

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BİLGİ PAYLAŞIMI, ENTELEKTÜEL SERMAYE
VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ
İLİŞKİLER**

**ALİ BEYDOĞAN
09712021**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. HALİT KESKİN**

**İSTANBUL
2018**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BİLGİ PAYLAŞIMI, ENTELEKTÜEL SERMAYE
VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ
İLİŞKİLER**

**ALİ BEYDOĞAN
09712021**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. HALİT KESKİN**

**İSTANBUL
2018**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BİLGİ PAYLAŞIMI, ENTELEKTÜEL SERMAYE
VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ
İLİŞKİLER

ALİ BEYDOĞAN
09712021

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 14.09.2018

Tezin Savunulduğu Tarih: 23.10.2018

Tez Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Prof.Dr. Halit Keskin	
Jüri Üyeleri	: Prof.Dr. Ali Ekber Akgün	
	Prof.Dr. Salih Zeki İmamoğlu	

İSTANBUL
EYLÜL 2018

ÖZ

BİLGİ PAYLAŞIMI, ENTELEKTÜEL SERMAYE VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Ali Beydoğan
Eylül, 2018

Bilgi paylaşımı son yıllarda yenilik yönetimi literatüründe oldukça dikkat çekmekte ve teorik çalışmalar konuya ilişkin birçok araştırma problemini not etmektedir. Bugünlerde ise bahsedilen en önemli ve özel konulardan biri yenilikçilik kalitesi ve entelektüel sermaye değişkenleri aracılığıyla bilgi paylaşımının firma performansı üzerindeki rolünün açıklanmasıdır. Bu çerçevede araştırmalar bir takım modeller ileri sürmüşlerdir. Buna rağmen, açık ve örtülü bilginin paylaşımı, entelektüel sermaye değişkenleri, yenilikçilik kalitesi ve firma performans değişkenleri arasındaki ilişki hakkında çok az bilgi edinilmektedir. Bu nedenle tez çalışmasının amacı bilgi paylaşımı ve firma performansı arasındaki ilişkiye dair daha doğru bir anlayış geliştirmek üzere ampirik kanıtlar üretmektir.

Bu bağlamda, 161 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırma ile 1) açık bilgi paylaşımının yapı ve insan sermayesini pozitif etkilediği, 2) örtülü bilgi paylaşımının bütün entelektüel sermaye değişkenlerini pozitif etkilediği, 3) yapı ve ilişkisel sermaye değişkenlerinin yenilikçilik kalitesini geliştirdiği, 4) yenilikçilik kalitesinin operasyonel performansı arttırdığı ve 5) operasyonel performansın finansal performansı yükselttiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Paylaşımı, Entelektüel Sermaye, Yenilikçilik Kalitesi, Firma Performansı, İnsan Kaynakları

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE SHARING, INTELLECTUAL CAPITAL AND COMPANY PERFORMANCE

**Ali Beydoğan
September, 2018**

In recent years, the knowledge sharing view has attracted attention in the innovation management literature, and theoretical studies note many research challenges. Currently, one of the most important and special issues is the role of the knowledge sharing on company performance through innovation quality and intellectual capital variables. In this context, the most recent research proposes a wide range of research models. Nevertheless, we know little about the relationship among knowledge sharing, intellectual capital, innovation quality and company performance. Thus, this thesis study aims to find strong empirical evidence to understand more accurately about relationship between knowledge sharing and company performance.

By studying 161 employees, we found that 1) explicit knowledge sharing positively impacts the structural and human capital variables, 2) tacit knowledge sharing has positive impacts on all intellectual capital variables, 3) structural and relational capital variables have positive impact on innovation quality, 4) innovation quality has positive impacts on operational performance, and 5) operational performance is positively related to company financial performance.

Key Words: Knowledge Sharing, Intellectual Capital, Innovation Quality, Company Performance, Human Resources

ÖN SÖZ

Bu tezin yazım aşamasında, desteklerini esirgemeyen ve büyük bir özveriyle çalışmanın yapılmasını takip eden tez danışmanım; Prof. Dr. Halit KESKİN'e teşekkür ederim.

Ayrıca tezin yazılmasında bana her zaman destek veren iş arkadaşlarıma, yöneticilerime ve tüm eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İstanbul; Eylül, 2018

Ali Beydoğan

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR	x
1.GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI.....	4
2.1. Bilgi Kavramının Tanımlanması: Bilgi Ne Değildir?.....	4
2.2. Bilginin Özellikleri	6
2.3. Bilgi Türleri	7
2.3.1. Düzenlenme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri.....	7
2.3.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri	8
2.3.2.1. Açık Bilgi	8
2.3.2.2. Örtük Bilgi.....	9
2.4. Bilginin Bileşenleri	6
2.4.1. Know-how.....	12
2.4.2. Know-why.....	13
2.4.3. Know-what.....	13
2.4.4. Know-who.....	13
2.4.5. Know-where.....	14
2.4.6. Know-when	14
2.5. Örgütsel Bilgi.....	14
2.5.1. Bilişsel İyelik (algısal) Yaklaşımı	11
2.5.2. Sosyal Süreç Perspektifinden Örgütsel Bilgi Kavramı	16
2.6. Bilgi Paylaşımı Kavramı ve Önemi	17
2.6.1. Örtülü Ve Açık Bilgi Paylaşımı	18
2.6.2. Açık ve Örtülü Bilginin Dönüşüm Süreci	20
2.6.2.1. Sosyalleşme	21
2.6.2.2. Dışsallaşma.....	22
2.6.2.3. Birleştirme	22

2.6.2.4. İçselleştirme.....	23
3. ENTELEKTÜEL SERMAYE	25
3.1. Entelektüel Sermayenin Tarihsel Gelişimi	27
3.2. Entelektüel Sermayenin Unsurları	30
3.3. İnsan Sermayesi	32
3.4. Yapı Sermayesi	33
3.5. İlişkisel Sermaye.....	34
4. HİPOTEZ GELİŞTİRME.....	36
4.1. Bilgi Paylaşımı ve Entelektüel Sermaye Arasındaki İlişki.....	36
4.2. Entelektüel Sermaye ve Yenilikçilik Kalitesi Arasındaki İlişki	38
4.3. Yenilikçilik Kalitesi ve Operasyonel Performans Arasındaki İlişki.....	40
4.4. Operasyonel Performans ve Finansal Performans Arasındaki İlişki	42
5. ARAŞTIRMA	43
5.1. Ölçekler.....	43
5.2. Örneklem Seçimi	44
5.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	45
5.4. Hipotez Testleri.....	48
6. TARTIŞMA SONUÇ VE YORUMLAR	51
6.1. Tartışma ve Yorumlar	51
6.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmacılar İçin Öneriler.....	54
KAYNAKÇA	56
EKLER.....	66
ÖZ GEÇMİŞ.....	69

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Açık ve Örtük Bilginin Karşılaştırılması	11
Tablo 2: Örgütsel Bilgi Yaklaşımları	15
Tablo 3: Entelektüel Sermaye Tanımları	26
Tablo 4: Entelektüel Sermayenin Birinci ve İkinci Dönem Tarihsel Gelişimi	29
Tablo 5: Katılımcıların Özellikleri	45
Tablo 6: Uyum İndekslerine Ait İdeal Değer ve Referanslar.....	46
Tablo 7: Ölçeklere Ait DFA Uyum İndeksleri.....	46
Tablo 8: DFA Faktör Yükleri.....	47
Tablo 9: Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Katsayıları	48
Tablo 10: Yapısal Eşitlik Analiz Sonuçları.....	49

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Veri, Enformasyon ve Bilgi İlişkisi.....	5
Şekil 2:	Bilgi Dönüşümü Modeli.....	21
Şekil 3:	Entelektüel Sermayenin Tarihsel Gelişimi.....	30
Şekil 4:	Skandia Entelektüel Sermaye Değeri	31
Şekil 5:	Araştırma Modeli	42



KISALTMALAR

AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
CFI	: Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CR	: Composite Reliability (AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik)
Df	: Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
IFI	: Incremental Fit Index (Artırımsal Uyum İndeksi)
PNFI	: Normlaştırmış Tutumluluk Uyum İndeksi
RMSEA	: Yaklaşım Hatalarının Ortalama Karekökü
TLI	: Tucker Lewis Fit Index (Tucker Lewis Uyum İndeksi)
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

1.GİRİŞ

“1968 yılında ABD’li bilim adamı Spencer Silver son derecede güçlü bir yapıştırıcı geliştirme üzerinde çalışırken, kazara yeniden kullanılabilir, basınca hassas (yapıştırıcı etkisi az) bir yapıştırıcı geliştirdi. Bunu takip eden beş yıllık süre boyunca Silver, buluşunu çalıştığı 3M bünyesindeki açık ve örtülü bilgi paylaşımı mekanizmalarını kullanarak çalışma arkadaşlarıyla paylaştı. Örneğin, bu buluşu problemi olmayan çözüm olarak kazara üretilen yeni fikirler tahtasına yazdı ve seminerlerinde bahsetti. Bundan yıllar sonra, meslektaşı Art Fry, bir kilisede ilahi kitabındaki ayraçın bir türlü istediği yerde durmamasına ve dolayısıyla işaretlediği sayfaları kaybetmesine oldukça sinirlenerek kafasını bu konuya yormaya başladı ve birden aklına meslektaşının paylaşmış olduğu işe yaramayan (!) buluşu geldi... Bunun üzerine Fry, meslektaşı Silver’ın bulduğu yapışkan bir kağıt parçasına sürerek kitapta istediği sayfaları işaretlemeye kullandı. Art Fry daha sonra hazırladığı yapışkanlı sayfa işaretlerinden birinin üzerine bir gün bir not yazdı ve patronu Bob Molenda’ya sunacağı rapora yapıştırdı. Patronu sorusunu aynı post-it üzerinde yanıtladı ve başka belgelerin üzerine yapıştırarak, ona geri gönderdi. Bu örgüt içi faaliyetler ile, beraberce kahve içtikleri bir sırada aslında sadece yeni bir ürün değil iletişimde yeni bir yol sunan katma değerli bir ürün keşfettiklerinin farkına vardılar. Bu çerçevede 1970’li yıllarda ofisler iğneler, ataçlar, raptiyeler ve bantlarla doluyken, 1980’de üç ürün ile ticari olarak piyasaya sürülen Post-it notlar ile 3M, insanların hatırlama, hatırlatma, iletişim ve organizasyon şeklini değiştirdi ve Post-it notlar vazgeçilmez bir organizasyon gereci haline geldi” (Haig, 2003).

Basit gibi görünen ancak ofis yaşantısının vazgeçilmez bir aracı haline gelen post it kağıtlarının icat edilme hikayesinde görüldüğü gibi örgüt içinde birey seviyesindeki bilgiler örgüt içi bilgi paylaşım mekanizmaları ile firma içindeki diğer çalışanlara ulaştırılmakta böylelikle bilginin örgüt bilgisi haline gelmesi sağlanmaktadır.

Bilgi paylaşımı bilginin veya deneyimin işlenme, koordine edilme, yayılma ve iletişime geçme sürecini ifade ettiğinden, bu süreç firmanın verimliliğini arttırmakta, özümseme ve yenilik kapasitesinin gelişmesine yardım etmekte ve sürdürülebilir

rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak bilgi paylaşımı ve firma performansı arasındaki nomolojik ilişkide yeniliğin ve entelektüel sermaye bileşenlerinin rolü belirsizliğini sürdürmektedir. Her ne kadar firmalar sezgisel olarak bu ilişki hakkında varsayımlarda bulunsa da bilgi paylaşımı, entelektüel sermaye, yenilik kalitesi ve firma performansı arasındaki ilişkilerin ampirik olarak açıklanmaya ihtiyacı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda söz konusu değişkenler arasında farklı ilişkileri gösteren literatürdeki modeller incelenmiştir. Tez çalışmasının temel aldığı çalışma ise Wang, Sharma ve Cao (2016)'nın tahmini model karşılaştırmalarında bulunmuş oldukları çalışmalarıdır. Bu çalışmada söz konusu ilişkileri inceleyen farklı üç model ileri sürülerek ampirik olarak en ideal model ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu tez çalışmasının temel aldığı çalışmaya katkısı ise açık ve örtülü bilgi paylaşımı mekanizmalarının firmanın entelektüel sermayesine olan katkıları ile başlayan ve firmanın yenilik kalitesinin operasyonel ve finansal performansa olan etkisi ile biten ilişkiler ağını Türkiye özelinde ampirik olarak test etmektir.

Bununla birlikte çalışma entelektüel sermayenin bileşenlerini ayrı ayrı ele alarak entelektüel sermaye ile ilgili yapılmış çalışmalara katkı sağlamaktadır. Entelektüel sermayenin ilişkisel, yapısal ve insan sermayesi bileşenlerinin her birinin ayrı ayrı etkilerinin incelenmesi ve yenilik kalitesi perspektifi ile ele alınması gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar açısından büyük resmin görünebilir hale gelmesi açısından önemlidir. Tez çalışmasında kurumların yenilik kalitesini geliştirmesinde bilgi ve insan sermayesinin sahip olduğu rol ve bilgi paylaşımının önemi vurgulanmıştır. Bu bağlamda hem entelektüel sermayenin bileşenleri hem de bilgi paylaşımı anahtar kavramlar olarak ele alınmıştır. Geçmişte yapılan çalışmalar bilgi paylaşımı ve entelektüel sermaye ile yenilikçilik arasındaki ilişkilere dikkat çekmesine rağmen Kianto vd. (2017) belirttiği gibi bu alan halen geliştirilmeye açıktır ve ampirik olarak yapılacak çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışma özellikle her üç boyutun yenilik kalitesine olan etkisine odaklanarak literatürde var olan boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Bu bağlamda birinci bölümde bilgi ve bilgi paylaşımı, ikinci bölümde entelektüel sermaye değişkenlerine yer verilmiştir. Üçüncü bölüm ise araştırma amacına bağlı olarak öne sürülen ilişkilerin teorik gerekçelerinin sunulduğu hipotez geliştirme bölümüdür. Daha sonra araştırma bölümünde şirket çalışanlarından elde edilen nicel veriler ile hipotez testleri gerçekleştirilmiş, bulgular sunulmuştur. Son bölümde ise

bulguların mevcut literatüre yansımaları gösterilmiş, akademik ve pratik hayata çıkarımlar yapılmıştır. Son olarak gelecek araştırmalara tavsiyeler sunulmuştur.



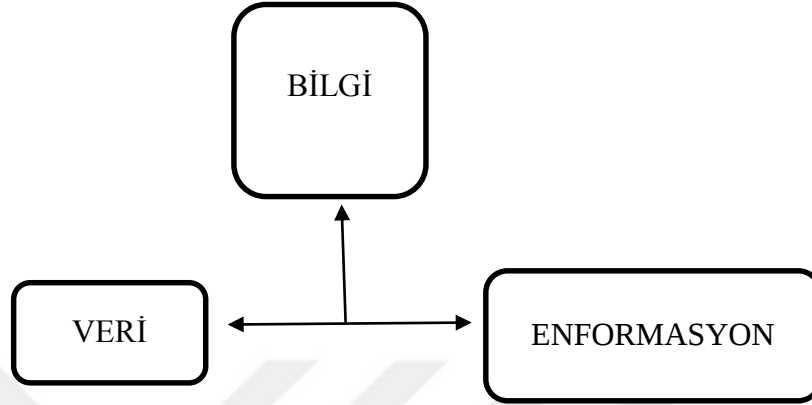
2. ÖRGÜTSEL BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI

2.1. Bilgi Kavramının Tanımlanması: Bilgi Ne Değildir?

Bilgi insanların yaşamalarında, gelişiminde, düşünce ve davranışlarının şekillenmesinde en önemli unsurlardan biri olup, günlük hayatta çok yaygın kullanılmasına rağmen tanımlanması zor bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Bilginin tanımlanması ele alındığı disiplin açısından farklılık gösterirken, zamansal gelişimin de tanımların şekillenmesi üzerindeki etkisinden bahsetmek gereklidir. Bu nedenle bilgi önceleri sadece felsefenin ilgi alanında yer alırken, zamanla bilimsel alanların ortaya çıkışıyla tüm bilim dallarının konusu haline gelmiş, böylece birçok bilim insanı, araştırmacı ve uygulayıcı bilginin tanımını farklı perspektiflerde göstermişlerdir. Ayrıca organizasyonlar için de bilginin önemi arttıkça ve rekabet ortamında stratejik bir kaldıraç haline geldikçe rolü farklılaşmış, organizasyonlar için klasik üretim faktörlerine ilave olarak anılmaya başlanmıştır.

Türk Dil Kurumu tarafından bilgi kavramı; insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü veya öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat olarak tanımlanmaktadır. Bununla beraber kurallardan yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlam olarak da açıklanmaktadır. Uluslararası Kurumsal Strateji Enstitüsü'nde yaptığı çalışmalarla tanınan Ikujiro Nonaka bilginin ne olduğu sorusuna cevap olarak “gerekçelendirilmiş gerçek inanç” tanımını yapmıştır. Kişi kendi inançlarının doğruluğunu dünyaya ilişkin gözlemlerine dayanarak gerekçelendirmektedir (Nonaka vd.,2006). Columbia Üniversitesi öğretim üyesi ve Bilgi Yönetimi Enstitüsü'nün kurucusu Laurence Prusak'a göre bilgi; belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşim; enformasyonu fiiliyata geçirebilme kabiliyetidir. Liebowitza ve Megbolugbe ise bilgiyi; enformasyonu işlemeye uygun hale getirme ve enformasyonun hareket kapasitesi olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, tanımlarda da bolca geçen, bilgi kavramının ilişkili olduğu enformasyon ve veri kavramları ile farklarının

vurgulanması yararlı olacaktır (Şekil 1). Böylelikle bilginin ne olmadığı derinlemesine anlaşılabilir doğru bir tanıma kavuşulması sağlanacaktır.



Şekil 1: Veri, Enformasyon ve Bilgi İlişkisi

Bilgi kavramının ilişkili olduğu ilk kavram veri kavramıdır. Veri, olaylar hakkında birbirinden ayrı nesnel gerçeklikleri ifade etmekte ve çeşitli olguların her türlü gösterimini içermektedir. Veri örgütsel bağlamda en faydalı olarak, işlemlerin yapılandırılmış kayıtları olarak tanımlanmaktadır (Davenport ve Prusak, 2001). Veriler anlamlandırıldığında bilgi kavramının en çok karıştırıldığı enformasyon kavramı ortaya çıkmaktadır. Enformasyon, verilerin organize edilerek daha anlamlı ve işe yarar hale getirilmesidir. Enformasyonun bir dayanağı vardır ve belli bir kaynağa aittir. Amaçlarla ilişkilendirilebilir. Örneğin gözlem, anket, rapor ya da diğer ikincil kaynaklardan elde edilen ham gerçeklikler birer veridir. Bu verileri anlamlandırarak yorumlanabilir hale getirmek verinin enformasyona dönüştürüldüğünü göstermektedir. Bir anlamda ham gerçekliklerin ifade ettiği anlamı karşı tarafa aktarmak enformasyon sağlamaktır. İnsanlar arasındaki iletişim ile oluşan enformasyon akışı ise bilginin yaratılmasını sağlayacaktır. Bireyler zihinlerindeki açık ve örtük bilgileri, tecrübeleri ve eski bilgileri yeni aldıkları enformasyonla birleştirerek enformasyonu bilgiye dönüştürürler. Bu çerçevede bilgi; sentez yapabilmekle ilgilidir. Bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur. Bir anlamda bilgi; düşünceler, öngörüler, sezgiler, fikirler, alınan dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler şeklinde vücut bulmaktadır (Barutçugil, 2002).

Veri-enformasyon ve bilgi şeklinde oluşturulan piramidin en tepesinde ise bilgelik kavramı yer almaktadır. Kavramın kökeni 5000 yıl öncesine uzanmakta ve felsefik bağlamda incelenmeye dayanmaktadır. Plato'yu takip eden Aristo bilgelik kavramını; akıl, denge, erdemlilik ve estetik olarak değerlendirmiştir. Günümüzde ise bilgelik öngörü, vizyon ve ufkun ötesini görme yeteneği ile çıkarımın en üst seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Bilgelik, mevcut durum içerisinde kritik ve pratik olarak davranma kabiliyetidir (Jashapara, 2004).

Yapılan tanımlamalara dayanarak bilginin bilenlerin beyinlerinde ortaya çıktığı ve orada uygulamaya geçirildiği sonucuna varılmaktadır. Davenport ve Prusak (2001) bilginin yalın olmadığını, çeşitli unsurların birbiriyle karışmasından oluştuğunu, belli bir biçime sahip olmakla birlikte esnek olduğunu, sezgiler için içine girdiğinde ona sözcüklerle sahip olmanın ya da mantık terimleri kullanarak anlamamanın zor olduğunu belirterek, “bilgi insanların zihnindedir, insanın karmaşık ve önceden bilinemez doğasının bir parçasıdır” fikrini savunmuşlardır. Örgütsel düzeyde ise yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterdiğini not etmişlerdir (Davenport ve Prusak, 2001). Bu bakımdan bilgi hem bir süreç hem de bir birikim olarak nitelendirilebilmektedir.

2.2. Bilginin Özellikleri

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

Bilginin diğer özellikleri ise aşağıda sıralanmıştır (Arbark, 1995).

Bilgi erişilebilir olmalıdır: Kanunlar ve diğer hukuksal düzenlemelerle bilginin herkese açık olduğunun güvence altına alınmış olmasıdır. Bilgi bütün insanlar için erişilebilir olmalıdır ve kuruluşlar bilginin akışını sağlayarak bunu kolaylaştırırlar. Bilgi akışının sağlanmasında farklı iletişim kanallarından (kamu duyuruları, medya vb.) faydalanılabilir. Ancak, eğitim yetersizliği bireylerin bilgiye erişim, kullanım ve yorumlama yetkinliklerini sınırlandırabilir. Herkesin bilgiye erişiminin eşit koşullarda sağlanması önem teşkil eder.

