekmektedir.

Ayrıca, Gold vd. (2001), Darroch (2003) ve Darroch (2005) un çalışmalarındaki örgütsel performans ölçütlerine ek olarak, örgütsel performans literatüründen ölçütler eklenmiş ve tezin araştırma bulgularına göre söz konusu ölçütler anlamlı bulunmuş ve daha da ötesi örgütsel performans teorisinde olduğu gibi finansal ve finansal olmayan ölçütler şeklinde ikiye ayrılmıştır. Bu bulgu, literatürde giderek önem kazanan ve çalışmaların odağı haline gelen finansal olmayan ölçütlerin kullanımına yönelik araştırmacılara önemli bir ışık tutacaktır.

Otomotiv sanayinde bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik araştırmaların sayısı gerek yerli gerekse yabancı

literatürde oldukça azdır. Dolayısıyla bu tez çalışması özellikle yerli literatürde önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Bu yüzden araştırmacıların özellikle yerli literatürü bu tip araştırmalar yaparak geliştirmesi, Türkiye'nin lokomotif sektörü olan otomotiv sanayimizin performansının artması açısından son derece önemlidir.

Bu çalışmanın sonuçları dikkatle incelendiğinde geliştirilebilecek birkaç nokta söz konusudur. Bunlardan ilki araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrudan, bir başka ifade ile herhangi bir aracılık ilişkisi dikkate alınmadan incelenmesidir. Bir diğer nokta araştırmanın ana kitlesi ile ilgilidir. Bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisi yalnızca otomotiv yan sanayinde değil, otomotiv ana sanayinde ve daha da önemlisi Türkiye ölçeğinde incelenmelidir. Böylelikle elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi mümkün olacaktır. Buna ek olarak bilgi yönetimi kavramının oldukça önemli olduğu makina ve metal sanayilerinde de bu tip araştırmalar yapılmalıdır. Bir diğer geliştirilebilecek nokta ise, araştırmada kullanılan analiz yöntemi ile ilgilidir. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki gerek doğrudan gerekse dolaylı ilişkilerin daha iyi belirlenebilmesi için yapısal eşitlik modelleme yaklaşımının kullanılması araştırmacılara önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Akal, Z., (2005), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları: 473, Ankara.
- Akbaba, A., (2013). “Küçük Ölçekli Turizm İşletmelerinde İşletme Performansı: Akçakoca’da Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S.13 (25), ss.17-56.
- Akdeniz, H. A. ve F. Durmaz, (1998), “Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulaması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.2, ss. 85-99.
- Akgün, A. E. ve Keskin, H., (2003), “Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi Süreci”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.5, S.1, ss.175-188.
- Akın, Ö., (2009), *İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerine Etkisinin İncelenmesi: İSO 500 Büyük İşletmelerde Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 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.
- Al-Hakim, L. A. Y. ve S. Hassan, (2011), “The Role of Middle Managers in Knowledge Management Implementation to Improve Organizational Performance in the Iraqi Mobile Telecommunication Sector”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 3, No 5, pp. 948-965.
- Allameh, S. M., S. M. Zare ve S. M. R. Davoodi, (2011), “Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes”, *Procedia Computer Science*, Vol.3, pp. 1211-1223.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). “Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, S.39 (1), ss.50 – 74.
- Alvin ve H. Toffler, (1995), *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak Üçüncü Dalganın Politikası*, (Çev.) Z. Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Antonic, B. ve R. D. Hisrich, (2001), “Intrapreneurship Construct Refinement and Cross- Cultural Validation”, *Journal of Business Venturing*, Vol.16 (5), pp.495- 527.
- Arora, R., (2002), “Implementing KM: A Balanced Score Card Approach”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, No.3, pp.240-249.
- 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.

Awad, E. M. ve H. M. Ghaziri, (2010), *Knowledge Management: 2nd Edition*, [Electronic Version], (16 Mayıs 2013), The International Technology Group, Virginia.

Aydoğan, A., (2006), *Profesyonel Eğitim Yönetiminin Bireysel ve Örgütsel Performansın Yükseltmesine Katkısı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Banker, R. D. ve, R. Mashruwala, (2007), "The Moderating Role of Competition in the Relationship Between Nonfinancial Measures and Future Financial Performance", *Contemporary Accounting Research*, Vol.24, No.3, pp.763-793.

Barber, K. D., J. E. Munive-Hernandez ve J. P. Keane, (2006), "Process-based Knowledge Management System for Continuous Improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.23, No.8, pp. 1002-1018.

Baruçugil, İ., (2002), *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Beijerse, R., (1999), "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, Vol.3, No.2, pp. 94-110.

Beijerse, R.P. Uit (2000), "Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs," *Journal of Knowledge Management*, Vol.4, No. 2, pp. 162-179.

Benligiray S., (1999), *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

Bergeron, B., (2003), *Essentials of Knowledge Management*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

Bhatt, G. D., (2001), "Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques and People", *Journal of Knowledge Management*, Vol.1, pp. 68-75.

Bhatti W. A., A. Zaheer ve K. Ur Rehman, (2011), "The Effect of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: A Conceptual Study", *African Journal of Business Management*, Vol.5(7), pp. 2847-2853.

Bollinger, A. S. ve, R. D. Smith, (2001), "Managing Organizational Knowledge As A Strategic Asset", *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, No. 1, pp. 8-18.

Boone, L. E. ve D. L. Kurtz, (2013), *Çağdaş İşletme* (çev. Ed.) A. Yalçın, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, Ankara.

Bouthilier, F., K. Shearer, (2002), "Understanding Knowledge Management and Information Management: The Need for an Empirical Perspective", [Elektronik Version], *Information Research*, Vol. 8, No. 1, (03 Şubat 2014), pp.1-39.

Bratianu, C., (2010), "A Critical Analysis of Nonaka's Model of Knowledge Dynamics", [Electronic Version], *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol.8, No.2, (12 Şubat 2014), pp.193-200.

Cabrera, A. ve E. F. Cabrera, (2002), "Knowledge-Sharing Dilemmas", *Organizations Studies*, Vol.23(5), pp. 687-710.

Calantone, R.J., T. Çavuşgil ve Y. Zhao, (2002), "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, Vol.31, ss.515-524.