Bilginin ilgili olması gerekir: Bilginin erişilmesi istenilen konulara açıklık getirecek nitelikte olmasıdır. Ancak, sübjektif olması nedeniyle bilginin ilgili olma özelliğini taşıması kolay olmayacaktır. Çünkü farklı ilgi grupları farklı konulara odaklanmakta ve ihtiyaç duydukları bilgiler de farklı olmaktadır. Ayrıca, bilgideki yoğunluk gerek duyulan bilginin bütün içinden ayrıştırılmasını güçleştirebilir.

Bilgi nitelikli ve güvenilir olmalıdır: Bilginin nitelikli olmasını sağlayan temel özellikler açık ve anlaşılabilir olması, doğru zamanlı, eksiksiz ve süreklilik arz etmesi olarak sıralanabilir. Ancak, bilginin niteliğine ilişkin temel standartlar oluşturulmalı ve güvenilirliğin sağlanmasındaki en temel yöntem olarak bu standartlara uyulup uyulmadığı uluslararası kuruluşlar, denetçiler ya da standartları oluşturan kurumlar tarafından izlenmelidir. Bilginin elde edilmesine ilişkin işlevler ve yayılması uygun görülen bilginin formatlanmasındaki uygunluk, karşılaştırma olanağı verecek ve bilgi kullanıcılarının zaman içinde değişen verilerdeki değişimleri değerlendirmelerine de olanak sağlayacaktır.

2.3. Bilgi Türleri

Bilginin tanımını ve işlevini anlayabilmek için bilginin, belli kriterlere göre sınıflandırılması gerekmektedir. Tez çalışmasında kurumsal düzeyde bilgi ele alındığı için kavram; 1) düzenleme ve kullanma tarzına göre ve 2) kaynağına göre sınıflandırılmaktadır.

2.3.1. Düzenlenme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri

Bilgi; kullanım amacına, algılama tarzına ve organize etme becerilerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında bilgi dört ana başlıkta sınıflandırılabilir:

İdealist bilgi; vizyon oluşturmaya, hedef bulmaya, sahip olunan değer ve inançları yönlendirmeye ve kararlar alınmasına yardımcı olan bir bilgi türüdür. Kaynağı; okunulan, yapılan ve tartışılan konulardır. Bunlar üzerine düşündükçe bir çok paradigma oluşturulabilmektedir. Bu nedenle bu bilgi türü bütünü algılamada değerlendirilebilir. Örgütsel düzeyde idealist bilgi “benchmarking” ve kurum içi geliştirme çabalarında veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilmektedir. İdealist

bilgide bilginin bilincinde olunmaz ve bilginin varlığı ve etkisi tanımlanmadan kullanılır.

Sistematik bilgi; söz konusu bir olay ile ilgili olarak genellemelerin, modellerin ve gerçeğin algılanması ve öğrenilmesi konusunda yardımcı olan bilgi türüdür. Sistemlerin çalışma biçimi, değişkenlere müdahalenin sonuçlarda ne tür farklılıklar yaratacağı bu bilgi türü ile çözülmektedir. Dolayısıyla özellikle örgütsel düzeyde yöntem ve kılavuz oluşturmaya yararken, bilginin kaynağı genellikle formel eğitimler olur.

Pragmatik bilgi; bir işin gerçekleştirilmesi ya da bir kararın verilmesi sürecinde bilinçli olarak yararlanılan kurallar, bulgular ve kavramları içermektedir. Örneğin “know-how” pragmatik bir bilgidir. Örgütsel düzeyde karar alma sürecinde mantık yürütülür, güçlü ve zayıf yönlerle birlikte fırsat ve tehditlerin analizi yapılırken bu bilgi türünden yararlanılır. Bu bilginin kaynaklarından bazıları eğitimler, talimatlar ve el kitapçıklarıdır.

Otomatik bilgi; düşünmeden, rutin olarak yapılan davranışlar ile ortaya çıkmaktadır. İçselleştirilmiş bilgi olarak da isimlendirilebilmektedir. Alışkanlıklar ve verilen tepkiler farkında olmadan içselleştirilen otomatik bilgi ile özdeşleştirilmektedir. Örgütsel düzeyde kurum içi rutin davranışlar otomatik bilginin en tipik örnekleridir (Şencan, 2012).

2.3.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

İlk kez Michael Polanyi 1966 yılında yazdığı “The Tacit Dimension” adlı kitabında bilgiyi açık ve örtük olmak üzere iki kategori ile sınıflandırmıştır.

2.3.2.1. Açık Bilgi

Açık bilgi kolayca belgelenip biçimlendirilebilen, bu yüzden her bireyin kolaylıkla erişebildiği ve aktarabildiği bilgi türüdür (Choi and Lee, 2003). Açık bilgi bilgisayar programları, şekil, tablo ve diyagramlar, patentler ve enformasyon teknolojileri gibi biçimsel ve sistematik araçlar ile kolayca görünür hale getirilebilmekte, kodlanabilmekte, ifade edilebilmekte, paylaşılabilmekte, transfer edilebilmekte, gruplar ve firmalar arasında alışverişi sağlanabilmektedir (Choi and Lee, 2003; Perez and Pablos, 2003). Bu nedenle açık bilginin kopyalanıp taklit edilmesi daha kolaydır.

İngilizcede karşılığı “explicit” olan açık bilgi aynı zamanda matematiksel açıklamalar, tasarımlar, el kitapları, yazılımlar ve ekipmanlar gibi yazılı dokümanlara da karşılık gelmektedir. Diğer bir ifadeyle somut materyaller açık bilgi sınıfına girmektedir. Bu anlamda açık bilgide kişisel değil evrensellik ön plandadır (Waltz, 1998). Örneğin, bir ülkedeki enflasyon, para arzı, işsizlik gibi ekonomik bilgiler herkes tarafından ulaşılabilen ve paylaşılabilen bilgiler olarak evrensel kullanıma elverişli açık bilgi sınıfına girmektedir.

2.3.2.2. Örtük Bilgi

Örtük bilgi, bireylerin zihinlerinde, davranışlarında, alışkanlıklarında gömülü olan, bu yüzden biçimlendirilip aktarılması zor olan bilgidir (Choi ve Lee, 2003). Açık bilginin tersine sistematik ve biçimsel olmayan araçlar ve yöntemler ile öğrenilen davranış ve prosedürlerden ortaya çıkan, kodlanmamış, biçimlendirilmemiş bilgi olarak da tanımlanabilmektedir. Örtük bilgi Polanyi’nin (1966) “söylediklerimizden daha fazlasını biliriz” ifadesindeki vurgulamak istediği söylenebilen ile gerçekte bilinen arasındaki farktır. Polanyi (1966)’ye göre, sözle ifade edilemeyen ancak yine de var olduğu bilinen bir gerçeği öğrenmek için gösterilen çabanın temelini kişisel ve örtük bilgi oluşturmaktadır. Bağlamsal bir nitelik taşıyan örtük bilgi, kurumların belirli ihtiyaçları dikkate alınarak geliştirilmektedir (Adenfelt ve Lagerström, 2008).

Rumizen (1998) örtük bilgiyi, “sözcükler, cümleler, tablolar, şekiller, numara ve formüller gibi yazıya dökülemeyen, deneyimlere dayanan kişisel bir bilgi formu” olarak ifade etmektedir. Araştırmacıya göre örtük bilgi kavramı know-how ve yaratıcılık gibi teknik yeteneklerin yanında inanışlar, hayaller, kabuller ve zihinsel modeller gibi algısal becerileri de içermektedir. Fleck (1996) örtük bilgiyi “anlamanın genellikle sözlere dökülmesi zor olan bir alt seviyesi, içsel bir tanıma, algılama ve farkındalık şekli” olarak nitelendirmektedir. Eski Yunan mitolojisine bakıldığında ise tarihin o dönemlerinde dahi örtük farkındalığı ifade eden bir terimin varlığı dikkat çekmektedir: “metis”. Örneğin İthaca kralı olan Ulises akıllı bir takipçi, iyi bir savaşçı ve bir gemi yapımcısıdır. Pek çok şeyi başarı ile yapabilen kral Ulises, bunların ötesinde çağdaş İngiliz ahlak ve siyaset filozofu Isaiah Berlin’in pek çok kez belirttiği üzere büyük politikacıların sahip olduğu bir yeteneğe yani metise sahiptir. Metis, çevreye dair hızlı bir öğrenme gerçekleştirerek doğru ve hızlı şekilde tepki verebilmeyi ve hareket edebilmeyi ifade etmektedir. (Friedman ve Prusak, 2008). Bu bakış açısı ile

değerlendirildiğinde “metis” ya da örtük bilgi, tamamen bireyin zihinsel süreçlerinde vücut bulmakta; köklerini uygulama ve deneyimlerden almakta; yetenek uygulamaları yoluyla ifade edilmekte; çıraklık, izleme yoluyla eğitim ve yaparak öğrenme (learning by doing) aracılığı ile aktarılabilmektedir (Johannessen vd., 2001). Tam bu noktada ise eski Yunan kökenli bir kelime olan “techne” göze çarpmaktadır. Kelime beceri ve ustalık ile ilgili bir kavramdır. Cerrahların ameliyatlardaki, aşçıların tariflerdeki, futbolcuların müsabakalardaki ustalığı ve becerisi örtük bilgiye güzel örnekler olarak verilebilmektedir (Friedman ve Prusak, 2008).

Tablo 1 açık bilgi ile örtük bilgi arasında farklılaşan özellikleri göstermektedir. İki bilgi arasındaki farklardan ilki aktarılma mekanizmalarının farklılaşmasıdır. Açık bilgi kolaylıkla yazılı veya sözlü olarak ifade edilip paylaşılabılırken, örtük bilginin transferi oldukça güçtür. Örtük bilginin aktarımı için, bilginin sahibi kişiyle yakın şekilde çalışmak (usta-çırak ilişkisi gibi) ve bilgiye sahip kişinin bu bilgiyi aktarmayı gerçekten istemesi gerekmektedir. Aksi halde aktarım başarısız olacaktır. Bu nedenle açık bilginin daha yalın-basit nitelik taşıdığı, öğretilbildiği, rahatlıkla kodlanabildiği ve karşı tarafa aktarılabılır bir yapıda olduğu söylenebilmektedir. Buna karşın daha kompleks bir niteliğe sahip olan, öğretilenemeyen, gözlemlenemeyen, kodlanamayan ve aktarılması zor olan bilgi türü örtük bilgidir. Diğer yandan elde ediliş biçimlerindeki bir farklılık olarak örtük bilgi sadece pratik uygulamalar yoluyla elde edilebilir ve bireylerin zihninde birikmektedir. Mantıksal çıkarımlar yoluyla örtük bilgiye ulaşmak mümkün değildir. Böylece örtük bilginin belirli bir kontekste bağlı olarak, mevcut zaman ve mekan dahilinde yaratılıp, analog bir yapıda olduğu bilinmektedir. Açık bilgi ise geçmiş olayların içinde vücut bulmakta olup mantıksal çıkarımlarla elde edilmekte, bağlamdan bağımsız bir nitelikte olmakta ve yazılı hale getirilip biriktirebilmektedir (Kakabadse vd., 2001). Örtük bilgi aynı zamanda kişisel bilgiyi daha geniş bir perspektiften ele almaktadır. Örtük bilgi ile açık bilgi arasındaki temel fark bu noktada ortaya çıkmaktadır. Örtük bilgi bilinen bir nedeni olmayan özel problemler için çözüm sağlayabilmektedir. Bunu yapabilmek için ise örtük bilginin açık bir forma dönüştürülerek kodlanması gerekmektedir. Ancak bu belirtildiği üzere kolay bir süreç değildir.

Tablo 1: Açık ve Örtük Bilginin Karşılaştırılması

Özellik	Örtük Bilgi	Açık Bilgi
Doğası	Kişisel, özel davranışlarla anlam kazanmaktadır.	Kodlanabilir ve açıklanabilir.
Biçimselleştirme	Birleştirmek, kodlamak veya kayıt ve formülize etmek zordur.	Kodlanabilir, sistematik bir biçime ve biçimsel bir dile çevrilebilir.
Gelişim süreci	Deneme ve uygulamada hatalarla karşılaşılabilir.	Enformasyonun yorumlanması ve anlaşılmasında kapalılığın açıklanması
Yer	İnsanın beyinde oluşur ve beyinde biter.	Dokümanlar, veri tabanları, web sayfaları, e-mail, kitaplar vs.
Değişim süreci	Dışa vurma yoluyla açığa çıkarılabilir.	Özümseme ve anlama yoluyla örtülü ye çevrilir.
Enformasyon teknolojisi desteği	Enformasyon teknolojisi desteği veya paylaşım ile yönetilmesi zordur.	Mevcut enformasyon teknolojileri tarafından desteklenir.
Ortalama ihtiyaç	Zengin bir iletişime ihtiyaç duymaktadır.	Geleneksel elektronik kanallarla aktarılabilir.

Durna U., Demirel Y., Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, Ocak-Haziran 2008, ss.129-156, s144

2.4. Bilginin Bileşenleri

Teknoloji ve bilgi yönetimi literatüründe ilgili çalışmalara göz gezdirildiğinde know-how, know-why, know-who, know-when ve know-where gibi kavramlar ile karşılaşmakta, bu kavramlardan bilginin bileşenleri olarak bahsedildiği gözlemlenmektedir. Know-how entelektüel sermayenin tasarım ve üretimi ile teknolojik sistemlerin kullanımını içeren bir terimdir. Know-why olayların altında yatan temel süreçleri anlamayı ifade ederken; know-what da olayların üzerinde çaba harcamaya değip değilmeyecek olduğunun değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Literatür incelendiğinde know-how ve know-who'nun tecrübeyle edinilmiş örtük (tacit) bilgi olarak sınıflandırıldığı; know-what, know-why'nin ise açık (kodlanmış) bilgi olarak nitelendirildiği görülmektedir. Intranet, kodlanmış halde bulunan know-what ve know-why sorularına cevap olacak nitelikteki bilgiyi uygun bir şekilde depolamada kullanılabilenken, ``know-who", ``know-how" ve ``know-when/where" tipindeki bilgileri örtük doğaları sebebiyle depolamada yetersiz kalmaktadır (Standing ve Benson, 2000, Akgün, Keskin ve Günsel, 2009).

İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları dinamik rekabet ortamı bilginin tüm bu bileşenlerini eş zamanlı olarak yaratma ve paylaşmaya yönelik bir düşünce tarzı geliştirmeyi gerektirmektedir (Garud, 1997). Bu amaçla tez çalışmasında bilginin bileşenlerine ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

2.4.1. Know-how

Know-how, bir işi gerçekleştirebilme yeteneği; hedeflenen çıktılara ulaşabilmek için bir işin nasıl yapılacağı konusunda sahip olunan tecrübe (püf nokta) olarak tanımlanmaktadır (Phaal vd., 2004). Böyle bir tecrübe, firmaların sürdürülebilirliği açısından hayati bir önem taşıdığından; Tang (2008), geleceği yönlendirmek ve şekillendirmek isteyen örgütlerin entelektüel know-how'ın edinimine odaklanmaları gerektiğini belirtmektedir. Algılama yeteneği, tecrübeler ve zekânın kritik önem taşıdığı problem çözmeye yönelik bu bilgi bileşeni; yaparak öğrenme (learning by doing) süreci ile oluşmaktadır. Y yaparak öğrenme, bireyin bir işi bizzat yaparak nasıl yapılacağı ile ilgili tecrübeler edinmesidir (Garud, 1997; Benson ve Standing, 2001).

Örgüt düzeyinde know-how bireyler, örgütsel rutinler ve üretim süreçleri içerisinde depolanmaktadır. Know-how'ın bir bölümü zaman ve hareket etüdü ve örgüt kültürünü oluşturan hikayeler yoluyla açık bilgi olarak ifade edilebilmekte ve paylaşılabilmektedirken, diğer bir bölümü de örtük olarak kalmaktadır (Polanyi, 1966; Nonaka, 1994). Özellikle yaparak öğrenme ve çıraklık deneyimleri aracılığı ile vücut bulduğundan know-how'ın transfer edilmesi hiç kolay değildir. Yine de uzaktan eğitim ve öğretim gibi uygulamalar ile know-how transferi ve paylaşımı gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır (Valente ve Luzi, 2000). Aynı zamanda know-how transferinin kolaylığını ve zorluğunu nerede depolandığı ve transferin firma içi ya da dışı mı gerçekleştirileceği de belirlemektedir. Örneğin, örgütsel rutinlerin transferi, üretim uygulamalarında ve bireylerde bulunan üretim know-how'ının transferinden daha zordur. Ek olarak, know-how'ın transfer edildiği birimlerin yapısındaki farklılık arttıkça transfer işlemi zorlaştığından, firmalar arası transfer firma içi transferden daha karmaşık bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Garud, 1997).

2.4.2. Know-why

Know-why'in yaratılmasının temelinde know-how'dan farklı olarak “çalışarak öğrenme” biçimi bulunmaktadır. Çalışarak öğrenme; teknolojik bir sistemin işleminin altında yatan teori ve prensipleri anlayabilmek için gerçekleştirilen kontrollü deneyleri ve simülasyonları içermektedir (Garud, 1997). Bu bilgi bileşeni öznelidir. Çünkü deneyimlerin, inanç sistemlerinin ve kültürün karşılıklı etkileşimleri yapıyı karmaşıktırlandırmakta; bu durum öznel bilgiyi farklı farklı şekillendirmektedir. Know-how ile arasındaki benzerlik ikisinin de geçmiş deneyimler üzerine biriktirildiğinden belirli bir çizgi doğrultusunda gerçekleşmesidir. (Benson ve Standing, 2001; Phaal vd., 2004).

Transfer edilebilirliği açısından değerlendirildiğinde ise know-why bireylerin proaktif bir yaklaşım sergilemelerini gerektirmektedir. Know-why bilgisinin büyük bir bölümü gelecekte tekrar kullanabilmek amacıyla laboratuvar notları ve diğer teknolojik dokümanlar formuna dönüştürülebilmektedir. Özellikle bilimsel bulgular kapsamındaki know-why, dergi ve kitaplarda basılmakta, sempozyum ve konferanslarda paylaşılmaktadır. Dolayısıyla literatürde açık bilgi türü olarak nitelendirilen know-why'nin transferinin know-how'a kıyasla daha kolay olduğu söylenebilmektedir (Garud, 1997).

2.4.3. Know-what

“Kullanarak öğrenme” biçimi ile meydana getirilen bilgi türüdür. Firmalar açısından değerlendirildiğinde ürünlerin kullanıcısı müşterileri olduğundan, onlardan gelebilecek geri bildirimler büyük önem kazanmaktadır. Örneğin, tüketiciler bir sistemi kullandıktan sonra firmalara istedikleri sistem konfigürasyonları ve muhtemel kullanım alanları ile ilgili geri besleme sağlamak; bu geri beslemeye dayanarak, firmalar sistem konfigürasyonlarını değiştirmektedir (Garud, 1997).

2.4.4. Know-who

Know-who kimin neyi bildiği (who knows what) ve kimin neyin nasıl yapıldığını bildiğine (who knows how to do what); enformasyonun nerede bulunabileceğine ve örgüt dâhilindeki belirli sosyal ilişkilere dair sosyal bilgi bileşeni olarak tanımlanmaktadır (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009). Know-who, işletmenin

entelektüel varlıklarından erişilebilir dışsal bilgi tabanına doğru gerçekleşen akışı ifade etmektedir. Networkler, kütüphane ve internet gibi kaynakların nasıl kullanılacağına anlaşılmaması ile bu bilgi türünün akışı arttırılabilmektedir. Stratejik ittifaklar, işletmenin entelektüel varlık tabanını arttırmada sıklıkla kullanılan bir yöntem olmalarına karşın; bu ittifaklardan fayda sağlayabilmek, büyük ölçüde kişisel ilişkileri kurabilme ve sürdürebilme yani know-who`a hâkim olabilme yeteneğine bağlıdır.

2.4.5. Know-where

Know-where, işletme içinde potansiyel olarak değerli enformasyon sunabilecek kaynakların nerede olduğu ile ilgili olan bilgi bileşeni olarak ifade edilmektedir. Bu bilgi, firmaların pazarda başarılı olabilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Firmalar pazar ortamında kendilerini rakiplerinden öne çıkaracak değerli ve eşsiz bilginin nereden elde dilediğini bilmesi ekonomik başarı kazanılması açısından önemlidir (Swan vd., 2000).

2.4.6. Know-when

Know-when, yukarıda bahsedilen know-where kavramı gibi firmanın pazarda sürdürülebilir başarı elde etmesi için büyük bir önem taşımaktadır. Know-when, işletme faaliyetleri için doğru zamanlamanın gerçekleştirilmesi ile alakalıdır. Öznel ve örtük bir yapıda olduğu için know-when`in intranet ya da networkler aracılığı ile depolanması ve paylaşılması zordur. Bu bilgi türü, ona sahip olan anahtar çalışanların bünyesinde saklı kalmaktadır (Standing ve Benson, 2000).

2.5. Örgütsel Bilgi

Bilgi yaratma, bilgi yönetimi ya da bilgi transferi gibi bilgi tabanlı çalışma alanları bilgiyi örgütsel düzeyde konu edindikleri için, örgütsel ve bireysel bilgi arasındaki farklılıklardan bahsetmek önemlidir. Bilgi-temelli teoriye göre bilgi, bireysel düzeyde muhafaza edilir ancak bilgi-temelli eylemler, entegrasyon mekanizmaları ve örgüt üyelerinin koordinasyonunun sağlanması yoluyla kolektif bir niteliğe sahip olur (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016). Bununla birlikte örgütsel düzeyde bilgi üzerine pek çok farklı perspektif ve kategorilendirme (bilgi tabanlı bakış, bilgi yönetimi,

örgütsel bilgi, örgütsel bilgi yaratma teorisi, vb.) mevcut olup, henüz ortak bir görüşe varılamadığı not edilmelidir. Bu görüşlerin bazıları aşağıda yer almaktadır:

- Tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bireysel bilgidir Grant (1997).
- Kurallar ve rutinler bağlamında vücut bulan bilgidir. Örgüte bir kişilik verir (Nelson, Winter, 1982).
- Sosyal bağlama taşınan bireysel bilgidir (Nonaka, 1994)
- Bir gruptaki bireyler yada bireyler arası ilişkiler tarafından geliştirilen örtük yada sosyal inançlardır. Firmaya dair dinamik teori için bir temel teşkil eder (bilgi bir süreçtir) (Spender, 1996).

İlgili literatür derinlemesine incelendiğinde örgütsel düzeyde bilginin iki temel perspektif ile incelendiği anlaşılmaktadır. Bunlar bilişsel (algısal) perspektif ve sosyal perspektiftir (Chiva, Alegre, 2005). Bu yaklaşımlar bilginin hem bir nesne hem de bir süreç olarak ele alınabildiğini işaret etmektedir (Lin ve Huang, 2008). Bir başka ifadeyle bilişsel yaklaşım bilgiyi insanların sahip olduğu bir nesne olarak tanımlamakta iken; sosyal süreç yaklaşımı da bilginin insanların yaratmakta olduğu bir süreç olduğunu savunmaktadır. Tablo 2’de bu yaklaşımlar özetlenmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Bilgi Yaklaşımları

Bilgi tipleri	Özellikleri
Bilişsel (Algısal)	Temeli, bilişsel psikolojiye dayanmaktadır. Bilgi, gerçek dünyanın bir temsili olarak ifade edilir. Gerçeklik ise objektiftir. Bilgi evrensel ve özet bir yapıda olup; belirli bir göreve ya da sorun çözümüne yöneliktir. Çevredekilerin duyularla algılanmasıyla ilgili bir kavramdır. Öğrenme, dünyanın temsil edilmesinin iyileştirilmesi geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Burada bilgi bireylerin zihinlerinde ya da onların sahip olduğu bir varlık olarak kabul edildiğinden vurgu iyelik üzerinedir.
Bağlantısal	Bilişsel iyelik yaklaşımı ile arasındaki tek fark gerçekliğin temsil ediliş şekli arasındaki farkla ayrılmaktadır. Bu yaklaşımda bilgi bireylerden değil; ağlardan kaynaklanmaktadır. Bilgi aradaki bağlantılarda bulunmaktadır.
Sosyal süreç	Bilgi, bir yapılandırma ve yaratma faaliyetidir. Gerçeklik, sosyal olarak yapılandırılmıştır. Bilgi evrensel ya da özet bir yapıda olmak yerine içeriğe bağlıdır. Sosyal etkileşim ve tutarsız davranışlar üzerine kurulmuştur. Burada bilgi süreci ya da bilginin geliştirilmesi (bilme), ön plana çıkmaktadır.

Prieto I. M., Easterby M., 2006. Dynamic capabilities and the role of organizational knowledge: an exploration. European Journal of Information Systems 15:500-510

2.5.1. Bilişsel İyelik (algısal) Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, öğrenme ve bilgi kavramları birbirinden ayrı kavramlar olarak incelenmektedir. Örgütsel bilgi, özellikle bilgideki değişim ve gelişim ile ilişkili olan

örgütsel öğrenmenin temel bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede bir firma, fonksiyonları (birimleri) bilgi ediniyorsa öğrenebiliyor demektir (Prieto ve Easterby-Smith, 2006).

Bilişsel iyelik yaklaşımı örgütsel bilgiyi bir algı ve meta olarak varsaymaktadır. Bu bakış açısı, köklerini bilişsel disiplinden özellikle de bilişsel psikoloji ve yapay zekâdan almakta; sistem teorisi, bilişim ve psikoloji ve nöroloji gibi alanlardan ve Herbert Simon ve ya Allen Newell gibi araştırmacılardan etkilenmektedir. Bu görüşün savunucularına göre bilgi; gerçek dünyaya ait algıların bir bütünü olup, olay ve nesnelerden oluşmaktadır (Chiva ve Alegre, 2005). Bilgi, bilinebilir dış gerçeklerin duyuşsal deneyimlerinin sistematik bir analizi sonucu ortaya çıkmakta olduğundan; beyin ya da herhangi bir bilişsel sistemin temel görevi, dünyayı olabildiğince doğru bir şekilde anlamasıdır. Bu bağlamda bilgi evrensel bir nitelik taşıdığı için, iki farklı bilişsel sistemin aynı nesne ve durumları aynı şekilde anlayacağı, ifade edeceği ve öğreneceği farz edilmektedir (Prieto ve Easterby-Smith, 2006).

Bilişsel iyelik perspektifi çatısı altında ele alınan pozitivist teorinin takipçileri için ise bilgi; nomotetik bir yapıya sahiptir. Nomotetik, evrensel yasa ve ilkelere dayanarak bilgi üretimini ifade eden bir yaklaşımdır. Bu durumda bilgi, dayandığı yasa ve ilkelere göre kodlanabilen, saklanabilen ve aynı şekilde transfer edilebilen bir varlıktır. Bu yaklaşımda bir meta ya da bireylerin zihinlerinde konumlanan bilginin sahipliği ön plandadır. Bu perspektif bilgiyi, yemek ya da para gibi bilinen objeden ayrı bir şekilde ele almaktadır. Bilginin üretim, sirkülasyon ve tüketimi; otonom faaliyetler olarak görülmektedir.

Chiva ve Alegre (2005) de “ilişkisellik” (connectionist) epistemolojisine dikkat çekmektedir. Bu epistemolojik yaklaşım, bilginin bireysel bir nosyon olmadığını, kurulan network ve ilişkiler aracılığı ile üretildiğini vurgulayarak bilişsel perspektiften farklılaşmaktadır. Bu yaklaşıma göre firmalar; ilişkilerden oluşan ve iletişimle yönetilen ağlar olarak kavramsallaştırılmakta ve bireyler değil bireyler arası ilişkiler ön plana çıkmaktadır.

2.5.2. Sosyal Süreç Perspektifinden Örgütsel Bilgi Kavramı

Sosyal süreç yaklaşımına göre öğrenme; firma içindeki sosyal kimliklerin gelişimi aracılığıyla gerçekleşmektedir (Song, Chermack, 2008). Bu yaklaşımda bilginin sosyal

olarak yapılandığı öne sürülmekte; böylece bilgi firma kapsamındaki dinamik model için bir temel oluşturmaktadır.

Bilginin sosyal olarak yapılandığını varsayan ve onu bir süreç olarak ele alan bu yaklaşımda, sosyo-bilişsel yaklaşımlar; sosyal yapılandırma teorisi ve öz organizasyon yaklaşımlarının izleri hissedilmektedir (Chiva, Alegre, 2005). Bu bilgi perspektifi, gerçeğin sosyal olarak yapılanmış ve algılanmış olduğunu ve sosyal yapılanmalara neden olan sosyal etkileşim ve düzensiz davranışlara dayandığı görüşünü kabul etmektedir. Nitekim sosyo-bilişsel teori, bireylerin bilgiyi kullanabilme yetenekleri olmadığında, bilginin herhangi bir çıktıya dönüşmeyeceği görüşünü içermektedir (Lin, Huang, 2008). Sosyal yapılanmalar; iletişim yoluyla meydana gelmektedir. Bu yaklaşım, bilgiyi bir temsil değil; yapılandıran ya da yaratan bir faaliyet olarak algılamaktadır. O halde gerçeklik, sosyal olarak gerçekleşen bir yapılanmadır (Song, Chermack, 2008).

Sosyal süreç perspektifi, bilgiyi bir süreç olarak algılamaktadır (Chen ve Huang, 2008). Burada bilmek terimi, iyelik epistemolojisinin tersine faaliyet ya da uygulamanın epistemolojik boyutu olarak ifade edilmektedir. Gherardi ve Nicolini (2001) ise bilginin i) mevcut faaliyet ve uygulamalarda konumlandığını, ii) ilişkiselliğini ve iii) mevcut yapılardan etkilendiğini vurgulamaktadır. Bilgi, dinamik ve geçici bir nitelikte olup; kökenlerini etkileşim sürecinden almakta ve katılım yoluyla elde edilmektedir.

Spender (1996 adı geçen kaynak Bodhanya, 2007), örgütsel bilgiyi tanımlamak üzere öncelikle kolektif bilginin kavramından yola çıkmaktadır. Kolektif bilgi, örtük ve ya sosyal bir nitelikte olabilmektedir. Bunlardan ilki, bireysel yaratıcılığın kolektif bilgiye nasıl katkıda bulunduğu odaklanmakta iken; diğeri, grubun bir bütün olarak rutinlere yetişip ayak uydurması ve böylece de bilişsel bir varlıkmişçasına öğrenmesine yol açan öğrenme süreçlerini ön plana çıkartmaktadır.

2.6. Bilgi Paylaşımı Kavramı ve Önemi

Bilgi paylaşımı, bilgi transferi kavramı ile sıklıkla karşılaştırılmasına rağmen birbirinden farklı anlamlara gelmektedirler. Bilgi paylaşımı; bilginin bireyler arasında akışını ifade ederken, bilgi transferi bilginin örgütlerdeki büyük birimler (örn departman ya da bölümler) ya da örgütlerin birbiri arasındaki akışı olarak

tanımlanmaktadır (Ipe, 2003). Bilgi paylaşımı, birey düzeyinde tutulan bilginin örgütsel düzeye ulaştırılarak birey ile örgüt arasında bir bağ kurulmasını sağlamaktadır. Böylece bilgi, ekonomik bir değer haline gelir (Brauner, Becker, 2006). Hem akademik perspektif hem de iş dünyasından bakış açısı ile değerlendirildiğinde, örgütlerin başarısının bilgiden faydalanma ve değer yaratma kapasiteleri ile yakından ilişkili olduğu gerçeği göze çarpmaktadır. Cohen ve Levinthal (1990), farklı deneyim, uzmanlık ve bilgi birikimine sahip örgüt içindeki bireylerin birbirleri arasındaki etkileşimin örgütün yenilik yapma yeteneğini bir bireyinkine kıyasla çok daha ileriye götürebileceğini savunmaktadır. Benzer bir görüş olarak Dyer ve Nobeoka, (2000) da örgütlerde rekabet avantajı ve yeni ürün başarısının 1) bireyler arasındaki sinerjik etkileşimden, 2) farklı ve geniş bir yelpazedeki bireyler ve bilginin bu bireyler arasında etkin bir şekilde paylaşımından kaynaklandığını ifade etmektedir. Başarılı bir bilgi paylaşımı, firmaların yaratıcı süreçler açısından kritik olan fikirleri, daha etkin ve hızlı bir şekilde iletip birleştirebilmelerini sağlamakta; bu açıdan bakıldığında işletmelerin yenilik yap ya da yok olmak gerçeği ile yüzleşmek zorunda olduğu günümüzde bilgi paylaşımı firma yenilikçiliğine önemli ölçüde katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılabilmektedir (Mei, Nie, 2007).

2.6.1. Örtülü Ve Açık Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı, firma içerisindeki bireylerin ihtiyaç duydukları bilgiye kolay ve hızlı bir biçimde erişebilmelerine yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü kapsayan göreceli olarak karmaşık bir kavram olup; temelde bireylerin birbiriyle etkileşimlerinden kaynaklanan, akıcı bir iletişim, diyalog ve tartışmalar aracılığı ile bireysel seviyede edinilen bilginin firma içerisindeki dağılımını ifade etmektedir (Akgün vd., 2009).

Bilgi yönetiminin başarısı firma içindeki açık bilgiden ve bireylerde gömülü olan örtülü bilgiden yeni bilgi üretebilme ve bu bilgileri aktarabilme kapasitesiyle doğrudan bağlantılıdır (Sveiby, Simons, 2002). Bock ve Kim (2002)'e göre, bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminin en önemli bölümünü meydana getirmektedir. Çünkü bireylerin zihinlerinde, veri depolarında, dosyalarda veya bilgisayar belleklerinde gömülü kalan bilgi; paylaşılmadığı sürece firma açısından ekonomik bir değere ulaşamamaktadır. Bir firma çalışanın bir işin nasıl yapılacağını bir diğerine sorması dahi bilgi paylaşımının varlığına işaret etmekte olduğundan, günümüzde bilgi paylaşımı,

örgütsel hayatın önemli bir parçasıdır. Örgüt kapsamındaki tüm bireyler, ihtiyaç duydukları bilgiye ve bu bilgiye fazla sahip olan bireylere ulaşma arzusunu taşımaktadır. Ancak örgüt büyüyüp daha karmaşık bir hale geldikçe doğru ve kapsamlı bilgiye sahip bireyi bulma ihtimali de azalmaktadır.

Örgütün büyüklüğü bir yandan ihtiyaç duyulan bilginin örgüt içinde bulunma şansını artırmakta iken diğer yandan da bilginin nerede ve nasıl bulunacağını daha da belirsiz hale getirmektedir. Diğer bir deyişle bilginin örgüt dâhilinde bulunabilir olması; bu bilginin kullanabileceği anlamına gelmemektedir. Nitekim bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de örgütün bilgi potansiyelinden maksimum seviyede istifade etmek ve üyelerin birbirlerinin bilgisini kullanma yoluyla sinerji etkisinden yararlanarak daha fazla bilgi üretebilmek olduğundan; bilgi paylaşımı, bu sürecin kilit noktalarından birini teşkil etmektedir (Robertson, 2002). Zira örgütlerin en değerli varlığı olarak addedilen bilginin değeri ancak ve ancak onun dağıtılması, transfer edilmesi, paylaşılması ve tüm üyeler tarafından içselleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Jang vd., 2002).

Bilgi paylaşımının örgüt açısından faydaları ve örgütsel performansa olan katkısına dair literatürde bir konsensüs sağlanmış olsa da açık ve örtülü bilgi paylaşımının etkinliği üzerinde farklı görüşler mevcuttur (Szulanski, 1996). Bilgi paylaşımı süreci sosyal (beşeri) ve teknolojik olmak üzere iki perspektiften ele alınmaktadır. İlk perspektif, daha ziyade sosyal süreçleri, karşılıklı ilişkileri ve kültürel unsurların önemini vurgulamakta iken; ikinci görüşte bilgi paylaşımında teknoloji tabanlı sistemler ön plandadır (Argote, Ingram, 2000). Bu ikisine alternatif olarak son dönemlerde bilgi paylaşımının hem sosyal hem de teknolojik yanlarını bünyesinde barındıran daha kapsamlı yaklaşımlar sunulmaktadır (Guzman, Wilson, 2005).

Bilgi paylaşımının sosyal yönü, örgüt kapsamındaki bireylerin sahip olduğu bilginin bir bütün olarak grup ve örgüt seviyesine yükseltilmesi böylece de örgüt hedefleri doğrultusunda kullanılması nosyonu üzerine kurulmuştur (Nonaka, 1994). Bu noktadan Bartol ve Srivastava (2002) da bilgi paylaşımını çalışanların, ilgili bilgiyi örgüt kapsamında yaymak üzere gerçekleştirmekte oldukları bir faaliyet olarak tanımlamaktadır. Bilgi paylaşımının; bilgi yaratma, örgütsel öğrenme ve performans için kritik bir faktör olduğu gerçeği literatürde geniş çaplı olarak kabul görmektedir. Örgüt kapsamındaki bireyler her zaman bilgi yaratmakta ve yarattıkları bu bilgiyi paylaşmakta; dolayısıyla bilgi paylaşma örgüt sınırları dahilinde otomatik olarak

gerçekleşen doğal bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak en iyi şartlar altında dahi bilgi paylaşımının çok yönlü ve karmaşık bir süreç olduğu gerçeği ihmal edilmemelidir (Ipe, 2003). Bu doğrultuda bilgi paylaşımına sosyal perspektiften bakış; beraberinde motivasyon, kültür gibi beşeri ve sosyal faktörleri de vurgulamaktadır.

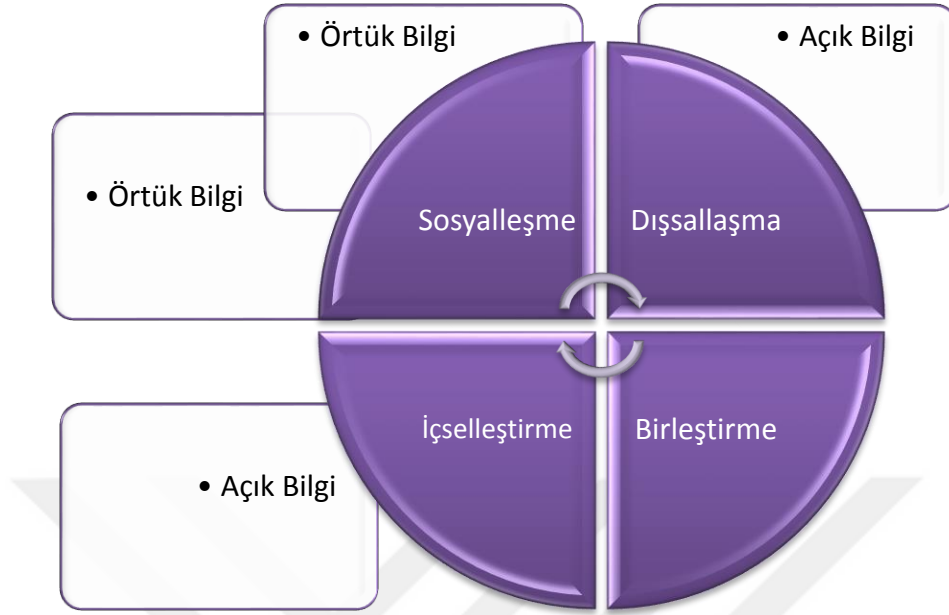
Teknoloji perspektifinden bakıldığında ise teknoloji tabanlı sistemlerin (ICT, ERP... gibi) etkili biçimde kullanılması hem açık hem de örtük bilginin –tecrübe ve uzmanlık gibi- paylaşımında önemli bir rol oynadığı görüşü ağır basmaktadır. Söz konusu teknolojiler bilginin tasnifini, saklanması ve organizasyonunu kolaylaştırmakla birlikte bilgiye erişim imkânlarını da büyük ölçüde artırarak bilginin paylaşımı yönünde önemli kolaylıklar sağlamaktadır (Stoddart, 2001). Bilhassa geniş bir coğrafyaya yayılmış, küresel piyasalarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketler açısından, bilgi paylaşımında coğrafi engellerin kaldırılması hususunda bu tip teknolojiler hayati bir rol üstlenmektedir (Goh, 2002).

Bilgi paylaşımı ile ilgili bir önemli mekanizma da bilgi ağlarıdır. Ağlar temel olarak belirli bir konuda ortak bir ilgiyi paylaşan ve mevcut bilgi sınırları dahilinde bir arada çalışan bireylerden ve bu bireyleri birbirine ağlayan iletişim teknolojilerinden meydana gelmektedir (Büchel ve Raub, 2002). Dolayısıyla bunu takip eden bölümde bilgi paylaşımı süreci etkinliğinde rol oynayan faktörler üzerinde durulmakta; bunu takiben de bilgi ağlarından bahsedilerek bilgi paylaşım tarzları üzerinde detaylı olarak durulmaktadır.

2.6.2. Açık ve Örtük Bilginin Dönüşüm Süreci

Bir firma, açık ve örtük bilgi arasındaki etkileşimler sonucu bilgi yaratmaktadır. Etkileşim sürecinde açık ve örtük bilgi kendi aralarında biçim değiştirirler. Öyle ki bu biçim değişikliği bilgi paylaşımı, transferi, değerinin artırılması ve yeni bilgi oluşumunun sağlanması için kritik bir öneme sahiptir. Bu iki tür bilginin kendi arasındaki etkileşimi Nonaka ve Takeuchi (1995, 61) tarafından “bilgi dönüşümü” olarak adlandırılmaktadır. Teorisyenlere göre, firmadaki örtük ile açık bilgi arasındaki etkileşimlerin tanınması ve örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştüren süreçlerin amaçlı olarak tasarlanması yoluyla firma içinde yeni bilgiler yaratılmaktadır. Bu açıdan dönüşüm süreci boyunca açık ve örtük bilgi hem nitelik hem de nicelik olarak gelişmektedir. Şekil 2’de gösterildiği üzere sarmal bir süreç modellenmektedir

(Karlsen vd, 2003). Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için, bu öğrenme sarmalının başlatılıp sürdürülmesi gerekmektedir (Rumizen, 1998).



Şekil 2: Bilgi Dönüşümü Modeli

Karlsen, T., Silseth, P., R., Benito, G., R., G. and Welch, L., S. 2003. Knowledge, internationalization of the firm, and inward-outward connections., *Industrial Marketing Management* c.32 s.5.: 385-396.

Şekil 2'nin gösterdiği dinamik bilgi yaratma modelinin temelinde, örtük ve açık bilgi arasındaki etkileşim yatmaktadır; bilgi yaratma süreci, dört farklı bilgi dönüşüm modeli ile gerçekleşmektedir (Karlsen vd., 2003):

- i. Örtük bilgidен örtük bilgiye dönüşümde **sosyalleşme** süreci,
- ii. Örtük bilgidен açık bilgiye **dışsallaşma** süreci,
- iii. Açık bilgidен örtük bilgiye **içselleştirme** süreci,
- iv. Açık bilgidен açık bilgiye **birleştirme** süreci.