Can, Ö., (2009), "Tekstil Kobilerinde İnovasyon", [Electronic Version], *Tekstil Teknolojileri Elektronik Dergisi*, C.3, No.1, (22 Kasım 2013), ss.57-63.

Carneiro A. (2000), "How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 2, pp.87-98.

Carney, P. ve M. Ryan, (2010), *Measuring Firm-Level Innovation: Review of the Literature & Survey-Design*, UCD Geary Institute, Dublin, <http://www.innovationfoundation.ie/Irish%20Innovation%20Index%20Background.pdf> (03 Mart 2014).

Carton, R. B., (2006), "Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research", http://www.google.com.tr/books?id=hg35tP2rfxoC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (15 Haziran 2013).

Cengiz, E. (2010), "Tüketici Araştırmalarında Müşteri Tatminini Esas Alan Görüş İle Müşteri Değerini Esas Alan Görüşün Bir Model Dahilinde Birleştirilmesi ve En Küçük Kareler Yöntemiyle Test Edilmesi", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.2, S.29, ss.151-171.

Chearskul, P., (2010), *An Empirical Investigation of Performance Measurement System Use and Organizational Performance*, PhD Thesis, State University, Virginia Polytechnic Institute, Blacksburg, Virginia.

Chenhall, R. H., (1997), "Reliance on Manufacturing Performance Measures, Total Quality Management and Organizational Performance", *Management Accounting Research*, Vol.8, pp.187- 206.

Chib, S., (2012), "Quality of Work Life and Organisational Performance Parameters at Workplace", *SEGi Review*, Vol.5, No.2, pp. 36-47.

Cho, T., (2011), *Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance: an Investigation into the Effects of Knowledge Infrastructure and Processes on Organizational Performance*, PhD Thesis, Illinois University, Urbana-Champaign.

Cozza, C., F. Malerba, M. L. Mancusi, G. Perani ve A. Vezzulli, (2012), “Innovation, Profitability and Growth in Medium and High-tech Manufacturing Industries: Evidence From Italy”, *Applied Economics*, Vol.44, pp. 1963-1976.

Çalıpınar, H., ve U. Baç, (2007), “KOBİ’lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, S.7 (2), ss.445-458.

Çapar, B., (2003), “Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?”, *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bidiriler Kitabı, (17-18 Mayıs 2003-Derbent/İzmit)*, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmit, ss. 421–432.

Çapar, B., (2005), “Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlanması”, *ÜNAK’05: Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması*, <http://kaynak.unak.org.tr/mod/data/view.php?d=1&advanced=0&paging=&page=3> (30 Ocak 2013), ss. 48-54.

Çelik, B., (2012), “Bilgi Yönetiminin Geleceği”, (Ed.) S. Gülseçen, *Bilgi ve Bilginin Yönetimi* içinde, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, ss.181-212.

Çınaroğlu, S. ve B. Şahin, (2012), “Yönetici Değerlendirmelerine Göre Hastanelerde Performans Ölçümü”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C.15, S.1, ss.59-78.

Çivi, E., (2000), “Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review”, *Marketing Intelligence & Planning*, C. XVIII (4), pp.166-174.

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

Darroch, J., (2003), "Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices", *Journal of Knowledge Management*, Vol.7 (5), pp.41 – 54.

Darroch, J., (2005), "Knowledge Management, İnnovation and Firm Performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol.9 (3), pp.101 - 115

Davenport, T. H. ve L. Prusak, (2001), *Working Knowledge (İş Dünyasında Bilgi Yönetimi)*, 1. Basım, Çev. G. Günay, Rota Yayınları, İstanbul.

Demir, H. ve T. Okan, (2009), “Teknoloji, Örgüt Yapısı Ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S.10 (1), ss.57-72

Demircan Çakar, N. Yıldız, S. Dur, (2010), “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, S.10 (1), ss.71-93.

Demirsel, M. T., (2006), *İhracata Yönelik Üretim Yapan KOBİ’lerde Kullanılan Bilişim Teknolojilerinin Örgütsel Performansa Etkileri: Konya Organize Sanayi Bölgelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Dinçer, Ö., (2007), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Doğan S. ve S. Kılıç, (2009), “Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü: Kapadokya Bölgesinde Faaliyet Gösteren Kobi’lerde Bir Araştırma”, *“İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, S.11 (3), ss.27-50.
- Doran, J., (2012), Are Differing Forms of Innovation Complements or Substitutes?, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 351-371.
- Dönmez, D., G. Altuntaş ve T. Birgören, (2011), “ Girişimci Yönetim Biçimi ve Finansal Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.40, S.2, ss. 278-303.
- Drucker, P. F., (1993), *Kapitalist Ötesi Toplum*, (Çev) B. Çorakçı, İnkılap Kitabevi İstanbul.
- Drucker, P. F., (1994), *Gelecek İçin Yönetim 1990’lar ve Sonrası*, (Çev.) F. Üçcan, İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Dur S., (2008), “Bilgi Yönetimi Altyapısı ve Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Duran, E., (2004), “Bilgi Yönetiminin Rekabete Etkileri: Kıyı Ege ve Marmara’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları*, C. 5, S. 1, ss.53-72.
- Durna, U. ve Y. Demirel, (2008), “Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.30, ss.129-156.
- Durna, U., (2005), “Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri”, *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*, S. 60 (2), ss.71-96.
- Efil, İ., (2010), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Dora, Bursa.
- Efil, İ., (2010), *Toplam Kalite Yönetimi*, Dora, Bursa.
- Ekinci, H., (2004), “Yeni Rekabet Aracı Olarak Bilgi Teknolojileri ve Değişim Yönetimindeki Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 28, No. 1, ss.23-34.
- Elitaş, C. ve V. Ağca, (2006), “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, C. VIII, S. 2, ss.343-370.
- Emadzade, M. K., B. Mashayekhi ve E. Abdar, (2012), “Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.3, N.11, pp.781-790.

Emir, O., G. Kılıç ve E. Pelit, (2010), “Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, S.3, ss. 291-310.

Eraslan, H., M. Bulu ve İ. Bakan, (2008), “Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar” [Electronic Version], *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, (03 Ocak 2014), Y.5, S.3, ss.1-35.

Erdem, B., A. Gökdeniz ve Ö. Met, (2011), “Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.26 (2), ss. 77 -112.