2.6.2.1. Sosyalleşme

Sosyalleşme, paylaşılan deneyim ve tecrübeler aracılığı ile örtük bilgidен yeni örtük bilgi yaratma sürecidir. Bir bireyin sahip olduğu örtük bilginin paylaşılması ve onun diğer bir bireyin örtük bilgisi haline gelmesi ile gerçekleşmektedir. Sosyalleşme sürecinde, zihinsel ve teknik yetenekler sözlü olarak ifade edilmeksizin bireyler arasında paylaşılabilir (Akgün ve Keskin, 2003, 179-180). Bu paylaşım türünde iş gören, yıllarca edindiği bilgi birikimini diğer çalışanlarla ya da çalışma

grupları ile paylaşmaktadır. Bu süreç, mesleki gölge etkinlikleri ve problem çözme takımları gibi formal ya da informal sosyalleşme faaliyet ve yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir (Melbye, 2008). Öğrenmenin dil yoluyla değil de gözlem yapma, taklit etme ve uygulama yoluyla gerçekleştiği usta çırak ilişkisi ya da bazı benchmarking faaliyetleri bunun güzel örneklerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla sosyalleşme bir “iş eğitimi” süreci olarak da kabul edilebilmektedir (Karlsen vd., 2003).

2.6.2.2. Dışsallaşma

Dışsallaşma, örtük halde olan bilginin açık kavram ve modellere dönüştürülmesidir. Analogiler, metaforlar, kavramlar, modeller ve hipotezlerin oluşturulması ile örtük bilginin açık bilgi haline getirildiği bir bilgi yaratma sürecidir (Akgün ve Keskin, 2003). Özellikle vizyon sahibi yöneticiler anahtar çalışanların sahip olduğu hayati bilgi birikimini (örtük bilgileri) bu bireylerden edinerek firmanın bilgi sistemlerine aktarmayı böylece bu bilginin bir kişinin ya da bir bölümün bilgisi olmasından çıkarıp diğer örgüt üyeleri için de erişilebilir olmasını sağlamaya çalışmaktadır. Örneğin standart faaliyet prosedürleri örtük nitelikteki bilgilerin dışsallaştırılarak açık bilgiye dönüştürülmesine yönelik önemli araçlardır. Örtük bilginin standart faaliyet prosedürleri ile açık bilgi haline getirilmesi sayesinde bilgi firma hafızasında depolanacak, anahtar çalışanlar firmadan ayrılırlar bile bilginin firmadan ayrılmaması sağlanacak ve bilgi kaybı riski minimuma indirgenecektir (Melbye, 2008).

2.6.2.3. Birleştirme

Birleştirme, açık bilginin birey seviyesinden örgüt düzeyine yükseltilmesi sürecini ifade etmektedir. Bu süreç, farklı formda ve araçta yer alan açık bilgilerin bir araya getirilip tartışılması ve bunun sonucunda firmanın bütünü için yararlı olacak yeni bilgi, model ve kavramların oluşturulmasıyla gerçekleşmekte olup (stratejik plan, pazarlama stratejileri gibi); bir bilgi sistemi içinde ayrık halde bulunan kavramların sistematikleştirilerek daha anlamlı hale getirilmesi süreci olarak da tanımlanabilmektedir (Akgün ve Keskin, 2003). Çalışanlar firma içinde toplantılar, dokümanlar, telefon konuşmaları, kahve molaları, iş yemekleri ve e-mail gibi formal ve informal yollarla sosyalleşerek bilgiyi değiş tokuş etmekte, yani bilgilerini birleştirebilmektedirler. Bu süreçte, örgütler süreç ve sistemler aracılığı ile açık

bilgileri dönüştürerek ilave bir değer elde etmektedir. İletişim ağları, bilgi sistemleri ve diğer firma içi ve dışı veri tabanlarının kullanımı birleştirme sürecinde kritik bir rol oynamaktadır. Açık bilginin sınıflandırılması, birleştirilmesi, ilave edilmesi ve ayrılması yoluyla işletme dâhilindeki enformasyonun yeniden biçimlendirilmesi, yeni bilginin meydana gelmesiyle sonuçlanabilmektedir. Yüksek lisans eğitimi gibi okullarda verilen resmi eğitim birleştirme sürecine güzel bir örnek teşkil etmektedir. Yine farklı departmanlara ait bütçe hesap çizelgelerinin bir araya getirilerek yıllık bütçe raporlarının oluşturması da birleştirme sürecine verilebilecek bir diğer örnektir (Karlsen vd., 2003, Melbye, 2008).

2.6.2.4. İçselleştirme

İçselleştirme, açık bilginin içselleştirilmesi aracılığıyla paylaşılan zihinsel modeller haline gelmesidir. Yaparak öğrenme (learning by doing) bu sürece güzel bir örnek teşkil etmektedir. Bu süreç dahilinde sosyalleştirme, dışsallaştırma ve birleştirme yoluyla edinilen tecrübeler; paylaşılan zihinsel modeller veya teknik bilgi formunda bireylerin örtük bilgisi haline gelmekte; böylece bilgi yaratma döngüsü tamamlanmaktadır (Karlsen vd., 2003).

Bilginin dokümanlar, kılavuzlar, hikayeler içinde örneklendirilerek şekillendirilmesi, açık bilginin örtük bilgiye dönüşümüne yardımcı olmaktadır. Çalışanlar, yazılı prosedürleri, güncel verileri ve diğer enformasyonu uygulamada kullanarak pratik bilgi ile birleştirdiklerinde açık bilgiyi içselleştirmiş yani örtük hale getirmiş olmaktadır (Akgün, Keskin, 2003).



3. ENTELEKTÜEL SERMAYE

Günümüzün küreselleşmiş, dijitalleşmiş, ve hızlı değişen ekonomisinde bilgi değerli bir örgütsel kaynak olarak çok ilgi çekmektedir. Bilgi tabanlı firmalar sürdürülebilirlik ve rekabet üstünlüğü açısından maddi olmayan kaynaklara ve yeteneklere sahip olmanın önemini vurgulamaktadır (Elberdin vd, 2018). Bilgi toplumuna geçiş ile stratejik bir kaynak olan bilgi entelektüel sermaye kavramını ortaya çıkarmış ve bu kavram hem firma uygulayıcıları hem de bilim insanları tarafından incelenmiştir. Bilgi toplumunun gelişmesiyle birlikte değer kavramı maddi kaynaklardan maddi olmayan kaynaklara kaymış ve yapılan çalışmalar entelektüel sermaye üzerine yoğunlaşmaya başlamıştır.

Kapsamlı bilgi birikimine sahip olan ve soyut konularla ilgilenen kişi anlamına gelen entelektüel kelimesi ve genel üretim içi kullanılan değer anlamında sermaye kavramının birleşiminden meydana gelen entelektüel sermaye kavramı ile ilgili 1980 yılından itibaren çalışmalar yapılmakta ve bu alanda çalışan kişiler entelektüel sermaye kavramını farklı şekillerde ele alıp kavramsallaştırılmışlardır. Örneğin, Bukh vd. (2001) entelektüel sermayeyi “sermaye” kavramı ile ele almakta ve muhasebe değerini vurgulamaktadır. Nahapiet ve Goshol (1998) ise firma gibi bir sosyal topluluğun bilgisi olduğunu savunmaktadır. Liebowtiz ve Wright (1999) insan kaynağı olarak kavramsallaştırmakta ve son olarak Chase (1997) ise refahı arttırmak için sahip olunan organize edilmiş bilgi olarak ele almaktadır. Aslında entelektüel sermaye firmaların işleyişine, çalışanlarına ait yenilikçiliğe zemin hazırlayan bir bilgi kaynağıdır.

Entelektüel sermaye, bir firmaya pazarda rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi, sahip olunan deneyim, firmanın kullandığı teknoloji, müşteri ilişkileri ve uzmanlık yeteneklerine sahip olması olarak tanımlanmaktadır (Edvinsson & Malone, 1997). Daha basit bir ifadeyle, entelektüel sermaye firmaların değer yaratmada kullandığı maddi olmayan ve bilgiye dayanan kaynakları göstermektedir (Kianto vd., 2017). Literatürde üzerinde sıklıkla durulan entelektüel sermaye tanımları Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3: Entelektüel Sermaye Tanımları

Galbraith (1990; Bontis, 1998)	Firmaların içerisindeki zihinsel süreçlerin firmaya katkı sağlayacak şekilde dönüştürülmesini ifade etmektedir.
Edvinsson (1994)	Maddi olmayan ve genellikle bilançoda yer almayan varlıklardır.
Brooking (1997)	Bir firmanın piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkı göstermektedir.
Roos vd (1997)	İnsan sermayesi ve yapısal sermaye
Stewart (1998,7)	Müşterilerden, tedarikçilerden, çalışanlardan elde edilmiş bilgiyi göstermektedir.
Sullivan (2000)	Kazanca dönüştürülebilen bilgiyi göstermektedir.
Heisig vd. (2001)	Değerli ama görünmeyen varlıktır.
Lev (2001)	Firmaların kendilerine özgü örgütsel tasarımları ve insan kaynakları uygulamaları ile elde edilen değerli kaynaklardır.
Subramaniam & Youndt (2005)	Firmaya rekabet avantajı sağlayan toplam bilgiyi göstermektedir.
Noe (2009)	Maddi olmayan varlıklarla ilgili sistemleştirilmiş bilgiyi göstermektedir.
Kinato vd (2017)	Bilgiye dayalı ve değer yaratan kaynakları göstermektedir.

Nahapiet, J., Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, c.23 s.2, 242-66.

Entelektüel sermaye farklı şekillerde kavramsallaştırılmasına rağmen, tanımlar incelendiğinde entelektüel sermayenin bilgi, birikim ve tecrübeden elde edildiği ve soyut olduğunun her tanımlamada ortak olduğu görülmektedir. Yönetim literatürü incelendiğinde soyut olarak –maddi olmayan- kavramların da neler olduğu farklılaşmaktadır.

Tanımlar dikkatle incelendiğinde entelektüel sermayenin iki ana bakış açısıyla değerlendirildiği görülmektedir. Bunlardan ilki, entelektüel sermayeyi bilgi sermayesi olarak kavramsallaştırmakta ve firmanın sahip olduğu bilginin rekabet avantajına neden olduğunu savunmaktadır (Nahapiet ve Ghoshol 1998, Stewart, 1997). Birinci bakış açısı entelektüel sermayeyi bilgi bakış açısıyla değerlendirmektedir. İkinci bakış açısı ise entelektüel sermayeyi daha geniş bir şekilde ele almakta, bütünsel bakış açısı sunmakta ve maddi olmayan tüm kaynak ve faaliyetlerin entelektüel sermaye içerisinde yer aldığını savunmaktadır. Bir firmanın sahip olduğu AR-GE faaliyetleri, örgütsel rutinler, varlıklar, çalışanları yetkinlik, deneyim ve yetenekleri, firmanın müşteri, tedarikçi ile olan ilişkileri entelektüel sermayeyi oluşturmaktadır (Bontis, 1999).

İşletme biliminde entelektüel sermaye ölçümlenmesi ve kurumsal strateji olarak iki ana disiplinle ilişkilendirilmektedir. Kurumsal stratejik perspektifinde entelektüel sermaye bilginin geliştirilmesi ve bilginin genişletilmesi ile ilgilenir. Bu durumda örgütsel öğrenme, yenilik, bilgi yönetimi, çekirdek yetkinlikler ve görülemeyen değerler vurgulanmaktadır. Entelektüel sermayenin ölçümlenmesinde insan kaynakları muhasebesi ve skor kartlar (dengeli-finansal) kullanılmaktadır (Petty ve Guthrie, 2000).

3.1. Entelektüel Sermayenin Tarihsel Gelişimi

1980'lerin başında uygulayıcıların firmalarının performanslarını arttırmak için nasıl bir yol izlemeleri gerekliliğini araştırırken ortaya çıkan entelektüel sermaye kavramı 1990'larda bilim adamlarının da incelemelerine konu olmaya başlamış ve akademik dergilerde popüler bir konu haline gelmiştir. Entelektüel sermaye kavramı rekabet üstünlüğünün maddi olmayan kaynak ve yeteneklere dayandığı bilgi tabanlı strateji teorisini temel almaktadır. Elberdin vd (2018) entelektüel sermayenin tarihi gelişimini

3 safhada ele almaktadır. İlk safha 1980'lerin başından 1990'ların ortalarına kadar olan dönemi kapsamaktadır. Bu safhada entelektüel sermaye ile ilgili bilinç oluşturulmuş ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve bunu yönetmek için entelektüel sermaye ile ilgili farkındalık kazandırılmıştır. Bu safhada görünmez bir kaynak olan entelektüel sermaye görünür hale getirilmeye çalışılmıştır. İlk safhada İskandinav ülkelerinin ve Amerika Birleşik Devletleri'nin bilgiye dayalı organizasyonlar ve entelektüel sermaye kavramlarını popüler hale getirmek için kitaplarda yer verdiği görülmektedir. Ayrıca, bu dönemin önemli noktalarından biri de dengeli performans karnesinin sıklıkla kullanılmasıdır (Dumay ve Garanina, 2013, 11). Bu safhada entelektüel sermayenin ölçülmesi gerekliliği vurgulanmış ancak yeterli sayıda ampirik çalışma yapılmamıştır (Petty ve Guthrie, 2000). İkinci safha 1990'ların sonundan 2000'lerin başına kadar geçen safhadır ve entelektüel sermayenin nasıl ölçülüp yönetilmesi gerektiğine dair çalışmalar yapılmış ve finansal çıktılar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu dönemde entelektüel sermaye bilim insanları tarafından derinlemesine tartışılmış ve farklı unsurları ortaya konulmuştur. Bu dönemde Meritum Rehberi (maddi olmayan varlıkların ölçülmesi ve yenilik yönetiminin ilerlemesini kapsamaktadır, rehberde ampirik akademik çalışmalara yer verilmektedir), Danimarka Entelektüel Sermaye Rehberi (firma seviyesinde entelektüel sermayenin muhasebesinin hazırlanmasını içermektedir, on farklı Nordik firmanın deneyimleri temel alınarak hazırlanmıştır), Hong Kong Entelektüel Sermaye Programı, Avrupa Entelektüel Sermaye Raporu entelektüel sermayenin farklı unsurlarını ele almış ve nasıl ölçümleneceği ile ilgili raporlar hazırlamışlardır (Dumay ve Garanina, 2013).

Entelektüel sermaye tartışılırken ele alınan diğer bir konu ise entelektüel sermayenin maddi olmayan varlıklar ile farklı olup olmadığıdır. Entelektüel sermaye ile maddi olmayan varlıklar arasında ayırım çok belirgin olmamasına rağmen, bazı bilim insanları maddi olmayan varlıklar ve entelektüel sermayeyi eş anlamlı olarak kabul ederken, bazı bilim adamları maddi olmayan varlıkları entelektüel sermayenin içindeki unsurlar olarak kabul etmektedirler (Dumay ve Garanina, 2013). Aslında OECD raporundaki tanım maddi olmayan varlıklar ve entelektüel sermaye arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Buna göre bir firmanın sahip olduğu itibar gibi bütün maddi olmayan varlıkları entelektüel sermayenin bir parçası olmamaktadır. Firmanın sahip olduğu itibar firmanın entelektüel sermayesinin bir parçası değil, sonucudur (Petty ve Guthrie, 2000, 3). Entelektüel sermayenin ikinci döneminde üzerinde önemle durulan

konulardan biri de entelektüel sermayenin finansal performans ve rekabet avantajı üzerine olan etkisinin incelenmesidir. Yapılan çalışmalarda genel olarak entelektüel sermayenin finansal performans ve rekabet avantajı üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya konulmasına rağmen, Firer ve Williams (2003, 350) entelektüel sermayenin firmanın finansal çıktıları üzerinde anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Chen vd (2005) entelektüel sermayeyi değerlendirirken kaynak tabanlı teoriyi esas almış ve entelektüel sermayenin firmalar için değerli bir kaynak olduğu ve firmanın karının arttırılmasına katkıda bulunarak rekabet avantajı sağlayacağını belirtmişlerdir. Tablo 4’de Petty ve Guthrie (2000) yaptıkları çalışmada entelektüel sermayenin tarihi gelişiminde birinci ve ikinci döneme ait dönüm noktaları yer almaktadır.

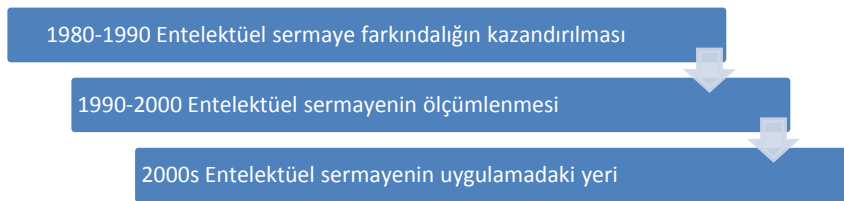
Tablo 4: Entelektüel Sermayenin Birinci ve İkinci Dönem Tarihsel Gelişimi

1980’lerin başı	Maddi olmayan varlıkların farkında olunması
1980’lerin ortası	Bilgi çağının öneminin anlaşılması
1980’lerin sonu	Entelektüel sermayenin ölçümlemesi ile ilgili ilk adımlar
1990’ların başı	Entelektüel sermayenin firmalarda ölçümlemesi ve performans karnesinin literatürde yer alması
1990’ların ortası	Bilgi yaratan firmalar kavramının literatüre girmesi ve bilgi ve entelektüel sermaye arasındaki farkın ele alınması
1990’ların sonu	Entelektüel sermaye kavramının bilim insanları arasında popüler hale gelmesi, projelerin oluşturulup ilgili raporların hazırlanması

Petty R. & Guthrie J., 2000. Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 Issue: 2, pp.155-176

Son olarak günümüzde entelektüel sermaye ile ilgili faaliyetlerin uygulamadaki yeri üzerine çalışmalar yapılmaktadır. 2000’lerde başlayan ve halen günümüzde devam eden bu dönemde entelektüel sermayenin yönetimdeki uygulamaları ve firmalarda nasıl yönetilmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Entelektüel sermaye ile ilgili ikinci dönemde oluşturulan fikirler ve taslaklar üzerinde çalışmakta ve iyileştirilmeler yapılarak geliştirilmekte ve güçlendirilmektedir. Üçüncü dönem yapılan araştırmalar, uygulayıcılar ve politika yapıcılar için entelektüel sermayenin güçlü ve dönüştürücü bir yönetim aracı olduğuna dair yapılan uygulamaları içermektedir. Üçüncü dönemin ikinci dönemden en büyük farkı, bu dönemde artık entelektüel sermayenin ne olduğundan ziyade nasıl uygulandığının anlaşılmasıdır. Bilimsel dergiler bu konuyla ilgili özel sayılar çıkarmış ve entelektüel sermayeyi hem akademik hem de uygulama açısından tartışmışlardır.

Entelektüel sermayenin sosyal sermaye, marka, insan sermayesi, yapısal sermaye gibi unsurlarının firmaya sağladığı katkılar değerlendirilmektedir. Ancak yapılan çalışmalar entelektüel sermaye unsurlarının firmalar tarafından henüz tatbikat aşamasında olduğunu faaliyetlerini değerlendirirken entelektüel sermayenin unsurlarını göz ardı ettiğini ortaya koymaktadır. Üçüncü dönemde entelektüel sermaye kavramı firma düzeyi yanında ülkeler düzeyinde de ele alınmaya başlanmıştır. Toplumlar, ülkeler, şehirler tarafından yaratılan entelektüel sermayenin nasıl kullanılacağı ve ekosistem içerisinde nasıl yönetileceği ile ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.



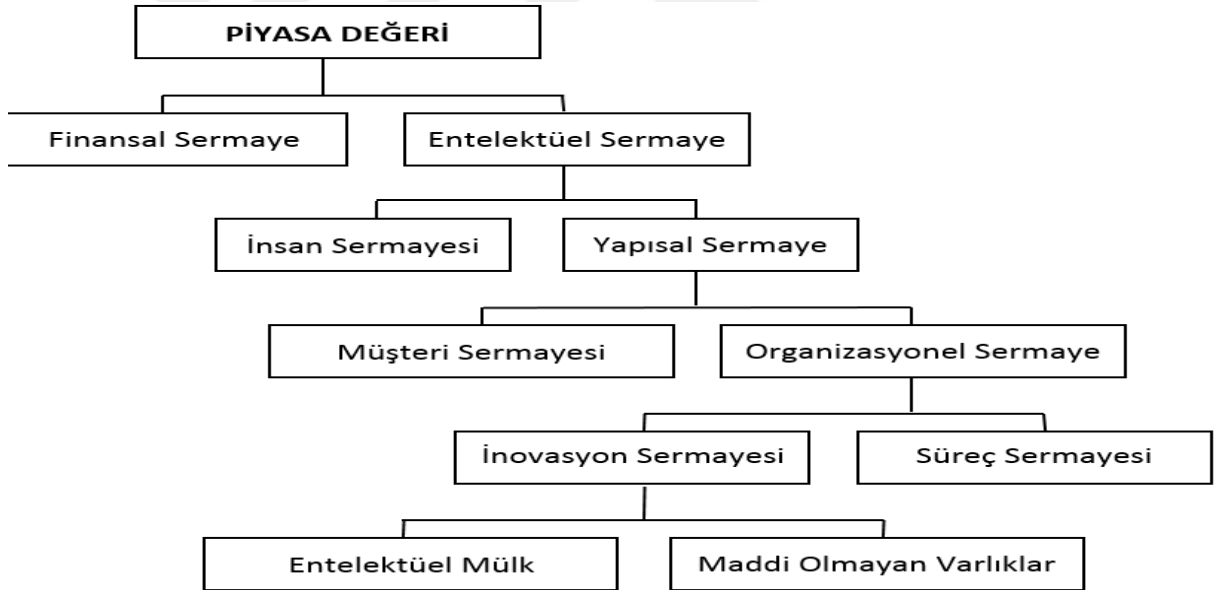
Şekil 3: Entelektüel Sermayenin Tarihsel Gelişimi

Petty R. & Guthrie J. 2000. Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 Issue: 2, pp.155-176

3.2. Entelektüel Sermayenin Unsurları

Bir firmada çalışanlar tarafından bilinen ve firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan her şey entelektüel sermayeye oluşturmaktadır. Yereli ve Gerşil (2005) çalışmalarında entelektüel sermaye varlıklarını dört başlık altında toplamıştır (sf.18). Entelektüel

sermaye varlıklarından ilki ticari markadır. Ticari marka işletmelerin patent, telif hakkı gibi mülkiyet kavramlarını içermektedir. Entelektüel sermaye varlıklarının ikincisi tüketici bağlılığıdır. Üçüncüsü ise firmaların bilgi ağı kapasitesi ve yeteneklerini içeren çalışanlar tarafından tekrarlanan işlerdir. Son olarak firmaların güçlü yönünü oluşturan taktik ve stratejileri, sahip olduğu know-how, eğitim, tecrübe gibi varlıklarıdır. Entelektüel sermaye dinamik bir kavram olmasından dolayı firmaların entelektüel sermaye modelleri ve unsurları farklılaşmıştır. İlk olarak Brooking (1996) tarafından entelektüel sermaye unsurları piyasa varlıkları, insan merkezli varlıklar, altyapı varlıkları ve entelektüel mülkiyet varlıkları olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre piyasa varlıkları müşteri/ilişkisel sermayeyi, insan merkezli varlıklar ise firma çalışanlarının sahip olduğu yetenek ve yetkinlikleri, altyapı varlıkları teknolojiler, metot ve süreçleri son olarak entelektüel mülkiyet varlıkları ise know how ve patentleri göstermektedir (Chang, 2006). Genel olarak araştırmacılar Şekil 4’de yer alan Edvinsson ve Malone (1997) modelinden etkilenmişlerdir.