Eren, E., (2010), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Erkmen, T. ve G. Ordun, (2001), “Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, (24-26 Mayıs 2001-İstanbul)*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, ss.67-87.

Eroğlu, E. (2005), “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, C.34 (1), ss.7-25.

Fattahiyan, S., R. Hoveida, S. A. Siadat ve H. Tallebi (2012), “Study of Relationship Between Knowledge Management Enablers and Processes With Organizational Performance”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 4, pp.36-44.

Ferlic, F., (2008), *The Growth Corridor: A Multi-Perspective Model of Optimum Firm Growth*, PhD Thesis, University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences, Sihldruck Stulz AG, Zürich.

Fındıkçı, İ., (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Filius, R., J. A. de Jong ve E. J. Roelofs, (2000), “Knowledge Management in the HRD Office: a Comparison of Three Cases”, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12, No. 7, pp. 286-295.

Flippini, R., (1998), “Trade-off and Compatibility Between Performance: Definitions and Empirical Evidence”, *International Journal of Production Research*, Vol. 36 (12), pp. 3379-3406.

Fowler, A. ve J. Pryke (2003), “Knowledge Management in Public Service Provision: The Child Support Agency”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.14 No.3, pp. 254-283.

Fugate, B. S., T. P. Stank ve J. T. Mentzer, (2009), “Linking Improved Knowledge Management to Operational and Organizational Performance”, *Journal of Operations Management*, Vol. 27, pp. 247-264.

- Galagan, P. A., (1997), "Smart Companies", *Training and Development*, Vol.51, No. 12, pp. 20-24.
- Gendron, B., (2004), "Why Emotional Capital Matters in Education and in Labour? Toward an Optimal Exploitation of Human Capital and Knowledge Management", *În Les Cahiers de la Maison des Sciences Economiques*, Vol. 113, pp. 1-37.
- Geroski, P. A., J. Van Reenen ve J. F. Walters (1997), "How Persistently Do Firms Innovate?", *Research Policy*, Vol. 26, pp.33-48.
- Gholami, M. H., M. N. Asli, S. Nazari-Shirkouhi, A. Noruzy, (2013), "Investigating The Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study", *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 10, No. 2, pp. 205-216.
- Gilbert, G. R., (2000), "Measuring Internal Customer Satisfaction", *Managing Service Quality*, Vol.10, No. 3, pp.178-186.
- Gold, H. A., A. Malhotra ve A.H. Segars, (2001), "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol.18 No.1, pp.185-214.
- Göksel, A., B. Aydınlan ve D. Bingöl, (2010), "Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C.65, S.4, ss.87-109.
- Gronholdt, L, A.Martensen ve K. Kristensen, (2000), "The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-industry Differences", *Total Quality Management*, S. 11 (4-6), pp. 509-514.
- Güçlü, N. ve K. Sotirofski, (2006), "Bilgi Yönetimi", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* S. 4(4), ss. 351-371.
- Gülseçen, S., (2012), "Bilgi ve Bilgi Yönetiminin Önemi", (Ed.) S. Gülseçen, *Bilgi ve Bilginin Yönetimi* içinde, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, ss.11-18.
- Gümüştekin, G. E., (2004), "Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 18, S. 3-4, ss.201-212.
- Günday, G., G. Ulusoy, K. Kılıç ve L. Alpkan, (2008), "An Integrated Innovation Model: How Innovations are Born and What are Their Impacts on Firm Performance?", *15th European Operations Management Association (EUROMA) Conference*, Groningen, The Netherlands, pp. 92-101.
- Güner, M. F., (2006), *Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Hacıoğlu, G., (2012), "Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması", *Yönetim ve Ekonomi*, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 19, S. 1, ss. 59-75.

- Hagedoorn, J. ve M. Cloudt (2003), "Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?" *Research Policy*, Vol. 32, pp. 1365-1379.
- Hallowell, R., (1996), "The Relationship of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability: an Empirical Study", *International Journal of Service Industry Management*, C. 7(4), pp. 27-42.
- Hariharan, A., (2002), "Knowledge Management: A Strategic Tool", *Journal of Knowledge Management Practice*, <http://www.tlinc.com/jkmp.htm> (13 Şubat 2013).
- Hauschild, S., T. Licht ve W. Stein, (2001), "Creating a Knowledge Culture", *The McKinsey Quarterly*, Vol. 1 (1), pp.74-81.
- Ho, L. A., (2008), "What Affects Organizational Performance? The Linking of Learning and Knowledge Management", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.108, No.9, pp. 1234-1254.
- Holsapple, C. W. ve K. D. Joshi, (2000), "An Investigation of Factors that Influence the Management of Knowledge in Organizations", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.9, pp. 235-261.
- Hooley J. G., G. E. Greenley, J. W. Cadogan ve J. Fahy, (2005), "The Performance Impact of Marketing Resources", *Journal of Business Research*, Vol.58 No.1, pp.18-28.
- Hornigren, C. T., (2004), "Management Accounting: Some Comments", *Journal of Management Accounting Research*, Vol.16, pp. 207-211.
- Hsiao, Y.C., C. J. Chen ve S. C. Chang, (2011), "Knowledge Management Capacity and Organizational Performance: the Social Interaction View", *International Journal of Manpower*, Vol.32, No. 5/6, pp. 645-660.
- Huang, C. L., (2011), "The Influence of Knowledge Management Implementation on Organizational Performance at Taiwan-listed Integrated Circuit Companies: Using Intellectual Capital as the Mediator", *Journal of Global Business Management*, Vol.7, No.2, pp.1-17.
- Hung, R. Y. Y., B. Ya-Hui Lien, B. Yang, Chi-Min Wu ve Yu-Ming Kuo, (2011), "Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in The High-Tech Industry", *International Business Review*, Vol.20, pp.213- 225.
- Hurley, R. F. ve T. M. Hult, (1998), "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, Vol.62, pp. 42- 54.
- Iswati, S. ve M. Anshori, (2007), "The Influence Of Intellectual Capital To Financial Performance At Insurance Companies In Jakarta Stock Exchange (JSE)", *13th Asia Pacific Management Conference*, Melbourne Australia, file:///C:/Users/pc/Downloads/HC%20&%20Financial%20Firm%20at%20JSX%20(1).pdf (11 Aralık 2013), pp.1393-1399.

İpçioğlu İ. ve F. Şahin, (2012), “Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.4, S.1, ss.153-165

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

İpçioğlu, İ. ve Z. Erdoğan, (2004), “İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı*, (25-26 Kasım 2004- Eskişehir), Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ss.633-643.

İpçioğlu, İ., (2004), *İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

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

İşevi, A.S. ve B. Çelme, (2002), “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermaye ile Rekabeti Yakalamak”, *ÜNAK'02: I. ÜNAK Genel Konferansı*, (10-12 Ekim 2002- Samsun), ss.38-50.

Jarrar, Y. F. (2002), “Knowledge Management: Learning for Organisational Experience”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17 (7), pp.322-328.

Jensen, M. B., B. Johnson, E. Lorenz ve B. A. Lundvall, (2004), “Absorptive Capacity”, *Forms of Knowledge and Economic Development*, <http://www.gredeg.cnrs.fr/working-papers/WP-anciens/Old-2/WP-GREDEG-2004-2.pdf> (05 Mart 2014), ss. 1-43.

Jensen, M. B., B. Johnson, E. Lorenz ve B. Å. Lundvall, (2007), “Forms of Knowledge and Modes of Innovation”, *Research Policy*, Vol.36, pp. 680-693.

Jones, K. ve L. N. K. Leonard, (2009), “From Tacit Knowledge to Organizational Knowledge for Successful KM”, (Ed.) W. R. King, *Knowledge Management and Organizational Learning* içinde, New York, USA. pp. 27-40

Jones, P. M., (2001), *Collaborative Knowledge Management, Social Networks, and Organizational Learning*, (Ed.) Salvendy, *Systems, Social and Internationalization Design Aspects of Human Computer Interaction* içinde, Taylor&Francis, USA, http://human-factors.arc.nasa.gov/publications/collab_know_paper.pdf (13 Eylül 2013), pp.306-309.

Kabadayı, E. T., (2002), “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S.6, ss.61-75.

Kakabadse N., A. Kakabadse ve A. Kouzmin, (2003), “Reviewing the knowledge management literature : towards a taxonomy”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.7, No. 4, pp. 75-91.

Kalkan, V. D., (2004), “Türk Üniversitelerinde Bilgi Yönetim Süreçlerinin Geliştirilmesi: Öncelikler ve Öneriler”, *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, (25-26 Kasım 2004- Eskişehir)*, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, ss.775-782.

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

Kanıbir, H., (2004), “Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımalar”, *Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi*, C.1, S.3, ss.77-85.

Kaplan, R.S. (1983), “Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research”, *The Accounting Review*, Vol.58, No.4, ss.686-705.

Karahan, A. (2009), “Bilgi Liderliğinin Verimlilik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Bilgi Dünyası*, S. 10 (1), ss. 81-108.

Karaman, A. E. ve S. Kale, (2009), “Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları ve İnşaat Firmalarının Performansı”, *Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, C.11, S.1, ss.28-41.

Katila, R., (2007), “Measuring Innovation Performance – Theory and Practice”, (Ed). A. Neely, *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (içinde), Cabridge University Press, pp. 304-317.

Kaynak, H., (2003), “The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance”, *Journal of Operations Management*, S.21, ss.405-435.

Kennerley, M. ve A. Neely, (2002), “A Framework of The Factors Affecting The Evaluation of Performance Measurement Systems”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.22 (11), ss.1222- 1245.

Kesken, J., ve T. Eğit, (2005), KOBİ’ler Bilgi Çağına Hazır mı? Türk KOBİ’leri ve Bilgi Yönetimi: Sektörler Arası Karşılaştırmalı Analiz, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, S.5(2), ss. 88-110.

Kılıç, M. ve B. Bilginoğlu, (2010), “İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği”, [Electronic Version], *Sosyoekonomi*, (11 Ekim 2013), Y.6, S.13, ss.215-241.

King, W. R. ve P. V. Marks Jr., (2008), Motivating Knowledge Sharing through a Knowledge Management System, *The International Journal of Management Science*, (36), ss. 131-146.

King, W. R., (2009), “Knowledge Management and Organizational Learning”, (Ed.) W. R. King, *Knowledge Management and Organizational Learning* içinde, Springer Science+Business Media, LLC, New York, USA, ss.3-13.

Kirca H. A. , J. Satish ve B. O. William, (2005), "Market Orientation: A Meta- Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance", *Journal of Marketing*, C. 69, ss. 24-41.

Koçyiğit, M., (2010), *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler’de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri: İzmir İlindeki Gıda İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Koh, H. T., (2010), *Achieving High Organizational Performance: An Examination of the Importance of Formulation-Implementation Balance, Receptive Culture and Proactive Capabilities*, PhD Thesis, The University of Adelaide, Business School, Australia.

Komşuoğlu Yılmaz, N. ve İ. Karaduman, (2013), “Türkiye Kimya Sektöründeki İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinin Finansal Performansının Ölçülmesine Yönelik Bir Model Önerisi”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, C.5, No 2, ss.357-368.

Köker, N. E. ve M. Yeniçeri Alemdar, (2013), “Kurum Kültürü Algısı Zaman İçinde Değişir mi? Ampirik Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, S.5 (1), ss.32-56.

Köseoğlu, M. A., M. Barca ve K. Karayormuk, (2010), “Türk Yöneticileri Bilgi Yönetiminden Ne Anlıyor?”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, C.V, S.1, ss.163-175.

Kuo, T. H., (2011), “How to Improve Organizational Performance Through Learning and Knowledge?”, *International Journal of Manpower*, Vol.32, No. 5/6, pp. 581-603.

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

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

Lee, C. C. ve J. Yang, (2000), “Knowledge Value Chain”, *The Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 9, pp.783-794.

Lee, Hyun-Soo, Yung-Ho Suh, (2003) "Knowledge Conversion with Information Technology of Korean Companies", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, S. 3, pp. 317-336.

Lee, Y. J., ve C. L. Huang (2012), " The Relationships between Balanced Scorecard, Intellectual Capital, Organizational Commitment and Organizational Performance: Verifying a ‘Mediated Moderation’ Model", *American Journal of Business and Management*, Vol.1, No.3, ss.140-153.