Şekil 4: Skandia Entelektüel Sermaye Değeri

Mansourabad A. M. 2016. Entelektüel Sermayenin İflas Riski Üzerine Etkisi: Bursa İstanbul Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi

Literatürde birçok araştırmacı Skandia Entelektüel Sermaye Değeri Şeması esas alarak entelektüel sermayenin unsurlarını farklı şekilde ele almaktadır. Roos ve Roos (1997) geliştirdiği model entelektüel sermayenin unsurlarını kapsamlı bir şekilde araştırmıştır. Bu çalışmada entelektüel sermaye insan sermayesi, örgütsel sermaye, müşteri ve ilişkisel sermaye olarak üç başlıkta incelemektedir. Bu modeldeki

bileşenler ele alındığında insan sermayesinin bilgi sermayesi, yetenek sermayesi, motivasyon sermayesi ve görev sermayesinden oluştuğu görülmektedir. Örgütsel sermaye iş süreci sermayesi ve iş yenileme ve geliştirme sermayesinden oluşmaktadır. İş süreci sermayesi bilgi akışı, ürün ve hizmet akışı, nakit akışı, işbirliği şekilleri ve stratejik süreçleri kapsamaktadır. İş yenileme ve geliştirme sermayesi ise, uzmanlaşma, üretim süreçleri, yeni kavramlar, satış ve pazarlama ve yeni işbirliği şekillerini kapsamaktadır. Son olarak, müşteri ilişkileri sermayesi, tedarikçi ilişkileri sermayesi, ağ ortaklığı ilişkileri sermayesi ve yatırımcı ilişkileri sermayesi müşteri ve ilişki sermayesi içerisinde yer almaktadır. Buna ek olarak bazı çalışmaların entelektüel sermayenin unsurlarını insan sermayesi, müşteri sermayesi, örgütsel sermaye ve inovasyon sermayesi olarak sınıflandırmaktadır (Tsang ve Goo, 2005; Yu vd. 2009). Grnastrand (2009) yaratıcılık, bilgi, bireylerin nitelikleri olarak ele almakta, Danimarka Rehberi (2000) çalışanlar, müşteriler, süreçler ve teknoloji olarak sınıflamakta, Meritum Rehberi (2002) ise insan sermayesi, ilişkisel sermaye, yapısal sermaye şeklinde ele almaktadır. Benzer şekilde, Wang vd. (2012) entelektüel sermaye bileşenlerini, insani, yapısal ve ilişkisel olmak üzere üç grupta toplamaktadır ve bu çalışmada da aşağıda görüldüğü üzere Wang vd. (2012) takip edilerek onların sınıflandırılması esas alınacaktır.

- İnsani Sermaye
- Yapısal Sermaye
- İlişkisel Sermaye

3.3. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi bir firmanın tüm bilgi deposunu oluşturan, çalışanlarının sahip olduğu yetkinlik, bilgi, yetenek, yenilikçilik, tutum, bağlılık, bilgelik ve deneyimlerinin toplamıdır (Campbell vd., 2012). Çevresel belirsizliğin bu kadar yoğun olduğu günümüzde karşılaşılan problemlere hızlı ve yaratıcı çözümler bulmak ancak insan sermayesi ile başarılabilir. Bu nedenden dolayı hız, dinamizm ve belirsizlik ile karakterize edilen günümüz iş dünyasında insan sermayesi diğer sermaye bileşenlerinden daha fazla vurgulanmaktadır. Ayrıca firmaların rekabet avantajı sağlamada sahip oldukları en önemli araç, insan sermayesidir. İnsan sermayesi firmalara özgüdür, oluşturulması zordur ve diğer firmalar tarafından taklit edilemez. Çünkü insan sermayesi insanın kendi varlığında saklı kalmaktadır, doğuştan veya

sonradan elde edilen becerileri içermektedir. Örneğin insan sermayesinde sahip olunan eğitim ve bilgi firmaların performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bunun yanında, insan sermayesinin unsurlarından biri olan sektörel deneyim rakiplere karşı üstünlük sağlar. Deneyime sahip bir yönetici çalışanlara karar verme sürecinde yardımcı olur, rekabetçi çevreyi daha iyi tanıdığı için hata yapma payı azalır (Crook vd., 2011). Genel olarak çalışan memnuniyeti, çalışanlar arası ilişkiler, mesleki bilgi, mesleki yeterlilik, liderlik, mesleksi değerlendirme, girişimcilik ruhu, çalışanların eğitim seviyesi, çalışan bağlılığı, çalışan motivasyonu, teknik bilgi (know how), mesleki yetenekler, tecrübe, psikometrik değerlendirme, kültürel farklılıklar, problem çözme yeteneği insan sermayesinin unsurlarını oluşturmaktadır (Çam,2016).

İnsan sermayesinin firmalara sağladığı pozitif çıktılar birçok çalışma tarafından ele alınmıştır. Özellikle genç ve girişimci firmalarda yeni firmanın başarısının altın anahtarı olarak insan sermayesi görülmektedir. Buna ek olarak Zhu vd. çalışmalarında insan sermayesinin firmanın performansı ve satışları üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. İnsan sermayesi hem bireysel hem de yönetim seviyesinde değerli bir kaynak olarak görülmektedir. Geliştirilmesi ve elde edilmesi zor bir kaynak olan insan sermayesi örgütsel seviyede sağladıkları performansın yanında bireysel seviyede ve takım seviyesinde pozitif çıktılara neden olmaktadır.

3.4. Yapı Sermayesi

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı dijital çağ firmalarının ayakta kalabilmek ve başarısını sürdürülebilir kılmak için sahip olduğu varlıkları doğru şekilde kullanması gerekmektedir. Firmaların son yıllarda başarısıyla çok yakından ilişkili olduğu varlıklarından biri de entelektüel sermayenin unsurlarından biri olan yapı sermayesidir. Yapı sermayesi küçük ve büyük firmaların her ikisinde de yeni fikir geliştirme sürecinde etkin bir role sahiptir. Yapı sermayesi firmaların kültürlerinde, iş yapış şekillerinde, bilgi sistemlerinde, veri depolarında, firmanın imaj, patent ve ticari markalarının içerisinde yer alan değerli bilgi varlıklarıdır (Aramburu ve Saenz, 2011,309). Yapı sermayesi bir firmada maddi kaynaklar dışında, çalışanların evlerine gittikten sonra elde kalan varlıklardır (örneğin veri tabanları, süreçler vs).

Entelektüel sermaye ele alınırken bilgiye dayalı ve bütüncül bakış açılarıyla değerlendirilmiştir. Özellikle yapısal sermaye kavramsallaştırılırken bakış açıları arasındaki farklılık daha belirgin olmaktadır. İnsan sermayesi ve yapı sermayesinin

oluşturduğu bilgiye dayalı entelektüel sermayede yapısal sermayenin unsurları örgütsel sermaye ve sosyal sermaye olarak ele alınmakta, bütünsel bakış açısıyla değerlendirildiğinde ise yapısal sermayede içsel ve dışsal yapı ortaya çıkmaktadır. İçsel yapı firmanın ana süreçlerini, veri tabanlarını, liderlik ve yönetim tarzını, kültürünü , örgütsel tasarımını, politika ve prosedürleri, ve stratejileri içermektedir. Bazı çalışmalar teknolojik sermayenin de yapı sermayesinin içerisinde yer alması gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü bilgi ve iletişim teknolojileri bilginin yayılmasında ve yeni fikirlerin yaratılmasında büyük katkı sağlamaktadır.

Bilginin ele geçirilmesi ve depolanmasını sağlayan teknolojik araçlar hem firma içerisinde çalışan bireyleri hem de daha büyük grupları birbirlerine bağlayarak yapı sermayesini kullanmakta ve firmaya olumlu çıktılar sağlamaktadır. Dışsal yapı ise firmanın müşterileri, tedarikçileri, ortakları ile olan bağlarını göstermektedir. Bu unsurlar firmanın marka imajı, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, pazarlık gücü gibi diğer maddi olmayan varlıklarını içermektedir. Her iki bakış açısında da ortak olan insan sermayesidir ve insan sermayesi entelektüel sermayenin yaşayan ve düşünen bölümünü oluşturmaktadır (Marr, 2006). İnsan sermayesi firmanın bilançosunda yer almaz çünkü firmalar bireylere sahip olamazlar sadece belirli sözleşmeler ile birbirlerine bağlanırlar. Bilgi bakış açısıyla insan sermayesi, firmada çalışanların bilgi, yetenekleri oluşturmakta bütüncül bakış açısı ise çalışanların tavırlarını, motivasyonlarını ve bağlılıklarını da içermektedir. İnsan sermayesinde olduğu gibi yapısal sermayede de bilgi ve bütüncül bakış açısı farklı unsurları içermektedir.

3.5. İlişkisel Sermaye

Firmalar rekabet avantajını sağlamak için firma seviyesinde kaynakların yanında taklit edilmesi zor ikili ilişkilerden elde edilen kaynaklara da sahip olması gerekmektedir. Yapılan çalışmalar firmaların rekabet avantajı kazanmasında kurdukları ilişkilerin önemini göstermektedir (Yang ve Lai, 2012, 422). İlişkisel sermaye bir firmanın paydaşlarıyla olan ilişkisinde sahip olduğu veya öğrendiği yetenekleri göstermektedir. Entelektüel sermayenin insan sermayesi ve yapı sermayesi iç çevresi ile ilgili unsurları gösterirken, ilişkisel sermaye dış çevresi ile ilgili unsurları içermektedir. İlişkisel sermaye firmanın dış paydaşları ile geliştirmiş olduğu ilişkilerin tümünü ifade etmektedir. Bu tanımda üzerinde durulan dış paydaşlar ise; tedarikçiler, rakipler,

ortaklıklar, toplum, devlet, piyasa ve müşterileri kapsamaktadır. İlişkisel sermaye unsurları, markalar ve markaların değerleri, müşteri sadakati, müşteri elde tutma oranı, hissedarların desteği, dağıtım kanalları, lisans anlaşmaları, networkler, müşteri genişliği, örgütsel itibar, müşteri memnuniyeti, piyasa payındaki genişleme, ticari iş birlikleri, franchising anlaşmaları ve devlet destekleridir (Çam, 2016). İlişkisel sermayenin oluşturulması uzun zaman ve çaba gerektirmektedir. Genel olarak iki taraf arasında ilişki sermayenin kurulması beş yıl gibi bir süreye bulabilmektedir (Hohenthal, 2001). Firmanın paydaşlarıyla olan ilişkisinin oluşması iç ve dış faktörlere bağlıdır.

Firma ve paydaşlar arasında ilişkisel sermayenin kurulması için karşılıklı güven, açıklık, şeffaflık, ortak değerler, karşılıklılık, duygusal bağlılık ve sosyal bağlar gerekmektedir. Firma ve paydaşlar arasındaki ilişkisel sermayenin güçlü olması için güven sadece gerekli değil aynı zamanda kolektif faaliyetlerin geliştirilebilmesi için de önemlidir. Karşılılık kurumsal ilişkilerde önemli bir yere sahiptir ve duyulan minnet duygusu gelecekte iş yapma zorunluluğunu doğurmaktadır. Duygusal bağlılık ise tedarikçilere karşı duyulan pozitif duyguları ve duygusal olarak onlarla birlikte olmayı sağlamaktadır. Firmaların ilişkisel sermayelerinin güçlü olması karşılılık ve daha büyük bir sadakatin olmasıyla ilişkilidir (Blonska vd., 2013).

Johnson vd çalışmalarında firmaların ortak iş yaptıkları paydaşlarıyla ilişkilerini yönetebildiklerinde, belirsizliği yüksek çevreye daha kolay uyum sağladıklarını göstermektedir. Paydaşlarıyla güçlü ilişkiler kurabilen firmalar bilgiyi ele geçirme ve kaynak bulma konusunda avantajlı hale gelmektedir. Paydaşlarla kurulan ilişkiler, karşılıklı bilgi ve enformasyon değişimine, pazarlarda meydana gelen fırsatların farkındalığının elde edilmesine ve örtük bilginin tanımlanabilmesine yardımcı olacaktır (Zhou vd, 2007). Bunlara ek olarak ilişkisel sermaye ile elde edilen birliktelik firmaların süreç ve ürün yeniliği üzerinde ilerlemeye neden olmaktadır.

Entelektüel sermayenin unsurlarından olan ilişkisel sermaye, yapı sermayesi ve insan sermayesinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Ahmadi vd yaptıkları çalışmada insan sermayesi, yapı sermayesi ve ilişkisel sermaye arasındaki korelasyonun firmanın performansı ile pozitif bir ilişki ortaya koyduğunu göstermektedir.

4. HİPOTEZ GELİŞTİRME

Çalışmanın bu bölümünde, bir önceki literatür özetine paralel olarak çizilen teorik çerçeveye uygun olarak birbirleriyle ilgili kavramlar açıklanarak bilgi paylaşımı kapsamında örgütsel çıktılar tartışılacaktır. Teoriye uygun olarak geliştirilen hipotezler ortaya konularak kavramsal ilişkiler vurgulanacaktır. Bölümün sonunda teori ile uyumlu oluşturulan araştırma modeli ortaya konulacaktır.

4.1. Bilgi Paylaşımı ve Entelektüel Sermaye Arasındaki İlişki

Bilgi paylaşımı bilginin veya deneyimin işlenme, koordine edilme, yayılma ve iletişime geçme sürecini ifade eder. Bu süreç firmanın verimliliğini, özümseme ve yenilik kapasitesinin gelişmesine yardım etmekte ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. Firmalarda bilgi paylaşımı açık veya örtük biçimde yapılmaktadır. Açık bilgi paylaşımı bilginin firmada raporlar veya belgeler aracılığıyla yayılmasını ifade ederken örtük bilgi paylaşımı yazılı olarak görünmeyen deneyim ve uzmanlığa bağlı olarak yer alan bilgi paylaşımıdır. (Wang vd., 2012). Firmalarda el kitapları, bilgi teknoloji sistemleri, kullanılan resmi dil ve prosedürler gibi yönetsel mekanizmalar açık bilgi paylaşımını kolaylaştırırken, çalışanlar arasındaki yüz yüze etkileşimler örtük bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Açık bilgi “know-what” olarak tanımlanırken örtük bilgi “know-how” olarak tanımlanmaktadır.

Bir firma örgütsel süreç içerisinde bilgiyi yaratır, transfer eder ve bilgiyi kullanarak ondan faydalanır. Bilginin yaratılmasında, firma dinamik yeteneklerini kullanır. Bilginin yaratılması bireyler tarafından yaratılan bilginin örgütsel bilgi sisteminde herkes tarafından ulaşılabilir ve yayılabilir bir süreç haline getirilmesidir. Bilgiye sahip çalışanlar bu bilgileri iş arkadaşlarının da faydalanacağı bir süreç haline getirmektedir (Nonaka vd., 2006). Bilginin transfer edilmesi, bilginin firmanın farklı grupları, fonksiyonları, coğrafi lokasyonları ve zaman içerisinde paylaşılmasını ifade etmektedir. Bilgi aynı zamandan başka firmalar veya firmanın etkileşim içerisinde olduğu başka işbirlikleri ile paylaşılabilir. Bilginin kullanılması ise firmanın bilginin değişik formlarını ele alıp koordine ederek faaliyete geçmesi ve ürün veya hizmet geliştirmesi

demektir. Özellikle örtük bilgi, bilginin yaratılmasında açık bilgi ise bilginin transfer edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Zamanla firmalar sahip oldukları bilgi ve yetenekleri depolayarak deneyimlere dönüştürmektedirler. Bu depolama firmanın insan, yapı ve ilişkisel alt boyutlarından meydana gelen entelektüel sermayesini etkilemektedir (Choi, 2003). Açık ve örtük bilgi paylaşımının firma üzerindeki pozitif etkileri birçok çalışmada ele alınmasına rağmen entelektüel sermaye kapsamında literatürde boşluklar olduğu görülmektedir. Özellikle bilginin firmada, değer yaratmada ve firmanın iş yapış şekillerinde kazandığı olağanüstü önem entelektüel sermaye kapsamında ele alınması gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Örneğin örtük bilgi genel olarak gündelik konuşmalar, hikayeler, alınan mentorluklar gibi yüz yüze etkileşimlerde ortaya çıkmaktadır. Örtük bilgi paylaşımının çalışanlar tarafından istekli bir şekilde kullanılması insan sermayesi ile ilişkilidir. Çalışanların kendi aralarında kurmuş olduğu güçlü bağlar, güvene dayanan ilişkiler özellikle örtük bilginin yayılımını hızlandırmaktadır. Çalışanlar kendilerini özgür hissettikleri ortamlarda fikirlerini paylaşmakta ve bu yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Ancak, örtük bilginin değerinin yapılan çalışmalarda göz ardı edildiği görülmektedir. Smith (2001) çalışmasında örtük bilginin müşteri üzerindeki itibari (ilişkisel sermaye) üzerinde çalışmaların yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Ek olarak bilgi tabanlı çalışmalar, açık ve örtülü bilgi paylaşımının entelektüel sermaye unsurlarından insan sermayesi, yapı sermayesi ve ilişkisel sermaye ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Açık veya örtük bilgi paylaşımı çalışanların tutum ve yeteneklerini geliştirmekle beraber kurumsal bilginin hızlı yayılmasına da olanak sağlamaktadır.

Dolayısıyla:

H1a: Firmaların açık bilgi paylaşımı ve insan sermayesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H1b: Firmaların açık bilgi paylaşımı ve yapı sermayesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H1c: Firmaların açık bilgi paylaşımı ve ilişkisel sermayesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H2a: Firmaların örtük bilgi paylaşımı ve insan sermayesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H2b: Firmaların örtük bilgi paylaşımı ve yapı sermayesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H2c: Firmaların örtük bilgi paylaşımı ve ilişkisel sermayesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

4.2. Entelektüel Sermaye ve Yenilikçilik Kalitesi Arasındaki İlişki

Yenilikçilik firmaların rekabet avantajı sağlaması için, yeni ürünlerini, hizmetleri, iş süreçlerini ya da yönetsel süreçleri yaratmasını veya adepte etmesini sağlamaktadır (Drucker, 2014) Yenilik günümüzün çağdaş ve bilgi yoğun ekonomisinde uluslararası ve ulusal alanda sosyal ve ekonomik bağlamda büyümenin ve verimliliğin anahtar gerekliliklerinden biri olarak görülmektedir. Dinamik ve belirsizliklerin çok yoğun olduğu günümüz ekonomik şartlarında bireylerin, firmaların, sektörlerin, bölgelerin ve ülkelerin rekabet avantajı kazanması konusunda en etkili araçlardan biridir. Hızlı değişen dinamik dünyada yeniliğin firmalar açısından başarılı olabilmesi için yenilik hızının ve kalitesinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Wang ve Wang, 2012).

Literatürde yenilik olarak ürün, süreç ve hizmet yeniliği ele alınmaktadır. Ürün yeniliği en basit haliyle ürün yeniliği kullanıcıyı tatmin etmek için pazara sunulan yeni ürün olarak tanımlanabilir (Damanpour, 2010, 998). Burada üzerinde durulması gereken nokta yeni ürün kavramının nasıl yorumlandığıdır. Dünya için yeni bir ürünü geliştirmek, var olan ürünü genişletmek, var olan üründe önemli bir değişiklik yapmak, mevcut olan ürünün farklı bir pazarda farklı bir pozisyonla sunmak yeni ürün oluşturma'nın çeşitli yollarını göstermektedir (Zhang vd., 2015, 5252).

Firmalar genel olarak ürün yeniliğini süreç yeniliğine göre daha fazla ön plana çıkarmaktadır. Ürün yeniliği süreç yeniliğine göre daha gözlemlenebilir çıktılar sunmaktadır. Örneğin süreç yeniliğinde üretim ve dağıtım konusunda çıktılar elde edilirken, ürün yeniliğinde ürünün kendisi çıktı olmaktadır. İkinci olarak başarılı ürünlerden elde edilecek gelirler süreç yeniliğinde elde edilecek olan maliyet azaltılmasından daha fazla olacaktır bu durum da firma için ürün yeniliğini ön plana çıkarmaktadır. Son olarak, ürün yeniliği genel olarak daha dikkat çekici bir durumdur. Firmanın geliştirdiği yeni bir ürün yeni bir süreçte göre çalışanların dikkatini daha çok çekmektedir (Damanpour ve Gopalakrishnan;2001,48).