Lee, Young-Chan ve Lee, Sun-Kyu (2007), “Capabilities, Processes, And Performance Of Knowledge Management: A Structural Approach”, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 17 (1), pp. 21-41.

Liao, S.H. ve C. C. Wu, (2009), "The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance", *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No 4, pp. 64-76.

Lin, C. Y, ve T. H. Kuo, (2007), "The Mediate Effect of Learning and Knowledge on Organizational Performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.107, No. 7 pp.1066-1083.

Lumpkin, G. T. ve G. G. Dess, (2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, Vol.16, pp. 429- 451.

Maier, R. ve T. Hadrich, (2006), "Centralized Versus Peer-to-Peer Knowledge Management Systems", *Knowledge and Process Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 47-61.

Marquardt, M. J., (1996), " Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement", <http://www.anahitaz.com/uploads/4/5/6/6/4566124/refermarquardt.pdf>, (16 Kasım 2013), ss.220-242.

Marr, B., (2004), "Measuring and Benchmarking Entellektual Kapital", *Benchmarking : An International Journal*, Vol. 11, No.6, pp. 75-85.

Martensson, M., (2000), "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool", *Journal of Knowledge Management*, Vol.4, No.3, pp. 204-216.

McKeen, J.D., M. H. Zack ve S. Singh, (2006), "Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Survey", *39th Hawaii International Conference on System Sciences*, (4-7 January 2006-Hawaii), pp. 1-9.

Meeus, M. T. H. ve L. A. G. Oerlemans, (2000), "Firm Behavior and Innovative Performance an Empirical Exploration of the Selection-Adaptation Debate," *Research Policy*, Vol.29, pp. 41-58.

MERITUM, (2001), *Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management, Final Report MERITUM Project, EU*, http://www.pnbukh.com/site/files/pdf_filer/FINAL_REPORT_MERITUM.pdf (17 Mart 2014), ss. 1-99.

Met, Ö. ve B. Erdem, (2006), "Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.2, ss. 53-73.

Mills, A. M. ve T. A. Smith, (2011), Knowledge Management and Organizational Performance: a Decomposed View, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 156-171,

Moballeggi, M. ve G. Galyani Moghaddam, (2011), “Knowledge Management and Measuring its Impact on Organisational Performance”, *International Conference on Financial Management and Economics IPEDR*, Vol.11, IACSIT Press, Singapore, pp.315-319.

Montgomery C. A ve B. Wernerfelt, (1991), Sources of Superior Performance: Market Share versus Industry Effects in the U.S. Brewing Industry, *Management Science*, Vol. 37, No. 8, pp. 954-959.

Naidoo, V., (2010), “Firm Survival Through a Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing Innovation and Business Strategy”, *Industrial Marketing Management*, Vol.39, pp. 1311-1320.

Nakıboğlu, M. A. B., (2008), *Hizmet İşletmelerindeki İlişkisel Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Naktiyok, A., (2007), “Yenilik Yönetimi ve Örgütsel Faktörler”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 21, S.2, ss. 211-230.

Naktiyok, A., (2009), “Bilgi Temelli Örgüt Oluşturmada Yöneticilerin Kalite Liderliğine Uygun Davranışlarının Rolü”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.13 (1), ss.253-276.

Nartgün, S. Ş., (2006), “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Değerlere İlişkin Görüşleri (Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği)”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, S.4 (12), ss. 129-148.

Nomura, T., (2002), “Design of “Ba” for Successful Knowledge Management how Enterprise Should Design the Places of Interaction to gain Competitive Advantage”, *Journal of Network and Computer Applications*, Vol.25, pp.263-278.

Nonaka, I. ve N. Konno, (1998), “The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation”, *California Management Review*, Vol.40, No.3, pp. 40-54.

Nonaka, I., (1991), “Bilgi Yaratan Şirket”, *Harvard Business Review*, Bilgi Yönetimi, (Çev.) G. Bulut, MESS Yayınları, İstanbul, ss. 29-50.

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

Odabaş, H., (2005), “Bilgi Yönetimi Sistemi”, (Ed.) C. C. Aktan ve İ. Y. Vural, *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri* içinde, Çizgi Kitabevi, Konya, ss.1-11, <http://eprints.rclis.org/3846/1/10.pdf> (10 Nisan 2013).

Odabaş, H., (2008), “Bilgi Yönetimi ve Yüksek Öğrenim Kurumlarında Kurumsal Açık Erişim”, *XIII. Türkiye'de İnternet Konferansı Bildirileri, (22-23 Aralık 2008-Ankara)* Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, ss.183-191.

OECD, (2004), *The Fourth Community Innovation Survey*, <http://www.oecd.org/sti/inno/40140021.pdf> (7 Şubat 2014), ss. 1-9.

OECD, (2005), *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data and Eurostat*, <http://www.oecd.org/innovation/inno/oslomanualguidelinesforcollectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm> (19 Şubat 2014), ss.1-163.

Ok, K. (2012), “Bilgi Yönetiminin Geleceği”, (Ed.) S. Gülseçen, *Bilgi ve Bilginin Yönetimi* içinde, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, ss.19-36.

Oke, A., G. Burke ve A. Myers, (2007), “Innovation Types and Performance in Growing UK SMES”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.27, No.7, ss. 735-753.

Öğüt A., (2012), *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayım Dağıtım, Ankara.

Özdemirci, F. ve C. Aydın, (2008), “Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi”. *Türk Kütüphaneciliği*, S.22 (1), ss.59-81.

Özevren, M. ve M. Gürsu, (2004), “Organizasyonlarda Bilginin Yaratılması Süreci ve Bu Süreçte Liderliğin Önemi”, *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, (25-26 Kadım 2004-Eskişehir)*, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, ss.645-655.

Özgüven, N. (2008), “Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, S.8(2), ss. 651-682.

Özkalp, E., (2004), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 782, Eskişehir,

Özşahin, M. ve C. Zehir, (2011), “Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, S.9(2), ss.43-73.

Öztürk, A., (2005), *İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, Eskişehir Türk Telekomda Örnek Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Paksoy, H. M. ve B. D. Özbezek, (2013), “Örgütsel Değişimde Beşeri Sermayenin Rolü”, *Akademik Bakış Dergisi*, C.6, S.12, ss. 293-331.

Pervan, M. ve T. P. Kramaric, (2012), “Effects of Market Share and Diversification on Nonlife Insurers’ Performance, World Academy of Science”, *Engineering and Technology*, S.61, ss.956-963.

Petty, R. ve J. Guthrie, (2000), “Intellectual Capital Literature Review Measurement, Reporting and Management”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.1, No.2, ss. 155-176.

Phillips, P. A. (1999), “Performance Measurement Systems and Hotels: a New Conceptual Framework”, *Hospitality Management*, S.18, ss.171-182.

Pınar, İ., ve M. Hassan, (2009), “Effects of Knowledge Management Environment on Information Behaviors and Information Outcomes: An Empirical Study”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, C.20, S.62, ss. 6-29.

Pirtini, S., (2004), *Pazarlama Yönetimi Açısından Entelektüel Sermaye*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Poister, T. H., (2003), *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, [Electronic Version], (26 Şubat 2013), Jossey-Bass, United States of America.

Pot, F., K. Kraan, P. R. A. Oeij, R. Vergeer ve S. Dhondt, (2012), “Workplace Innovation and its Relations with Organisational Performance and Employee Commitment”, *Lifelong Learning in Europe*, Vol.4, <http://www.lline.fi/en/article/policy/oeij/workplace-innovation-and-its-relations-with-organisational-performance-and-employee-commitment> (03 Mart 2014).

Rašula, J., V. B. Vukšić ve M. I. Štemberger, (2012), “The Impact of Knowledge Management on Organisational Performance”, *Economic and Business Review*, Vol. 14, No.2, pp.147-168.

Rogers, E. W. ve P. M. Wright, (1998), “Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects and Performance Information Markets”, *Human Resource Management Review*, Vol.8, No. 3, ss.311-331.

Rowley, J., (1999) " What is Knowledge Management?, *Library Management*, Vol. 20, No. 8, pp. 416- 419.

Rowley, J., A. Baregheh ve S. Sambrook, (2011) "Towards an Innovation-type Mapping Tool", *Management Decision*, Vol.49, No.1, pp.73-86.

Roy, M., T. Chatterjee ve L. Linnanen, (2012), “Exploring Effective Knowledge Management to Improve Organizational Performance in Globalized Environment: An Empirical Study”, *Advances in Management & Applied Economics*, Vol.2, No.1, ss. 205-213.

Sağsan, M., (2002), “Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli:İnsan İlişkileri, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde ‘İnsan’”, *Bilgi Dünyası*, C.3, S.2, ss.1-33, http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTTIP%2CTMUH%2CTSOS%2CTHUK&c=google&ano=1501_59f11669ca53adfd8f598e4950cf c715 (16 Mart 2013).

Salem, H., (2003), *Organizational Performance Management and Measurement, Economic and Social Council*, Beirut, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unescwa/unpan010860.pdf> (06 Ekim 2013), ss.1-15.

Salojärvi, S., P. Furu ve K. E. Sveiby, (2005), “Knowledge Management and Growth in Finnish SMEs”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, pp. 1-19.

Samancıoğlu, M., M. Bağlıbel, S. Summak ve G. Muşlu Kaygısız, (2010), “Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Y.3, S.4, ss.118-133.

Sarıhan H. İ., (1998), *Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.

Schroeder, R. G., K. A. Bates, M. A. Junntila, (2002), “A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol.23, ss.105-117.

Shahbakhsh, B., (2013), “Knowledge Management and its Relationship With Organizational Performance”, *Institute of Interdisciplinary Business Research*, Vol.5, No.2, ss.141-149.

Shin, M., (2004), “A Framework for Evaluating Economics of Knowledge Management Systems”, *Information & Management*, Vol.42, ss.179-196.

Sohail M. S., T. B. Hoong, (2003), “TQM Practices And Organizational Performances of SMES in Malaysia Some Empirical Observations”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol.10, No1, ss. 37-53.

Song, J. H., (2008), The Key to Organizational Performance Improvement: A Perspective of Organizational Knowledge Creation, Performance Improvement Quarterly, Vol.21(2), ss.87-102.

Songur, H. M., (1995), *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, No. 6, Ankara.

Sonnier, B. M., (2006), *Intellectual Capital Disclosure Practices of U.S. High Techology Companies and their Relationship to Performance, Value and Size Metrics*, Grenoble Ecole de Management, PhD Thesis, Fransa, <http://libraryds.grenoble-em.com/fr/Publications/Theses%20DBA/Blais%20M.%20Sonnier.pdf> (02 Haziran 2013).

Taner, B., D. Tetik ve İ. A. Yılmaz, (2010), “Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.19, S.3, ss.481-498.

Tanrıverdi, H., (2005), Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability, and Performance of Multibusiness Firms, MIS Quarterly, *Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management*, Vol.29, No.2, pp. 311-334.

Tekin, M., H. K. Güleş ve A. Öğüt, (2010), *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Tili, B. Ç., (2012), *The Analysis of the Relationship Between the Key Organizational Drivers, Knowledge Management Performance and Organizational Performance as Mediated by Knowledge Management Processes*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tiwana, A., (2003), *The Knowledge Management Toolkit*, (Bilginin Yönetimi), Çev. E. Özsayar, Dışbank Kitapları-5, Rota Yayınları, İstanbul.

Tokgöz, E., S. S. Eren, H. Gül ve O. Saylan, (2012), “İhracat Bilgisi Pazarlama Planlama ve Ürün Geliştirme Yeteneklerinin Üretim ve İhracat Performansları Üzerindeki Etkileri”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Y.20, Özel Sayı; 12, C.12, ss. 295-322.

Toksoy, D. ve H. Ayyıldız, (2004), “Measuring the Marketing Performances of State Nurseries in Turkey: Examples of Eastern Anatolia and Black Sea Region Nurseries”, *Turk J Agric For* 28, TÜBİTAK, pp.443-456.

Tonta, Y., (2004), “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları”, *Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu*, (21-24 Ekim 2004-Ankara), ss.1-9.

Townley, C. T, (2001), “Knowledge Management and Academic Libraries”, *College and Research Libraries*, Vol.62 (1), pp. 44-55.

Trautmann, T., (2000), “An Epistemological Literature Review on Knowledge and Knowledge Management”, *Département de Stratégie et POM Groupe ESC Grenoble, Working Papers*, SPR / WPS 00-08, pp. 1-21.