Firmaların iyi performans ve rekabet avantajı elde etmesi ve bunu kalıcı hale getirmesi açısından yenilik sahip olmaları gereken yeteneklerden biridir. Yenilik firma düzeyinde incelendiğinde önemli bir çıktı, değer yaratmak için bir kaynak ve farklı örgütsel faaliyetlerin firma içinde yayılması için bir araçtır. Yenilik ile firmalar ürünlerine, hizmetlerine, süreçlere yeni bir değer katmakta, yeni pazarlar ve yeni fırsatlara sahip olabilmektedirler. Hizmet yeniliği teknolojik, yönetsel ve insan kaynaklarını kullanarak hizmet anlayışında, müşteri ile iletişim kanallarında, hizmet teslim yönteminde veya teknolojiye teker teker veya çeşitli kombinasyonlarla yeni hizmet oluşturmaları veya pazara sunduğu hizmetlerde yenilik yapmasını ifade etmektedir (Van Ark, Broersma ve den Hertog, 2003).

Yenilikçilik kavramı yenilik ve yaratıcılık gibi kavramlara güçlü bir şekilde bağlıyken, yenilik kalitesi yenilik ve yaratıcılığın yanı sıra miktarı, verimliliği, özelliği, güvenilirliği, zamanı, maliyeti, karmaşıklığı, yenilik derecesi, yarattığı müşteri değeri gibi kavramları da içermektedir (Wang ve Wang, 2012).

Literatürde entelektüel sermayenin veya bilgi kaynaklarını verimli bir şekilde değerlendirmenin yenilik üzerinde etkisinin olduğu açıkça ortaya konulmuştur. Entelektüel sermayenin sahip olduğu farklı unsurlarıyla yani, insan sermayesi, yapı sermayesi ve ilişkisel sermayenin yeniliğin anlaşılmasında rolü olduğu görülmektedir. Firmalar sahip oldukları insan ve yapı sermayesini kullanarak bilgiyi özümser ve uygulamalarına entegre ederek çalışanlar arasında iletişimi, bilgi paylaşımını ve transferini kolaylaştırırlar. Böylece firma içerisinde ağlar oluşturularak çalışanlar yenilik yapma konusunda cesaretlendirilirler. Örneğin Subramaniam ve Youndt (2000) entelektüel sermaye unsurlarının hem radikal hem de artımsal yenilik üzerinde pozitif etkisi olduğunu vurgulamaktadır.

İnsan sermayesinin belirleyicileri olan parlak, yaratıcı ve yetenekli, firmada sahip oldukları rollerde uzmanlık sahibi çalışanlar firmalarda yeni fikirlerin oluşturulması ve yeni bilgilerin ortaya çıkarılmasında rol oynamaktadırlar (Snell ve Dean, 1992). Çalışanlar alışlagelmiş normların karşısında durarak yeni iş yapma şekilleri aramaktadırlar. Firmanın parlak çalışanları fazla ve farklı yeteneklere sahip olması yanında yeni yetenekler ve bilgiler elde edilmesinde de isteklidirler. Bu durumda çalışanlar bilgiyi özümser ve yayarlar. İnsan sermayesi ile bilginin yayılması ve özümsemesi sağlanır bu durumda firmaların özellikle radikal yenilik yapma yeteneklerini arttırır.

Wu vd. (2008) alışmalarında yapı sermayesinin yenilikçilik üzerindeki etkisini tartışmıştır. Firmanın sahip olduğu yapı insan sermayesinden en verimli şekilde faydalanmasına olanak sağlamaktadır. Firmalar sahip oldukları yapı sermayeleri ile yenilikçi davranışlarda bulunmasına olanak sağlamaktadır. Firmaların iş yapış süreçleri ve farklı departmanların birbirleriyle olan destekleyici ilişkileri yenilikçi fikirlerin oluşmasına ve yayılmasına olanak sağlamaktadır. Bunun dışında firmanın kültürünün ve atmosferinin destekleyici ve esnek olması da yenilikçiliği arttırmaktadır.

Firmaların paydaşlarıyla olan ilişkileri de yenilikçileri üzerinde etkilidir. Eğer firma başarılı bir yenilik yapmak istiyorsa müşterilerini ve bulunduğu pazarı başarılı bir şekilde analiz etmelidir. Yenilikçi davranışlar pazarın ihtiyaına cevap verebildiğinde başarılı olacaktır. Firmaların sadece çalışanlarının bilgi ve deneyime sahip olması yeterli olmayabilir (Murphy ve Znadvakili, 2000, 97) bu doğrultuda firmaların müşteri ve beklentilerini doğru olarak tanımlayıp farkında olmaları, onlara istedikleri yenilikçiliği sunmaları gerekmektedir.

Ayrıca, yenilik (zellikle ürün yeniliği) teknoloji odaklı veya müşteri odaklı olabilir. Örneğin Amerika’da ürün yeniliği teknoloji odaklı olurken, in’de daha çok müşteri odaklı ürün yeniliği göze çarpmaktadır (Zhang vd., 2015, 5254). Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde firmaların sahip oldukları insan sermayesinin teknoloji odaklı yenilik üzerinde pozitif etkisi olacağı, ilişkisel sermayenin de müşteri odaklı yeniliği pozitif yönde etkileyeceği beklenmektedir.

Dolayısıyla:

H3a: İnsan sermayesi ve yenilikçilik kalitesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H3b: Yapı sermayesi ve yenilikçilik kalitesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H3c: İlişkisel sermaye ve yenilikçilik kalitesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

4.3. Yenilikçilik Kalitesi ve Operasyonel Performans Arasındaki İlişki

Son 20 yıldır firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı ve değer yaratma konusunda sahip olması gereken en önemli özelliğin yenilikçilik olduğu ortaya konulmaktadır. Çünkü yenilikçilik sadece var olan kaynakların verimli şekilde kullanılması, firma değerinin ve verimliliğinin arttırılmasını sağlamaz aynı zamanda maddi olmayan

kaynakların firmada toplanmasına da yardımcı olmaktadır. Yenilikçi firmalar müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında ve yeni yeteneklerin geliştirilmesinde daha başarılıdırlar. Bu durumda firmaların performansını olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan çalışmalar genel olarak yenilik kalitesinin firma performansı üzerindeki pozitif etkisine vurgu yapmaktadır. Ancak, bu pozitif etki artan karmaşa, çevresel belirsizlik gibi faktörlerin etkisinde değişiklik gösterebilmektedir. Firmanın operasyonel performansını çalışanları, süreçleri ve teknolojik işlevleri oluşturmaktadır (Curtis vd.,1995). Birim maliyet, kalite, esneklik ve yeni ürünün pazara giriş hızı operasyonel performansın maddi unsurları, örgütsel bağlılık ise maddi olmayan unsurları olarak ele alınmaktadır (Ahmad & Schroeder, 2003). Teknoloji ve süreçlerin çalışanlarla verimli bir şekilde etkileşim içinde olabilmesi, çalışanların yeterli derecede yetenek ve bilgiye sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Çalışanlar sahip oldukları yetkinlikler sayesinde daha kaliteli ürün ve hizmetleri daha kısa sürede açığa çıkarırlar bu durumda operasyonel performansın yüksek olmasını sağlamaktadır. Ek olarak çalışanların birlikte takım çalışması yapabilme yeteneği, çalışanların birbirleriyle olan etkileşimleri de operasyonel performansını olumlu etkilemektedir (Razzaq vd. 2017). Bu durum özellikle yeni fikirlerin ortaya çıkarıldığı yenilikçiliğin operasyonel performansla ilişkisini etkileyecektir

Literatürde yenilikçiliğin farklı açılarla firma performansı üzerindeki olumlu etkisi ortaya konulmuştur. Örneğin, Liao vd. çalışmalarında ar-ge çalışmaları üzerinde yapılan yeniliğin firma performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Vacoro vd ise firma yapısı ve firmanın diğer firmalarla ilişkisinde izlenen yenilikçiliğin firma performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Firmalar daha yenilikçi AR-GE faaliyetleri ve fikirlerinden faydalanarak operasyonel performanslarını arttırmaya çabalamaktadırlar:

Dolayısıyla;

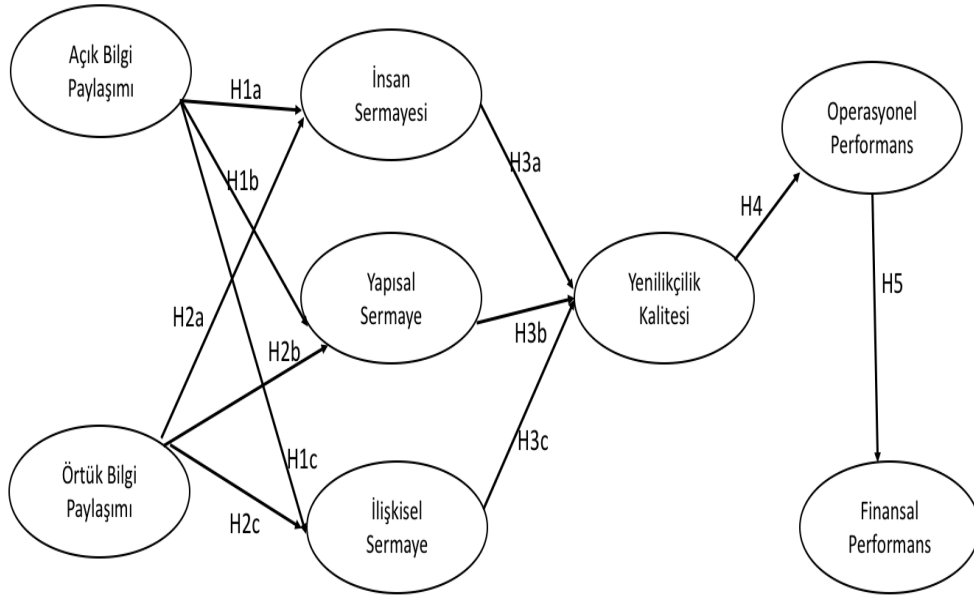
H4: Yenilikçilik kalitesi ve operasyonel performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

4.4. Operasyonel Performans ve Finansal Performans Arasındaki İlişki

Firmaların birçok paydaşı olmasına rağmen, en stratejik hedefi finansal performansını iletirmek ya da pay sahiplerinin sermayelerini arttırmaktır. Bir firmanın finansal performansı genel olarak operasyonel performansının başarısıyla ilişkilidir (Razzaq vd., 2017). Eğer firmanın operasyonel performansı verimli ise büyük ölçüde finansal performansının yüksek olması beklenmektedir.

Dolayısıyla

H5: Operasyonel performans ve finansal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.



Şekil 5: Araştırma Modeli

5. ARAŞTIRMA

Bu bölüm tez çalışmasının yola çıktığı araştırma sorusunu ve araştırma modelini ampirik olarak test edebilmek için gerçekleştirilen metodolojik adımları içermektedir. İlk olarak örneklem ve ölçekler incelenecek, sonra ilgili analizler yapılarak araştırma bulguları ortaya konacaktır.

5.1. Ölçekler

Araştırma konusu ile ilgili literatürdeki temel çalışmalar baz alınarak geliştirilen araştırma modelinde öne sürülen ilişkileri test etmek amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların cevapları (1=kesinlikle katılmıyorum'dan, 7=kesinlikle katılıyorum'a) 1-7 tipi Likert ölçeği kullanılarak 44 ifade ile ölçülmüştür. Demografik değişkenler ile firma bilgilerinin ardından, 12 soru oluşan açık ve örtülü bilgi paylaşımı değişkenlerini, 5 soru insan sermayesi, 7 soru yapısal sermaye ve 5 soru ilişkisel sermaye değişkenlerini, 5 soru yenilik kalitesi değişkenini ve 10 soru operasyonel ve finansal performans değişkenlerini içermektedir.

Açık ve örtülü bilgi paylaşımı değişkenleri Wang ve diğerleri (2014) ve Wang ve Wang (2012)'in çalışmalarından, yenilik kalitesi Wang ve Wang (2012)'in çalışmasından uyarlanmıştır. Entelektüel sermaye kavramına ait insan sermayesi değişkeni Bontis (1998), Chen, Shih, and Yang (2009), Hsu and Fang (2009), Youndt, Subramaniam, and Snell (2004)'in, yapısal sermaye değişkeni Bontis (1998), Hsu and Fang (2009) and Wu vd. (2008)'nun ve ilişkisel sermaye değişkeni Bontis (1998), Hsu and Fang (2009) and Longo and Mura (2011)'nin çalışmaları temel alınarak Wang, Sharma ve Cao (2016)'nın çalışmasından adapte edilmiştir. Operasyonel ve finansal performans değişkenleri ise Wang vd. (2014) and Wang and Wang (2012) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Kullanılacak ölçek sorularının belirlenmesinin ardından, taslak bir anket geliştirilmiş ve söz konusu araştırma konusunda uzman olan Türkiye'deki üç akademisyenden soruların anlamlılığı ve anlaşılabilirliğinin değerlendirilmesi istenmiştir. Gerekli

revizyonlar yapıldıktan sonra özel sektörde çalışan 10 yüksek lisans öğrencisi ile ön test gerçekleştirilmiştir. Ayrıca içerik geçerliliğini sağlamak üzere İstanbul’da faaliyet gösteren tesadüfi olarak seçilmiş farklı sektörlerdeki dört firmanın üst düzey yöneticisine ulaşılarak soruların içeriğini ve anlamlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Soruların üst düzey yöneticiler tarafından da teyid edilmesinin ardından araştırma anketine son şekli verilmiştir.

5.2. Örneklem Seçimi

Anket sorularının teyid edilmesinin ardından anketler “kişisel olarak yönetilen anket yöntemi” uygulanarak dağıtılıp toplanmıştır. Örneklem olarak firmalarında en az iki yıl deneyime sahip olan müdür veya örgütün farklı fonksiyonlarında görev alan kıdemli çalışan pozisyonunda anahtar bilgiye sahip kişiler seçilmiştir. Bu kişilerin seçilme nedenleri; diğer çalışanlara göre onların 1) firmalarına dair büyük resmi daha iyi görebilme, 2) çalışanların yetenekleri, deneyimleri ve birbiriyle etkileşimleri ile firmanın mekanizmaları, süreçleri ve yenilikçiliğini daha objektif ve doğru değerlendirebilme yeteneklerine sahip olmalarıdır. Burada, bireylerin çalıştığı firmaların Akgün vd. (2009) çalışmalarında belirttikleri kriterlere uygun olarak en az 30 çalışana sahip olması ve beş yıldan fazladır faaliyetlerini sürdürmesi gerektiği kriteri de göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca, Podsakoff ve Organ’ın (1986) çalışmalarında vurguladığı gibi yönetici ve kıdemli çalışanların örneklem olarak seçilmesi tek kaynak ile ilgili olası problemleri azaltmaktadır. Nitekim Huber ve Power (1985) tek bir anahtar bilgiye sahip kişinin seçilmesinin çok fazla kaynağa dayalı olarak bilgi toplamaktan daha doğru olduğunu belirtmektedirler. Katılımcılar belirlendikten sonra, onlara bu çalışmanın bilimsel bir amaç için kullanılacağı ve katılımcıların herhangi bir ödül veya prim almayacakları bilgisi verilerek gönüllü olarak bu çalışma da yer alıp almayacakları sorulmuştur. Katılımcılara anket formunda 1) kendileriyle alakalı kişisel bilgilere yer verilmediği, 2) verdikleri cevaplar ile şahısları, firmaları ya da ürettikleri ürün ve hizmetler arasında bir bağlantı kurulamayacağı, 3) cevapların kesinlikle gizli tutulacağı ve 4) verdikleri cevaplarla ilgili doğru veya yanlış diye bir kavram olmadığına dair bilgiler tekrar verilmiştir. Bu bilgilerin yeniden hatırlatılmasının amacı; katılımcıların herhangi bir şüphe duymadan, işbirliği yapma ve bilimsel fayda sağlama motivasyonu ile anket sorularını cevaplama eğilimini arttırmak ve cevaplarını uyumlu, ılımlı ya da araştırmacıların

onların cevaplamalarını beklediklerini düşündükleri şekilde düzenleme eğilimlerini düşürmektir. Bu bilgiler verildikten sonra 200 kişiye bu çalışmaya katılıp katılmayacakları sorulmuş ve 180 kişi çalışmaya katılmayı kabul ederek dağıtılan anketleri cevaplamışlardır. Veriler gözden geçirildikten sonra, tutarsız olan 19 anket analize dahil edilmemiştir. Sonuçta, analize 161 çalışandan elde edilen anket ile devam edilmiştir.

Katılımcıların demografik bilgileri aşağıda Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5: Katılımcıların Özellikleri

Katılımcıların Özellikleri	Yüzde (%)
Cinsiyet	
Kadın	82.6
Erkek	17.4
Yaş	
20-30	58.4
31-40	32.9
41-50	6.8
51-60	1.2
61 ve üstü	0.6
Öğrenim Durumu	
Lise	4.3
Ön Lisans	2.5
Lisans	37.9
Lisansüstü	55.3
Çalışma Süresi	
2-5	32.9
6-10	36
11-15	17.4
16-20	9.3
21 ve üzeri	4.3

5.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Veri toplama aşamasından sonra, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerini değerlendirme aşamasına geçilmektedir. Araştırma modelindeki bütün değişkenlerin geçerliliklerini incelemek üzere AMOS 23.0 yazılım programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA, en yüksek olabilirlik kestirimi yöntemi (maximum likelihood estimation) ile hesaplamalar yaparak veriyi oluşturan faktörlerin yapısına ait iyilik indekslerinin değerlendirilmesini sağlamaktadır. Buna göre 44 soru maddesi içeren 8 değişken tek bir DFA modeli ile incelenmiştir (N=161). Modelin veriyle uyumunu test etmek için Hair et al. (2010)’ın argümanları izlenerek, araştırmada ki-kare değeri ve df değeri, artırımsal uyum indeksi (IFI), karşılaştırmalı

uyum indeksi (CFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI) ve son olarak yaklaşım hatalarının ortalama karekökü (RMSEA) kullanılmıştır. Bu uyum indekslerine ait referans ideal değerler e referansları Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6: Uyum İndekslerine Ait İdeal Değer ve Referanslar

İndeksler	İdeal Değerler	Referanslar
CFI IFI TLI	$\geq .90$	Bagozzi and Yi (1991), Bentler (1992), Byrne (1994)
RMSEA	0.05 ile 0 arası = iyi 0.08 ile 0.05 arası = kabul edilebilir	Byrne (1994), Hu and Bentler (1999)
χ^2/df	<5	Jöreskog and Sörbom (1993)
PNFI	$\geq .70$	Hair et al. (2010)

Buna göre, çapraz yüklere sahip problemlili sorular elendikten sonra elde edilen sonuç modelinin veri seti ile oldukça uyumlu olduğu görülmüştür: $\chi^2_{(564)} = 999.509$, CFI = .905, IFI = .907, TLI = .894, $\chi^2/df = 1.772$ ve RMSEA = .06 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, Normlaştırmış Tutumluluk Uyum İndeksi (PNFI) = .72 olarak hesaplanmış olup bu değer kesme noktası olan 0.70’ten büyüktür. Bunlara ek olarak, soruların her biri kendi değişkenine anlamlı bir şekilde yüklenmiştir (en düşük t- değeri 2.50). Göstergelerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde kendi faktörlerine yüklenmesi yakınsama geçerliliği için destek sağlamaktadır. Tablo 7 yapılan analizler sonucu elde edilen indeksleri göstermektedir.

Tablo 7: Ölçeklere Ait DFA Uyum İndeksleri

χ^2	χ^2/df	CFI	IFI	TLI	RMSEA	PNFI
999.509	1.772	.905	.907	.894	.06	.72

Ölçekleri oluşturan soruların standardize edilmiş yüklemeleri de hesaplanmış ve yakınsak geçerliliği test edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen değerler Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: DFA Faktör Yükleri

Değişken	Sorular	Faktör Yükleri
İnsan Sermayesi	hmncap2	,642
	hmncap3	,763
	hmncap4	,880
	hmncap5	,815
Yapısal Sermaye	stcap1	,700
	stcap2	,813
	stcap4	,821
	stcap5	,752
	stcap6	,750
İlişkisel Sermaye	relcap1	,780
	relcap2	,815
	relcap3	,703
	relcap5	,679
Operasyonel Performans	opper1	,753
	opper2	,788
	opper3	,783
	opper4	,817
	opper5	,837
Açık Bilgi Paylaşımı	expshr1	,769
	expshr2	,867
	expshr3	,820
	expshr4	,867
Örtülü Bilgi Paylaşımı	tctshr1	,839
	tctshr2	,813
	tctshr3	,777
	tctshr4	,806
	tctshr5	,701
	tctshr6	,664
Yenilik Kalitesi	inqual1	,906
	inqual2	,921
	inqual3	,849
	inqual4	,724
	inqual5	,689
Finansal Performans	finper3	,717
	finper4	,893
	finper5	,834

Tablo 9 değişkenlerin güvenilirliklerini, korelasyon katsayılarını ve örneklemle ilgili tanımlayıcı değerleri (ortalama ve standart sapma) göstermektedir. Tablo 9 ayrıca, alfa katsayısı (coefficient alpha), ortalama açıklanan varyans (average variance extracted-AVE) değerleri ve AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik (composite reliability-CR)

değerlerini de içermektedir. Bütün değerler Fornell and Larcker tarafından önerilen değerlerin üstünde veya o değerlerle uyum içerisindedir. Daha sonra, ayrışma geçerliliğinin ikinci kez kontrolü için yine Fornell and Larcker 'ın önerisi dikkate alınmıştır. Bu anlamda faktörler arası korelasyon katsayılarının, değişkenlerin her biri için hesaplanan AVE değerinin karekökünden düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuç, güçlü bir şekilde ölçeklerin yeterli güvenilirlik ve ayrışma geçerliliği gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 9: Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8
İnsan Ser.	1	(.78)							
Yapısal Ser.	2	.76***	(.77)						
İliş. Ser.	3	.586***	.708***	(.75)					
Oper. Perf.	4	.645***	.755***	.741***	(.80)				
Açık bilgi p.	5	.529***	.635***	.528***	.578***	(.83)			
Örtülü bilgi p.	6	.522***	.660***	.719***	.676***	.657***	(.77)		
İnovasyon kal.	7	.700***	.764***	.705***	.770***	.574***	.691***	(.82)	
Finansal Perf.	8	.583***	.741***	.673***	.79***	.599***	.658***	.738***	(.82)
Ortalama		3.21	3.15	2.95	3.04	3.02	3.16	3.15	3.13
Standart Sap.		1.34	1.32	1.16	1.30	1.26	1.22	1.37	1.41
AVE		.60	.59	.55	.63	.69	.59	.67.	.66
CR		.85	.87	.83	.89	.90	.90	.91	.85
Cronbach alpha		.85	.86	.82	.89	.90	.89	.91	.84

***p <.001

5.4. Hipotez Testleri

Teorik çerçevesi sunularak ileri sürülen ilişkileri ampirik olarak test etmek amacıyla AMOS 23. programı kullanılarak yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir.