Tuncer, M. ve M. Yeşiltaş, (2013), “Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları Üzerindeki Etkileri”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, S.5 (1), ss. 57-78.

Tuominen, M., , A. Rajala ve K. Möller, (2004), “How does adaptability drive innovativeness?”, *Journal of Business Research*, Vol.57(5), pp. 495-506.

Turunç Ö., (2006), *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Türk, M., (2003), *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

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

Uluyol, O., N. Derin ve E. T. Demirel, (2011), “Finansal Performansın Yükseltmesinde İki Belirleyici Faktör: Müşteri Memnuniyeti ve Çalışan Tatmini: Malatya’da Faaliyet Gösteren Süpermarketlerde Bir Uygulama”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Y.4, S.7, ss. 315-336.

Uygurtürk, H. ve T. Korkmaz, (2012), “Finansal Performansın TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi ile Belirlenmesi: Ana Metal Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 7(2), ss.95-115.

Uzkurt, C., Ö. Torlak ve M. Özmen, (2006), “İşletmeler İçin Pazar Bilgisi Yeteneğinin Önemi ve Pazarlama Performansına Etkileri: 500 Büyük Firma Üzerinde Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 35, S.?, ss.7-35

Uzun, D., (2007), *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Vaccaro, A., R. Parente ve F. M. Veloso, (2010), “Knowledge Management Tools, Inter-Organizational Relationships, Innovation and Firm Performance”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.77, pp.1076-1089.

Van der Spek, R. ve A. Spijkervet, (1997). “Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge”, J. Liebowitz ve L. Wilcox (Ed.), *Knowledge Management and Its Integrative Elements*, New York, CRC Press: 47, pp.??

Vidović, M., (2010), “The Link Between the Quality of Knowledge Management and Financial Performance-The case of Croatia”, *University of Zagreb Faculty of Economics and Business*, No 10-03, pp.1-15.

Wagner, E. R. ve E. N. Hansen, (2005), “Innovation in Large Versus Small Companies: insights from the US Wood Products Industry”, *Management Decision*, Vol. 43, No. 6, pp. 837-850.

Wang, Z. ve N. Wang, (2012), “Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance”, *Expert Systems with Applications*, Vol.39, pp. 8899–8908.

Wang, G.L., Y.J. Lee, M. F. Wu, L. Y. Chang ve S. C. Wei, (2012), “The Influence of Knowledge Management and Brand Equity on Marketing Performance: a Case Study of a Japanese Automaker’s Branch in Taiwan”, *Journal of Business Research-Türk*, Vol. 4/2, pp.30-51.

White, G. P., (1996), “A Survey and Taxonomy of Strategy-related Performance Measures for Manufacturing”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.16, No.3, pp. 42-61.

Wielinga, B., J. Sandberg ve G. Schreiber, (1997), “Methods and Techniques for Knowledge Management: What has Knowledge Engineering to Offer?”, *Expert Systems With Applications*, Vol.13, No.1, pp. 73-84.

Wiig, K. M., (1997), “Roles of Knowledge-Based Systems in Support of Knowledge Management”, J. Liebowitz ve L. Wilcox (Ed.), *Knowledge Management and Its Integrative Elements* içinde, New York, CRC Press: 47, pp.69-87.

Wiig, K. M., (1997), “Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management”, *Long Range Planning*, Vol.30, No.3, ss. 399-405.

Wiig, K. M., R. De Hoog ve R. Van Der Spek, (1997), “Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods and Techniques”, *Expert Systems With Applications*, Vol.13, No.1, pp. 15-27.

- Wu, C.C., S.H. Liao, W. J. Chang, R. W. PA ve D.C. Hu, (2010), “Missing Link Between Knowledge Management and Organizational Performance-Empirical Evidence in Taiwan”, *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, (7-10 December 2010- Singapur), pp. 1052-1056.
- Yahya, S. ve Wee-Keat Goh, (2002), “Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, No.5, pp. 457-468.
- Yavuz, Ç., (2010), “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, S.5 (2), ss.143-173.
- Yıldırım, M., (2010), “Kamu Yönetiminde Bilgi Yönetiminin Gerekliği Üzerine Bir İnceleme”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C.7, S.1, ss.1311-1334.
- Yılmaz, H., (2014), “Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi”, *Optimum Journal of Economics and Management Sciences*, Vol.1, No.1, pp.51-68, <http://optimumdergi.usak.edu.tr/> (04 Nisan 2014).
- Yılmaz, M., (2009), “Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi”, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, S.49 (1), ss.95-118.
- Yiğit, S. ve K. Özyer, (2011), “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.15, S.21, ss.333-359.
- Yükçü, S., G. Ataçan, (2010), “TOPSIS Yöntemine Göre Performans Değerleme”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, S.45, ss.28-35.
- Zack, M., J. McKeen ve S. Singh, (2009), "Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis", *Journal of Knowledge Management*, Vol.13, No.6, pp.392-409.
- Zaim H. (2010), “Bilgi Yönetiminin Alt Yapısı ve Bilgi Yönetimi Performansı: Türkiye’de Bir Saha Çalışması”, *Sosyal Siyaset Konferansları*, S.59, No.2, ss.51-67.
- Zaim, H. ve G. Seçgin, (2012), “ Bilgi Yönetiminde Bilgi Dönüştürme ve SECI Modeli: Hizmet Sektöründe Bir Alan Araştırması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.Vol.41, S/N.1, ss.1-12.
- Zaim, H., (2005), “Türkiye’de Bilgi Yönetimi Uygulamaları”, *Sosyal Siyaset Konferansları*, S.50, ss. 761-783.
- Zerenler, M. (2005). “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S.1, ss.1-36.
- Zhou, N., S. H. Park ve G. R. Ungson, (2013), “Profitable Growth: Avoiding the ‘Growth Fetish’ in Emerging Markets”, *Business Horizons*, Vol.56, pp.473- 481.

EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Yönetici;

Bu anket formu “Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performansa Etkisi ve Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin bilgi yönetimi süreçleri ile örgütsel performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek olup, elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlı kullanılacaktır. Görüşleriniz bizim için son derece önemli olup, katılımınız için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölüm Başkanı

Dilek KAHYA
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Ankete katılan kişinin pozisyonu

Orta düzey yönetici Üst düzey yönetici Firma sahibi

İşletmenizde toplam çalışan sayısı (mavi ve beyaz yakalılar)

20 kişiden az 20-50 kişi 51-100 kişi 100 kişiden fazla

Faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rekabet düzeyinizi belirtiniz

Düşük Orta Yüksek

Kaç yıldır faaliyet gösteriyorsunuz?

5 yıldan az 5-10 yıl 11-20 yıl 20 yıldan fazla

Aşağıda bilgi yönetimi süreci ile ilgili ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.

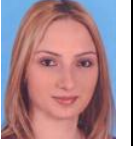
	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Bilginin Elde Edilmesi					
İşletmemizde, müşterilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçler vardır.					
İşletmemizde, mevcut bilgilerden yeni bilgiler üretmek için süreçler vardır.					
İşletmemizde, tedarikçilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçler vardır.					
İşletmemizde gelecekteki projeleri geliştirmek için mevcut projelerden geribildirim alınır.					
İşletmemizde, sektörümüz içerisindeki ürünler/hizmetler hakkında bilgi edinmek için süreçler vardır.					
İşletmemizde, sektörümüz içerisindeki rakiplerimiz hakkında bilgi edinmek için süreçler mevcuttur.					
Bireyler arasında bilgi değişimi için süreçlerimiz vardır.					
Bilginin Dönüştürülmesi					
İşletmemizde, bilgiyi yeni ürün/hizmet tasarımına dönüştürecek süreçler mevcuttur.					
Rekabetçi zekayı eyleme dönüştürmek için süreçlerimiz vardır.					
İşletmemizde bilgiyi süzmek için süreçler vardır.					
Bireylere organizasyon bilgilerini aktarmak için süreçler mevcuttur.					
Bireylerdeki bilgiyi organizasyona yaymak için süreçlerimiz vardır.					
Organizasyon içerisinde bilginin dağıtımı için süreçler vardır.					
Farklı kaynak ve türlerdeki bilginin bütünleştirilmesi için süreçlerimiz vardır.					
Bilgiyi örgütlemek için süreçlerimiz vardır.					
Güncelliği kaybolmuş bilgilerin değiştirilmesi için süreçlerimiz vardır.					
Bilginin Uygulanması					
İşletmemizde, deneyimlerden öğrenilen bilgilerin uygulanması için süreçler mevcuttur.					
İşletmemizde, bilginin yeni ürün/hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılması için süreçler vardır.					
İşletmemizde, bilginin yeni sorunların çözülmesinde kullanılması için süreçler vardır.					

	Tamamen katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
İşletmemiz değişen rekabet koşullarına uygun bilgiyi bulabilir ve uygulayabilir.					
İşletmemiz bilgiyi çalışanlara için ulaşılabilir kılar.					
Bilginin Korunması					
İşletmemiz içinde bilginin uygun olmayan durumlarda kullanılmasının önlenmesi için süreçler mevcuttur.					
Organizasyon dışında bilginin uygun olmayan durumlarda kullanılmasının önlenmesi için süreçler vardır.					
Organizasyon içinde bilginin çalınmasını önlemek için süreçler mevcuttur.					
Organizasyon dışında bilginin çalınmasını önlemek için süreçler vardır.					
İşletmemizde, bilginin bazı kaynaklarına ulaşılmasını kısıtlayan teknoloji mevcuttur.					
Ticari sırların korunması için geniş kapsamlı politika ve prosedürlerimiz mevcuttur.					
İşletmemiz bireylerde saklı olan bilgiyi korur.					
İşletmemiz bilginin korunmasının önemini açık bir şekilde çalışanlara iletir. .					
Örgütsel Performans					
Sektör ortalamasına göre daha karlı durumdayız.					
Sektör ortalaması ile kıyaslandığında, pazar payımız daha yüksektir.					
Sektör ortalaması ile kıyaslandığında, büyüme hızımız daha yüksektir.					
Genel olarak işletmemiz 12 ay öncesine göre daha iyi bir performans sergilemektedir					
Genel olarak bizim organizasyon 3 yıl öncesine göre daha iyi bir performans sergiliyor.					
Geçmiş 12 ay içerisinde bizim organizasyon kendi hedeflerine ulaşmıştır.					
Geçmiş 3 yıl içerisinde bizim organizasyon kendi hedeflerine ulaşmıştır.					
Son üç yılda, firmamızın Ar-Ge harcamalarının toplam ciro içindeki oranı artmıştır.					
Son üç yılda, firmamızın sahip olduğu patent sayısı artmıştır.					
Son üç yılda, firmamızın ileri düzey makine, araç/gereç, bilgisayar donanımı ve yazılımı yatırımı artmıştır.					

	Tamamen katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Kesinlikle katılmıyor
Son üç yılda, firmamız yeni pazarlama yöntemleri geliştirmiştir.					
Son üç yılda, tedarikçi ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verilmektedir.					
Son üç yılda, işletme içinde bilgi paylaşımı artmıştır.					
Son üç yılda, çalışan tatmini artmıştır.					
Son üç yılda, müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verilmektedir.					
Son üç yılda, müşteri tatmini artmıştır.					
Son üç yılda, ürün ve hizmetlerin kalitesi artmıştır.					
Son üç yılda, birim maliyetler azalmıştır.					



T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÖĞRENCİ ÖZGEÇMİŞ FORMU



Adı-Soyadı	Dilek KAHYA		
Lisans Öğrenimi	Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü	Doğum Yeri	Bandırma
Yüksek Lisans	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı	Doğum Tarihi	1985

1985 yılında Balıkesir'in Bandırma ilçesinde doğdu. 1999'da Bandırma İlköğretim Okulunu, 2002'de Bandırma Ticaret Meslek Lisesini, 2008'de Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü bitirdi. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans derecesi alan Kahya, 2007 Ocak ayından beri Uludağ Üniversitesi'nde kamu personeli olarak çalışmaktadır.

İLETİŞİM BİLGİLERİ

ADRES:

Sakarya Mahalesi Kamelya Caddesi Kampüs Sitesi B Blok K:2 D:10 Görükle/Nilüfer/BURSA

TELEFON : *****

GSM: *****

E-Posta: *****@gmail.com