5.4.1. Yapısal Eşitlik Analizi

Tablo 10'da açık ve örtülü bilgi paylaşımı, entelektüel sermaye ve firmanın operasyonel ve finansal performansı arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

Tablo 10: Yapısal Eşitlik Analiz Sonuçları

Hipotezler	Yol	Yol Değeri	Sonuç
H1	Açık bilgi p. > İlişkisel ser. Açık bilgi p. > Yapısal ser. Açık bilgi p. > İnsan ser.	.008 .341*** .377***	Kısmen Desteklendi
H2	Örtülü bilgi p. > İlişkisel ser. Örtülü bilgi p. > Yapısal ser. Örtülü bilgi p. > İnsan ser.	.835*** .498*** .314***	Desteklendi
H3	İlişkisel ser. > İnovasyon kal. Yapısal ser. > İnovasyon kal. İnsan ser. > İnovasyon kal.	.401*** .543*** -.012	Kısmen Desteklendi
H4	İnovasyon kal. > Oper. Perf.	.881***	Desteklendi
H5	Oper. Perf. > Finansal Perf.	.942***	Desteklendi
$\chi^2_{(577)} = 1057.286$, CFI = .90, IFI = .90, TLI = .89, $\chi^2/df = 1.832$, PNFI = .73 RMSEA = .07			

*** p < .01

Tablo 10 incelendiğinde kavramsal modelin veri ile uyum içinde olduğu görülmektedir. CFI, IFI ve TLI değerleri kesme noktası olan 0,90'dır. Kikare ve serbestlik derecesi oranı önerildiği gibi 5'ten küçük bir değerdir ($\chi^2/d.f. = 1,832$). RMSEA değerinin Schermelleh-Engel and Moosbrugger (2003)'ün önerdiği şekilde 0,07 olması yüksek bir uyumu göstermektedir. Ayrıca PNFI kesme değeri olan 0.70'den yüksek değer almıştır.

Açık bilgi paylaşımının entelektüel sermaye değişkenleri üzerindeki etkisini gösteren H1 hipotezi incelendiğinde, açık bilgi paylaşımının yapısal sermaye ($\beta = .34$ p < .01) ve insan sermayesi ($\beta = .37$ p < .01) değişkenleriyle aralarında pozitif bir ilişki olduğu ancak ilişkisel sermaye ($\beta = .008$ p > .1) ile arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, H1 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

H2 hipotezi incelendiğinde, örtülü bilgi paylaşımının ilişkisel sermaye ($\beta = .83$ p < .01), yapısal sermaye ($\beta = .49$ p < .01) ve insan sermayesi ($\beta = .31$ p < .01) değişkenleri ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Buna göre H2 hipotezi desteklenmektedir.

H3 hipotezinde ise entelektüel sermaye değişkenleri ile inovasyon kalitesi ilişkisi incelenmektedir. Buna göre; insan sermayesi ile inovasyon kalitesi ($\beta = -.012$ p > .1) arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamazken, ilişkisel ($\beta = .40$ p < .1) ve

yapısal ($\beta = .54$ $p < .01$) sermaye ile inovasyon kalitesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu nedenle H3 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

İnovasyon kalitesi ile firmanın operasyonel performansı arasındaki ilişkinin öngörüldüğü H4 hipotezinde ise, bu ilişkinin pozitif ve anlamlı bir şekilde ($\beta = .88$ $p < .01$) olduğu görülmektedir. Bu anlamda H4 hipotezi desteklenmektedir.

Ayrıca analiz sonucunda firmanın operasyonel performansının finansal performans ($\beta = .94$ $p < .01$) ile doğrudan ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H5 hipotezi desteklenmektedir.



6. TARTIŞMA SONUÇ VE YORUMLAR

Çalışmanın son bölümünü oluşturan tartışma, sonuç ve yorumlar bölümü oluşturmaktadır. Bir önceki bölümde ampirik olarak elde edilen bulgular değerlendirilecek ve çalışmanın literatürde doldurduğu boşluk üzerine vurgu yapılacaktır. Bölümün sonunda teori ve uygulamaya yönelik uygulamalar ortaya konulacak ve araştırmanın kısıtları üzerinde durulacaktır.

6.1. Tartışma ve Yorumlar

Bu çalışma literatüre açık bilgi ve kapalı bilgi paylaşımı, entelektüel sermayenin unsurları (insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye), yenilikçilik kalitesi ve firma performansı (operasyonel ve finansal) arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model sunarak katkıda bulunmaktadır. Çalışma firma çalışanlarının aralarında oluşturdukları açık ve bilgi paylaşımının entelektüel sermayenin her bir unsurunu - insan, yapısal ve ilişkisel sermayeyi- nasıl etkilediğini, insan, yapısal ve ilişkisel sermayenin yenilikçilik kalitesi üzerindeki etkisini ve yenilikçilik kalitesinin operasyonel performansı nasıl etkilediğini ortaya koyan bir model ortaya koymaktadır. Bu çalışma ile açık ve örtük bilgi paylaşımının entelektüel sermaye unsurlarını nasıl etkilediği bu durumun firmalara sağladığı katkıların neler olduğu tartışılmaktadır. Bu çalışma aynı zamanda dinamik ve çevresel belirsizliğin yüksek olduğu iş ortamında üzerinde sıklıkla durulan bilgi paylaşımı ve entelektüel sermayenin kavramsal ve ampirik şekilde nasıl uygulandığı hakkında yol göstererek yönetim literatürüne katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmada 1) firmalarda açık bilgi paylaşımının örgütte var olan prosedür, araç ve iş akışlarıyla entelektüel sermayenin yapısal ve insan unsurunu etkilediği ve 2) örtük bilgi paylaşımının firmanın sahip olduğu entelektüel sermayenin her bir unsuru ile ilişkili olduğu ampirik olarak ortaya konmaktadır. Önceki çalışmalar bilgi yönetiminin firma performansına (Darroch, 2005), esnekliğe (Sanchez ve Mahoney, 1996) ve proje takımlarının başarısına (Akgün vd., 2017) etkisinin altını çizerken, maddi olmayan varlıklar üzerindeki doğrudan katkısı nispeten göz ardı edilmiştir (Wang vd., 2016).

Bu çalışmada ise önceki araştırmaların argümanları ışığında (örn. Wang vd. 2012) bu ilişkiye dair ampirik kanıtlar sunulmuştur. Bu anlamda açık ve örtük bilgi paylaşımının i) çalışanların açık bilgilerini birleştirerek yeni değerli bilgiler oluşturmaya ve bu bilgilerin içselleştirilerek uzmanlık bilgisi haline gelmesine izin verdiği; böylece insan sermayesini güçlendirdiği, ii) firma içindeki entegre mekanizmaların, bilgi yönetim sistemlerinin ve yapısal kültürün daha dayanıklı ve esnek hale gelmesine katkıda bulunarak yapısal sermayeyi güçlendirdiği ve iii) sağlıklı ve başarılı bir iletişim ile tedarikçiler, müşteriler, alıcılar ve araçlar gibi pazar aktörleri ile ilişkileri kuvvetlendirerek ilişkisel sermayeyi yükselttiği not edilmelidir. Bu bulgu; açık ve örtük bilgi paylaşımının entelektüel sermaye üzerinde olumlu etkisi olduğunu savunan geçmiş araştırmaları desteklemektedir (Wang vd., 2016).

Üçüncü olarak bu araştırma, entelektüel sermayenin her bir unsurunun yenilikçilik kalitesi üzerindeki etkisi gösterilmiştir. Entelektüel sermayenin yenilikçilik ile olan ilgisini inceleyen birçok çalışma olmasına rağmen (Elberdin vd., 2018) özellikle yenilikçilik kalitesine odaklanan çalışmalara fazla rastlanmamaktadır. Ayrıca bu çalışmada entelektüel sermayenin ilgili unsurları -ilişkisel, yapısal, insan- ayrı olarak ele alınmaktadır. Çünkü, bir firmanın yenilikçiliği sadece tek bir unsura dayandırılmaz ve kısıtlı sayıda çalışma her bir unsurun yenilikçilik kalitesi üzerindeki doğrudan ilişkisini araştırmaktadır. İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermayeden herhangi biri yenilikçiliği ilerletebilir veya genişletebilir ancak bir firma dinamik olan günümüzün dijital çağında değer yaratmak istiyorsa tüm unsurları birlikte ele almalı her birine önem vermelidir. İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermayenin kendi aralarında oluşturacakları etkileşim yenilikçilik açısından önemlidir. Özellikle firmanın karşılaştıkları problemleri paydaşlarıyla geliştirdikleri iletişim ile çözmeye çalışmaları, müşterileri ile uzun dönemli ilişkiler kurup onları anlamaya çalışması, güvendiği tedarikçiler ile çalışması ve stratejik ortaklarıyla iyi ve stabil ilişkiler kurulması yenilikçilik kalitesini arttırmak için gösterilen çabaların artacağını ortaya koymaktadır. Buna ek olarak firmanın yaratıcı çalışanlara sahip olması, değişikliklere hızlıca cevap verebilmesi, sahip olunan sistem ve prosedürlerin firmanın yenilikçiliğini desteklemesi, firmanın kültürünün esnek ve rahat olması firmanın rakiplerinden daha iyi yeni ürünler geliştirmesine, daha çağdaş fikirler bulmasına ve süreçleri daha hızlı ilerletmesine olanak sağlamaktadır.

Dördüncü olarak bu çalışma, firmanın yenilikçilik kalitesinin firmanın operasyonel performansı üzerinde pozitif yönde bir rol oynadığına odaklanmaktadır. Araştırma göstermektedir ki, rakipleriyle kıyaslandığında yaratıcı ve güncel fikirlerin geliştirilmesinde, yeni ürün geliştirme ve üretme sürecinde ve yönetim sürecinde daha verimli olduklarını ve müşteri memnuniyetinin daha yüksektir.

Son olarak, yönetim literatürü incelendiğinde firmanın operasyonel performansının firmanın finansal performansı (firmanın ekonomik etkilerini) araştıran çalışmalara çok fazla rastlanmamıştır. Genel olarak operasyonel performans ve finansal performans işletme performansı olarak ele alınmaktadır. Firmanın yatırım karlılığının, aktif karlılığının, ortalama karlılığının, satışlardaki ve kardaki büyümenin rakipleriyle kıyaslandığında onlardan daha iyi olması firmanın finansal performansının yüksek olduğuna işaret etmektedir. Günümüz çalkantılı ve her an değişen ekonomik koşullardan dolayı, firmanın özellikle finansal performansının güçlü olması ülke ekonomisine de pozitif katkı sağlayacaktır. Bu nedenden dolayı finansal performansının ayrı olarak incelenmesi önem arz etmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre uygulayıcılara yönelik olarak bazı çıkarımlarda bulunulmuştur. İlk olarak, bu çalışmanın sonuçlarına göre, firmalar yenilikçilik kalitesi geliştirmek ve bunu devamlı hale getirmek için kişiler arasında bilgi yayılımını teşvik etmelidir. Açık ve örtük bilgi paylaşımını başarılı bir şekilde yönetebilen firmalar, bilgi paylaşımını entelektüel sermayenin her bir unsuruna katkı sağlamak için kullanılmalıdır. Yöneticinin firmanın resmi belgelerini, raporlarını çalışanlarıyla paylaşması, özellikle dijital çağda bilgi teknolojilerinin kullanılmasını kolaylaştırması açık bilgi paylaşımının oluşmasına neden olabilir. Aynı şekilde, çalışanların kendi deneyimlerini paylaşması, yaptıkları hataları çalışma arkadaşlarıyla paylaşması örtük bilginin daha hızlı bir şekilde yayılmasını ve özümsemesini sağlayacaktır. Çalışanlarda özellikle örtük bilginin ortaya çıkarılabilmesi için, yönetim insan kaynakları uygulamalarına önem göstermelidir. Bilgi tabanlı işe alım, bilgi tabanlı eğitim, bilgi tabanlı performans değerlendirmesi ve bilgi tabanlı ücretlendirme yapılması gerekmektedir Aynı şekilde firma kültürünün esnek yapıda ve bilgi yaymayı teşvik edici olması gerekmektedir. Örneğin, yapılan resmi toplantılar sonrası yöneticiler ve çalışanların fikirlerini özgürce paylaşabilecekleri ortamlar sağlanmalıdır.

İkinci olarak, yönetim insan sermayesini geliştirmek için eğitim programları hazırlamalı, profesyonel yeteneklerin güçlendirilebileceği iş ortamı sağlanmalıdır. Çalışanlar için esnek ve rahat bir atmosfer yaratılmalı, dikey seviyelerden kaçınan bir yapı ile yenilik desteklenmelidir.

Son olarak çalışmanın uygulayıcılara diğer bir katkısı ise özellikle sermayedarlar ve ülke ekonomisi için çok önemli bir yere sahip olan finansal performansın vurgulanmasıdır. Eğer firma, müşterilerin isteklerine rakiplerinden daha hızlı bir şekilde yanıt verip daha yüksek bir memnuniyet sağlarsa, maliyet ve kalite yönetimini rakiplerden daha başarılı bir şekilde yürütürse bu durum finansal performansa da olumlu bir katkıda bulunacaktır.

6.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmacılar İçin Öneriler

Günümüzde meydana gelen entelektüel sermayedeki gelişmeler uygulamacıların dikkatini çekmekte bu durumda araştırmacıların bu konu ile ilgili araştırma yapma motivasyonlarını arttırmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde genel olarak iki ana bakış açısı olduğu ortaya çıkmaktadır. İlk bakış açısı genel olarak finans alanında çalışan araştırmacıların ilgisini çeken, entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanmasıdır, ikinci bakış açısı ise yönetim alanında çalışan araştırmacıları ilgilendirmektedir. Bu bakış açısı firmalarda entelektüel sermayenin nasıl oluşturulup yönetilmesi gerekliliğini araştırmaktadır.

Bu çalışma özellikle yeni kurulmuş firmalar üzerine odaklanmamıştır. Dijital çağ karşımıza özellikle start-up firmaları çıkarmaktadır ve yeni ekonomi düzeninde start-up firmalar arasında şiddetli bir rekabet bulunmaktadır. Gelecek çalışmalar entelektüel sermayenin yeni kurulan firmalarda (start-up) firmanın başarısı ve performansı üzerindeki etkisini araştırılabilir. Özellikle yüksek teknolojiye dayalı start-up firmalarda entelektüel sermayenin hangi bileşenlerine önem verilmesi gerekliliği üzerinde durulmalıdır. Buna ek olarak gelecek araştırmalar kurumsal firmalar ve start-up firmalar arasında entelektüel sermaye unsurları arasında farklılık olup olmadığını araştırmalıdır.

Gelecek araştırmalar insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapı sermayesinin yenilik tipleri ile ilişkisini ayrı olarak ele almalıdır. Bu çalışmada entelektüel sermaye

unsurlarının yenilikçilik kalitesi üzerindeki etkisi araştırılmıştır, gelecek araştırmalar her bir unsurun, ürün, hizmet ve süreç yeniliği ile ilişkisini derinlemesine inceleyebilir.

Bu çalışmada kullanılan örneklem sadece Türkiye’de faaliyet gösteren firmaları içermektedir. Ulusal özellikler ve ekonomik farklılıklar elde edilen bulguları etkilemektedir. Bu nedenden dolayı, gelecek araştırmalarda farklı ülkelerde faaliyet gösteren firmalarda araştırmaya dahil edilebilir. Yapılacak bu çalışma, araştırmacıların büyük resmi görmesine olanak sağlayacaktır.

Son olarak, yapılacak bir boylamsal çalışma ile entelektüel sermayenin nasıl değiştiğini ve performans çıktıları üzerindeki etkisini incelemek ilgi çekici olabilir.



KAYNAKÇA

- Adenfelt, M. Lagerström K. 2006. Knowledge development and sharing in multinational corporations: The case of a centre of excellence and a transnational team. **International Business Review** c.15 s.4,: 381-400.
- Ahmad S. Schroeder R. G. 2003. The impact of human resource management practices on operational performance : recognizing country and industry differences . **Journal of Operations Management**, c.21, 1943.
- Ahmadi, A. A., Ahmadi, F., & Shakjeri, S. 2011. The survey of relationship between intellectual capital and organizational performance within the national Iranian South Oil Company. **Interdisciplinary. Journal of Contemporary Study in Business**, c.3 s.5,: 369-380.
- Akgün, A.E., Keskin, H., Günsel, A. 2009. **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler. Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler**. Eflatun Yayınevi, 225.
- _____. 2005. Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki İlişkiler. **Yönetim ve Ekonomi**, 12 (21), 1-16.
- Akgün, A.E., Byrne, J., Keskin, H., C. 2009. Organizational emotional capability, product and process innovation and firm performance. An empirical analysis. **Journal of Engineering and Technology Management**, 26, 103-130.
- Akgün, A. E., Ayar, H., Keskin, H., Okunakol, Z. 2017. Knowledge Sharing Barriers in Software Development Teams: A Multiple Case Study in Turkey. **Kybernetes**, c.46 s. 4: 603-620.
- Akgün, A.E., Keskin, H. 2003. Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.5 s.1.
- Akgün, A., E., Lynn, G., S., Keskin, H., and Byrne, J., C., 2005. Unlearning as Change in Beliefs and Routines in Organizations. **Journal of Organizational Change Management**.
- Aramburu, N., Saenz, J. 2011. Structural capital, innovation capability, and size effect: An empirical study. **Journal of Management Organization**, c.17 s.3,: 307–325.
- Arbak, Y., 1995. Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kurumsal Bir Yaklaşım. **Verimlilik Dergisi**. s.71-90.

- Argote L. and Ingram P. 2000. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes** c.82 s.1:150–169.
- Bagozzi, R., Yi, Y., Phillips, L.W., 1991. Assessing Construct Validity in Organizational Research, **Administrative Science Quarterly**, 36, 421-458.
- Bartol K. M., Srivastava, A. 2002. Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies** c.9 s.1.:64-77.
- Barutçugil İ. 2002. Bilgi Yönetimi. **İstanbul: Kariyer Yayıncılık**, s.10
- Benson, S. and Standing, C. 2001. Effective Knowledge Management: Knowledge, Thinking and the Personal–Corporate Knowledge Nexus Problem., **Information Systems Frontiers** 3:2, 227–238
- Blonska A., Storey C., Rozemeijer F., Wetzels M., Ruyter K. 2013. Decomposing the effect of supplier development on relationship benefits: The role of relational capital, **Industrial Marketing Management**, 42, 1295-1306.
- Bukh, P.N., Larsen, H.T. and Mouritsen, J. 2001. Constructing intellectual capital statements”, **Scandinavian Journal of Management**, 17, 87-108.
- Bhatt, G., D. 2001. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**. c.5. s.1. : 68-75.
- Bock, G.W., Kim, Y.G. 2002. Breaking the myths of rewards. **Information Resources Management Journal** c.15 s.2, 14–21.
- Bontis, N. Dragonetti N. C. , Jacobsen K., and Roos G., 1999. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. **European Management Journal** c.17 s.4.:, 391–402.
- Bontis, N. 1998. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, **Management Decision**, c.36 s.2, :63-76.
- Brauner E. Becker A. 2006. Beyond Knowledge Sharing: The Management of Transactive Knowledge Systems. **Knowledge and Process Management** c.13 s.1, 62–71.
- Büchel B., Raub S. 2002. Building Knowledge-creating Value Networks. **European Management Journal** c.20 s.6, 587–596.
- B Van Ark, L Broersma, P den Hertog 2003. Services innovation, performance and policy: A review, **Research series**.
- Byrne B. M., 1994. Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows. **Thousand Oaks, CA: Sage Publications**.

- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y. S. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, s.31,: 515–524.
- Campbell, B. A., Coff, R., Kryscynski, D. 2012. Rethinking sustained competitive advantage from human capital. **The Academy of Management Review**, c.37 s.3, 376–395.
- Chase, R.L. 1997. Knowledge management benchmarks. **Journal of Knowledge Management**, c.1,s.1, 83-92.
- Chen, J. Q., Lee, T. E., Zhang, R. Zhang Y. J. 2003. Systems Requirements For Organizational Learning. **Communications Of The ACM** c.46 s.12 .
- Chen Y.-S., Lin M.J., Chang C.-H., 2006. The Influence of Intellectual Capital on New Product Development Performance – The Manufacturing Companies of Taiwan as an Example. **Total Quality Management & Business Excellence** c. 17s. 10: 1323 – 1339.
- Chen, C.J., Shih,H., Yang, S. 2009. The Role of Intellectual Capital in Knowledge Transfer. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 56, 3, 402-411.
- Chiva R., Alegre J., 2005. Organizational Learning and Organizational Knowledge: Towards the Integration of Two Approaches, **Management Learning** 36(1):49-68
- Choi, B. Lee, H. 2003. An Emprical Investigation of KM Styles and Their Effect On Corporate Performance. **Information & Management**,403-417.
- _____. 2003. Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. **Expert Systems with Applications**, c.23, 173–187.
- Cohen W.M., Levinthal, D.A. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science. Quarterly** 128–152.
- Crook, T.R., Combs J.G, Ketchen D.J, Todd S., Woehr, D. 2011. Does Human Capital Matter? A Meta Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. **Journal of Applied Psychology**, c.96, s.3, 443 456.
- Curtis, B., Hefley, W.E., Miller, S. 1995. **People Capability Maturity Model**. Pennsylvania: Pittsburgh Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University.
- Çam, İ. 2016. **İnovasyon Sermayesi ve Süreç Sermayesinin Firma Değeri ile İlişkisi: BİST Üzerine Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi
- Damanpour F. 2009. An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and

- Market Competition on Product and Process Innovations. **British Journal of Management**, c.21: 996–1010
- Damanpour F., Gopalakrishnan S. 2001. The Dynamics of The Adoption Of Product and Process Innovations In Organizations, **Journal of Management Studies** c.38 s.1
- Darroch, J. 2005. Knowledge management, innovation and firm performance, **Journal of Knowledge Management**, c. 9 s. 3: 101-115.
- Davenport, T.H. Prusak, L. 2001. **Working knowledge: How organizations manage what they know**, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Drucker, P. 2014. **Innovation and entrepreneurship**. Routledge.
- Durna U., Demirel Y., Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 30, Ocak-Haziran 2008, ss.129-156, s.144
- Dumay J., Garanina T., 2013. Intellectual capital research: a critical examination of the third stage. **Journal of Intellectual Capital**. Vol. 14 Issue: 1, s.10-25
- Dyer, J. H., Nobeoka, K. 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. **Strategic Management Journal**, c.21s.3, :345-367.
- Edvinsson, L.,Malone, M. 1997. **Intellectual capital: Realising your company's true value by finding its hidden brainpower**. New York, NY: Harper Collins.
- Elberdin, M., Kianto, A., Saenz, J. 2018. Intellectual capital drivers of product and managerial innovation in high tech and low tech firms. **R&D Management**, :290-307.
- Firer, S., Williams, S.M. 2003. Intellectual capital and traditional measures of corporate Performance. **Journal of Intellectual Capital**, c.4,s.3,: 348-60.
- Fornell C., Larcker D.F., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, **Journal of Marketing Research**,18, (1), 39-51.
- Friedman R. S. Prusak L. 2008. On heuristics, narrative and knowledge management. **Technovation**.
- Galbraith, C. S. 1990. Transferring core manufacturing technologies in high technology firms. **California Management Review**, c.32 s.4:, 56–70.
- Garud, R., 1997. On the distinction between know-how, know-why and know-what in technological systems In: Walsh, J., Huff, A. (Eds.), **Advances in Strategic Management**, JAI Press, Greenwich, CT, s. 81–101.

- Gherardi S., Nicolini D., 2001. The sociological foundations of organizational learning. In Dierkes M., Berthoin Antal A., Child J., Nonaka I. (Eds), **Handbook of organizational Learning and Knowledge**, Oxford University Press, 35-60.
- Goh, S. C., 2002. Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications. **Journal of Knowledge Management**, c.6 s.1, :23-30.
- Grant, R.M. 1997. The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. **Long Range Planning** c.30 s.3: 450-454.
- Guzman G. A. C. Wilson J. 2005. The "soft" dimension of organizational knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management** c.9 s.2, 59.
- Haig, M. 2003. **Brand Failures**, USA: Kogan Page.
- Hair J. F., Black W. C., Babin B. J. Anderson, R. E., Tatham R. L., 2010. Multivariate Data Analysis with Readings. **7th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.**
- Hohenthal, J. 2001. The creation of international business relationships: Experience and performance in the internationalization process PhD thesis. **Department of Business Studies.** Uppsala University.
- Hsu Y.H. and Fang W. 2009. Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. **Technological Forecasting & Social Change** c.76 s.5, 664-677.
- Hu L. T., Bentler P. M., 1995. Evaluating Model Fit in Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications. In: **R. H. Hoyle, Editor, Sage, Thousand Oaks, CA.**
- Huber G. P., Power, D.J. 1985. Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. **Strategic Management Journal**, 2, 88-115. c.6. s.1. : 171-180.
- Ipe M. 2003. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. **Human Resource Development Review** c. 2 s.4: 337-359.
- Jang S., Hong K. Jang Bock G. W., 2002. Knowledge Management and Process Innovation : The Knowledge Transformation Path in Samsung SDI. **Journal of Knowledge Management** c.6 s.5, 481.
- Jashapara, A., 2004, Knowledge Management: An Integrated Approach, **Prentice Hall**, London
- Johannessen, J., Olaisen, J. Olsen, B., 2001. Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. **International Journal of Information Management**, c.21 s.1, 3-20

- Jöreskog K. G., Sörbom D., 1993. LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language. **Scientific Software International**.
- Kakabadse N. K., Kouzmin A. Kakabadse A. 2001. From tacit knowledge to knowledge management: leveraging invisible assets. **Knowledge and Process Management**, c.8 s.3: 137 – 154.
- Karlsen, T., Silseth, P., R., Benito, G., R., G. and Welch, L., S. 2003. Knowledge, internationalization of the firm, and inward–outward connections. **Industrial Marketing Management** c.32 s.5.: 385-396.
- Keskin H., Akgün A.E., Koçoğlu İ., 2016. Örgüt Teorisi, **Nobel**. MithatPaşa Cad. No: 74/4 Kızılay/Ankara.
- Kianto, A., Saenz, J., Aramburu, N. 2017. Knowledge based human resource management practices, intellectual capital and innovation. **Journal of Business Research**, c.81 : 11-20.
- Knight, D.J. 1999. Performance Measures for Increasing Intellectual Capital, **Planning Review**, c.27 s.2: 22-27.
- Kurt, M. 2001 Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı Ve Stratejik Önemi. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 7 s.122.
- Lee, J., 2001. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. **Information & Management** c.38, 323-335.
- Lev, B. 2001. Intangibles: **Management, Measurement, and Reporting**. The Brookings Institution, Washington, DC.
- Li, X. Montazemi A., Yuan Y., 2006. Agent-based buddy-finding methodology for knowledge sharing. **Information and Management** c.43 s.3: 283–296.
- Liao, C. C., Wang, H. Y., Chuang, S. H., Shih, M. L., Liu, C. C. 2010. Enhancing knowledge management for R&D innovation and firm performance: An integrative view. **African Journal of Business Management**, 4, 3026–3038.
- Liebowitz J. 1999. Key Ingredients to The Success of an Organization's Knowledge Management Strategy. **Knowledge And Process Management** c. 6 s. 1, 37
- Liebowitz, J., Wright, K. 1999. Does measuring knowledge make 'cents'? **Expert Systems with Applications**, 17, 5, pp. 99-103.
- Lin T.C. Huang C.C., 2008. Understanding knowledge management system usage antecedents: An integration of social cognitive theory and task technology fit. **Information & Management** c.45 s.6. :410-417.

- Lin F., Hsueh C. 2006. Knowledge map creation and maintenance for virtual communities of practice. **Information Processing and Management** c.42 s.2, 551-568
- Lin, W. 2007. The effect of knowledge sharing model. **Expert Systems with Applications** c.34 s.2, 1508-1521.
- Longo, M., Mura, M. 2011. The effect of intellectual capital on employees' satisfaction and retention. **Information & Management**, 278-287.
- Lu, L., Liu J., 2004. R&D in China: An empirical study of Taiwanese IT companies. **R&D Management** c.34 s.4. : 453–468.
- Mansourabad A. M., 2016, Entelektüel Sermayenin İflas Riski Üzerine Etkisi: Bursa İstanbul Üzerine Bir Uygulama, **Yayınlanmış Doktora Tezi**, Atatürk Üniversitesi
- Marr, B. 2006. **Strategic performance management: Leveraging and measuring your intangible value drivers**. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Melbye D. 2008. Putting the Pieces Together. **Government Finance Review** c.24 s.2, 20-25.
- Mei, S. , Nie. M. 2007. Relationship between Knowledge Sharing, Knowledge Characteristics, Absorptive Capacity and Innovation: An Empirical Study of Wuhan **Optoelectronic Cluster**. c.7 s.2, 154-162.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E. and Silverman, B. S. 1996. Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. **Strategic Management Journal** c. 17, 77-91.
- Murphy, T.E. and Zandvakili, S. 2000. Data- and Metrics-Driven Approach to Human Resource Practices: Using Customers, Employees, and Financial Metrics, **Human Resource Management**. c.39: 93–105
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, c.23 s.2, 242-66.
- Nonaka I. Konno N.,1994. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review** c.40 s.3:40–54.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. **The Knowledge-Creating Company**. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Krogh G., Voelpel S. 2006. Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances, **Organization Studies**, c.27, 1179.

- Razzaq S., Muzaffarabad K., Kashmir. A., Saddique. 2017, The Impact of Human Resources Management Practices on Employee Commitment: Evidence from Pakistan Telecom Sector, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 7, No. 7
- Petty, R. & Guthrie, J. 2000. Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management, **Journal of Intellectual Capital**, c.1, s.2,:155-76.
- Phaal R., Farrukh C., Probert D., A. 2004. Framework for supporting the management of technological knowledge. **International Journal of Technology Management**. c.27 s.1, 1–15.
- Podsakoff, P.M., Organ, D., 1986. Reports in organizational research: problems and prospects. **Journal of Management**. 12, 531-545.
- Polanyi, M. 1966. The Tacit Dimension **New York: Doubleday and Company Inc**
- Prieto I. M., Easterby M., 2006. Dynamic capabilities and the role of organizational knowledge: an exploration. **European Journal of Information Systems** 15:500-510
- Robertson S., 2002. A tale of two knowledge-sharing systems. **Journal of Knowledge Management** c.6 s.3. :295 – 308.
- Roos, G., Pike, S., Fernstrom, L. 2005. **Managing Intellectual Capital in Practice** , Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier, USA.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. Edvinsson, L. 1997. **Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape**, Macmillan, London
- Rumizen, M. C. 1998. Report on the Second Comparative Study of Knowledge Creation Conference. **Journal of Knowledge Management** c.2 s.1.
- Sadler-Smith, E., Spicer, D.P. and Chaston, I. 2001. Organisational Learning in Smaller Firms: An Empirical Perspective. **Long Range Planning**. c.3, 139-158.
- Sanchez, R, Mahoney, J. T. 1996. Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. **Strategic Management Journal**, c. 17, s. 2: 63-76.
- Snell, S. A. Dean, J. W. 1992. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. **Academy of Management Journal**, c.35: 467–504.
- Smith, E. A. 2001. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. **Journal of Knowledge Management**. 5, 4, 311-321.

- Spender, J.-C. 2008. Organizational Learning and Knowledge Management: Whence and Whither? **Management Learning**, c.39 s.2:159-176.
- Stewart, T.A. 1997. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. **Double day/ Currency**. New York, 1-15.
- Stoddart L. 2001. Managing intranets to encourage knowledge sharing: opportunities and constraints. **Online Information Review** c.25 s.1,: 19 – 29.
- Sveiby K.E. Simons R., 2002. Colaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work. **Journal of Knowledge Management** c.6 s.5. 420.
- Szulanski G., 1996. Exploring Internal Stickiness: Impediments To The Transfer Of Best Practices Within The Firm, **Strategic Management Journal**, c.17, 27-43
- Şencan E., 2012. **Bilgi Yönetimine Dayalı Halkla İlişkiler Çalışmaları: Erciyes Üniversitesi Akademisyenleri Örneği**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, s.11
- Tang J. 2008. The Effects of Firm Size on Knowledge Management in Electrical and Electronic Manufacturing Firms, **International Journal of Management** c. 25, s.2: 308.
- Song J. H., Chermack T.J., 2008. A Theoretical Approach to the Organizational Knowledge Formation Process: Integrating the Concepts of Individual Learning and Learning Organization Culture, **Human Resource Development Review** Vol. 7, No. 4
- Waltz, E. 1998. Information warfare: Principles and operations. **London: Artech House**. s.203
- Wang Z, Wang N. 2012. Knowledge sharing, innovation and firm performance. **Expert Systems with Applications** 39, 8899–8908
- Wang Z, Wang N., Liang H. 2014. Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. **Management Decision**, 52, 2, 230-258.
- Wang Z., Sharma, P.N., Cao J. 2016. From knowledge sharing to firm performance: A predictive model comparison. **Journal of Business Research**, 69,10, 4650-4658.
- Wu W.Y., Cahng, M., Chen C.W. 2008. Promoting innovation through the accumulation of intellectual capital, social capital, and entrepreneurial orientation, **R&D Management** 38,3,265-277.
- Wu W.W. 2008. Choosing knowledge management strategies by using a combined ANP and DEMATEL approach, **Expert Systems with Applications**, c.35, s. 3, : 828-835.

- Vaccaro, A., Parente, R., Veloso, F. M. 2010. Knowledge management tools, interorganizational relationships, innovation and firm performance. **Technological Forecasting and Social Change**, c.77, :1076–1089
- Yang C. C., Wei C.P. Chen H., 2008. Editors' introduction special issue on multilingual knowledge management. **Decision Support Systems** c. 45 s.3, 551-553.
- Yang H.L. Wu T.C.T. 2008. Knowledge sharing in an organization. **Technological Forecasting & Social Change** c.75 s.8: 1128-1156.
- Yang J., 2007. Developing a knowledge map for construction scheduling using a novel approach. **Automation in Construction**, c.16 s.6,: 806-815.
- Yereli, A. N. ve Gerşil, G. 2005. Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri. **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15(2):17-29.
- Youndt, M.A., Subramaniam, M., Snell S.A. 2004. Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. **Journal of Management Studies**, 41,2, 335-361.
- Zhang M , Lettice F., Zhao X. 2015.The impact of social capital on mass customisation and product innovation capabilities. **International Journal of Production Research**, c.53, s.17, :5251–5264.
- Zhu, W., Chew I., K.H., Spnagler W.D. 2005. CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. **The Leadership Quarterly**, c.16,s.1,: 39 52
- Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. 2007b. Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. **Journal of International Business Studies**, c.38 s.4,: 673–690.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar;

Bu anket çalışması, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans tez çalışmasının uygulanmasına ilişkin olarak düzenlenmiştir. **“BİLGİ PAYLAŞIMI, ENTELEKTÜEL SERMAYE VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER”** başlıklı konuyu araştırmak amacıyla gerçekleştirilen ankette elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

Desteğiniz ile araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Tez Öğrencisi

Tez Danışmanı

Ali Beydoğan

Prof. Dr. Halit Keskin

BÖLÜM 1 - DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()			
2. Medeni durumunuz	Evli ()	Bekâr ()			
3. Yaşınız	20 - 30 ()	31 - 40 ()	41 - 50 ()	51 - 60 ()	61 ve üst ()

4.Öğrenim durumunuz	Lise ()	Ön Lisans ()	Lisans ()	Lisansüstü ()
5. İş hayatında çalışma süreniz	0-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16-20 Yıl ()
21 Yıl Üzeri ()				
Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi aşağıda belirtilen 7'li ölçeği göz önünde bulundurarak belirtiniz.				
1. Kesinlikle katılıyorum 2. Katılıyorum 3. Kısmen katılıyorum 4. Ne katılıyorum ne katılmıyorum 5. Kısmen katılmıyorum 6. Katılmıyorum 7. Kesinlikle katılmıyorum				
Firmamız, önemli rakiplerine göre süreç geliştirme konusunda daha iyidir.				
Firmamız, önemli rakiplerine göre yönetim geliştirme konusunda daha iyidir.				
Çalışanlarımız, işlerini başarıyla tamamlamak için şirketimizde uygun iş tecrübesine sahiptir.				
Şirketimizin çalışanları, belirli iş ve işlevlerinde mükemmel mesleki becerilere sahiptir.				
Şirketimiz iyi tasarlanmış eğitim programları sunmaktadır.				
Şirketimizin çalışanları genellikle yeni fikirler ve bilgiler geliştirir.				
Çalışanlarımız yaratıcıdır.				
Şirketimizin genel operasyon prosedürü çok etkilidir.				
Şirketimiz değişikliklere çok hızlı cevap verir.				
Firmamız kolay erişilebilir bir bilgi sistemine sahiptir.				
Şirketimizin sistem ve prosedürleri yeniliği desteklemektedir.				
Firmamızın kültürü ve atmosferi esnek ve rahattır.				
Firmamız yeni pazar geliştirme yatırımlarına önem verir.				
Şirketimizde farklı bölümler birbirlerine destek verirler.				
Şirketimiz, samimi iletişim ve etkin işbirliği sayesinde sorunları tespit eder ve çözüme kavuşturur.				
Şirketimiz paydaşları ile uygun etkileşimleri sürdürür.				
Firmamız müşterilerle uzun vadeli ilişkiler sürdürmektedir.				
Firmamızın birçok mükemmel tedarikçileri vardır.				
Firmamız stratejik ortaklarla istikrarlı ve iyi ilişkilere sahiptir.				
Şirketimizin müşteri memnuniyeti rakiplerine göre daha iyidir				
Şirketimizin kalite gelişimi rakiplerine göre daha iyidir.				
Şirketimizin maliyet yönetimi, ana rakiplerin maliyet yönetiminden daha iyidir.				
Şirketimizin duyarlılığı rakiplerinden daha iyidir.				
Firmamızın üretkenliği, rakiplerin üretkenliğinden daha iyidir.				
Şirketimizde yatırımın geri dönüşü, rakiplere kıyasla daha iyidir.				
Şirketimizin varlık getirisi, rakiplere kıyasla daha iyidir.				
Kuruluşumdaki kişiler sıklıkla mevcut raporları ve resmi belgeleri kuruluşumun üyeleri ile paylaşır.				
Kuruluşumdaki kişiler sıklıkla, kendi başlarına kendi organizasyon üyelerimle hazırladıkları raporları ve resmi belgeleri paylaşır.				
Kuruluşumdaki insanlar sıklıkla çalışmalarında başkalarından raporlar ve resmi belgeler toplamaktadır.				
Kuruluşumdaki insanlar genellikle bilgi paylaşım mekanizmaları tarafından teşvik edilmektedir.				
Kuruluşumdaki insanlara sıklıkla çeşitli eğitim ve geliştirme programları sunuluyor.				
Kuruluşumdaki insanların bilgi paylaşımı için Bilgi Teknolojileri sistemlerine yatırım yapılır.				

Kuruluşumdaki insanlar sıklıkla deneyimlerini temel alarak bilgileri paylaşıyorlar.
Kuruluşumdaki insanlar sıklıkla deneyimlerini temel alarak başkalarından bilgi toplamaktadırlar.
Kuruluşumdaki insanlar genellikle bildikleri veya kimliğini bildikleriyle başkalarıyla paylaşırlar.
Kuruluşumdaki insanlar sıklıkla uzmanlıklarına dayalı bilgileri paylaşıyorlar.
Kuruluşumdaki insanlar, sıklıkla, uzmanlıklarına dayanarak bilgileri başkalarından toplarlar.
Kuruluşumdaki insanlar, geçmişteki başarısızlıklardan dersler çıkarmaya ihtiyaç duyduklarında bu durumları paylaşırlar.
Şirketimiz önemli rakiplerinkinden çok daha fazla yeni fikirlere önem verir.
Firmamız, rakip firmalara göre yeni ürün lansmanı konusunda daha hızlıdır.
Firmamız yeni ürün geliştirme aşamasında rakiplerine göre daha hızlıdır.
Firmamız, başlıca rakip firmalardan yeni süreçler konusunda daha hızlıdır.
Firmamız problem çözmede başlıca rakip firmalara göre hızlıdır.
Şirketimiz başlıca rakiplerine göre yeni fikirler üretmekte çok daha başarılıdır.
Firmamız, rakip firmalara göre yeni ürün lansmanı konusunda daha iyidir.
Firmamız, yeni ürün geliştirmede ana rakiplerinkinden daha iyidir.
Firmamızın ortalama karlılığı, rakiplerine göre daha iyidir.
Şirketimizin karlılık artışı rakiplerine göre daha iyidir.
Şirketimizin satışlarının büyümesi rakiplerine göre daha iyidir.

ÖZ GEÇMİŞ

Ali Beydoğan

30.12.1981 tarihinde İstanbul'da doğan Ali Beydoğan, lisans eğitimini 2003 yılında İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nde tamamladı. 2004 yılında hızlı tüketim ürünleri sektöründe faaliyet gösteren Eczacıbaşı Girişim firmasında Personel Uzman Yardımcısı olarak iş hayatına atıldı ve bu kuruluşta 2012 yılına kadar sırasıyla Personel Uzmanı, İnsan Kaynakları Uzmanı ve İnsan Kaynakları Sorumlu Uzmanı görevlerinde bulundu. 2012 yılında madencilik sektöründe faaliyet gösteren Eczacıbaşı Esan firmasına İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak atandı ve 2014 yılına kadar görevini sürdürdü. 2014 - 2018 yılları arasında elektromanyetik taşıma sistemleri alanında faaliyet gösteren Buga Otis'de İnsan Kaynakları Müdürü pozisyonunda görev aldı. Halen aynı firmada İnsan Kaynakları ve Bilgi Teknolojileri Direktörü olarak görev yapmaktadır.