

BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMININ YENİLİKÇİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

Yrd. Doç. Dr. Yavuz DEMİREL
Aksaray Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü
ydemirel75@gmail.com

Öğr. Gör. Zeliha SEÇKİN
Aksaray Üniversitesi
Ortaköy MYO
zeliha0101@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmada; bilgi ve bilgi paylaşımı ile yenilikçilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, örgütlerin ve bireylerin yenilikçiliğe açık, rekabette başarılı ve yenilikçi kültür oluşturmalarında, sahip oldukları bilgiyi paylaşmalarının ve yenilik sürecinde kullanmalarının önemi vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, bilgi ve bilgi türleri, yenilikçilik kavramı ve kapsamı, yenilikçilik ve bilgi ilişkisi, yenilikçi kültür oluşturma gereği ve önemi, rekabette bilgi temelli yenilikçiliğin rolü üzerine literatür incelemesi yapılarak bilgi ile yenilikçilik arasındaki ilişkiye kavramsal bir boyut kazandırılmıştır.

Anahtar kelimeler: Bilgi, bilgi paylaşımı, yenilikçilik, rekabet

THE IMPACT OF KNOWLEDGE AND KNOWLEDGE SHARING ON INNOVATION

ABSTRACT

In this study, the relationship between innovation and the concepts of knowledge and knowledge-sharing is investigated. For generating an open and competitive innovation culture, the significance of sharing knowledge the people and organizations have and using it in the process of innovation is highlighted. In this context, after reviewing the literature on knowledge and knowledge categories, the concept of innovation and its scope, the association between innovation and knowledge, and the necessity and importance of generating an innovation culture, the relationship between innovation and knowledge is supplemented with a conceptual dimension.

Keywords: Knowledge, knowledge sharing, innovation, competition

Giriş

İçinde yaşadığımız değişim çağının en önemli özelliği, tüm birey ve kurumlardan yepyeni bakış açıları talep etmesidir. Bu talebi haklı kılan gerekçelerin başında, dünün başarı getiren tüm usul, yöntem, tarz ve kurumlarının artık başarıyı garanti etmekten uzaklaşmış olmasıdır. Değişimin hızı ve yönü örgütleri çok yönlü bir belirsizlikle kuşatmaktadır. Bu kuşatmadan başarılı bir çıkış yolu bulmanın sırrı yenilikçilikten geçmektedir. Yenilikçilik ise bilgiye dayanmaktadır. Bu anlamda yenilikçilik; değişmek, risk almak, daha da önemlisi bilinenlerin dışına çıkmayı göze almak demektir. Yani örgütlerin bir paradoksla- değişim ve istikrarı aynı anda elde etme isteği- baş etmeleri gereğinin her zamankinden daha fazla hissedilmesi anlamına gelmektedir.

Yenilikçiliği bu kadar zorunlu ve cazip kılan sebeplerin başında küreselleşmenin sebep olduğu birtakım dayatmalar gelmektedir. Bilgi ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin etkisiyle bu dayatmaların şiddeti artmış, en güçlü işletmeleri bile yenilikçi olmaya zorlar hale gelmiştir. Başka bir deyişle değişimle baş etmek, yenilikçiliği ve bunun gereklerini yerine getirmeyi zorunluluk haline getirmiştir.

Örgütsel başarı ve pazarda lider olmanın temel şartı, tutarlı yenilikler yaratmaktan geçmektedir. Yenilikçilik, bir taraftan müşteri memnuniyetine yönelik örgütsel davranış kalıplarına işlerlik kazandırmakta, diğer taraftan da örgütün devamlılığını sağlama işlevini yerine getirmektedir. Yenilikçiliği, “kaynaklara yeni zenginlik yaratma kapasitesi kazandırma eylemi” olarak tanımlayan Drucker, yenilikçiliğin değişim yönetimi olmadığını vurgu yapmaktadır. Önemli olan, bir işletmenin yararlanabileceği değişiklik ve yeniliklerin neler olduğunu bulmaya yönelik amaçlı bir arayış içinde olmasıdır. Amaçlı arayış, işletmenin yenilikçi olmada seçici olması ile ilişkilidir. Bu seçicilik, örgütlerin bilgi donanımlı olmasını zorunlu kılmaktadır (Barker, 2001, s. 23).

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi, yenilikçilikteki ısrarlarına bağlı gibi görünmektedir. Yenilikçi yeteneklere sahip olma, işletmelerin rekabet avantajı yaratmasının gereği ve gerekçesidir. Aksi bir strateji, uzun dönemde işletmenin çevresel fırsatlardan yararlanamaması demektir. Böyle bir gelişme, işletmelerin risklerden etkilenme derecesini de arttıracaktır.

Rekabet avantajı yaratmada karlılık ve sayısal olarak büyüme tek başına yeter şart değildir. Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada yenilikçilik vazgeçilemez bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Yenilikçiliğin doğasını ise bilgi şekillendirmektedir. Yenilikçiliğin temel girdisi, bilgidir. Yenilik, bilgi ile beslendiği sürece sürdürülebilir bir üstünlük sağlayacaktır. Başka bir deyişle, yenilikçiliğin artı değer yaratması, bilgi ile desteklenmesi ile mümkün olacaktır. Yenilik yaratma, yeniliğin bilgide barındığını tespit etme eylemi ile başlar. Bu eylemin örgütsel düzeyde yaygınlaşması yenilikçi düşüncenin kök salması ve içinde yeşerebileceği bir kültürle beslenmesi ile mümkündür. Yenilikçi kültür; aktarılan enformasyonun bilgiye ve bilginin de yaratıcılığa dönüştürülmesini sağlayan bir paylaşımı gerekli kılmaktadır (Drucker, 2003, s. 130–134).

Çalışmanın temel amacı, örgütlerde bilgi ve bilgi paylaşımı ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak ortaya koymaktır. Bu çerçevede, öncelikle konu ile ilgili literatür çalışmasına yer verilerek çalışmanın planı oluşturulmuştur. Çalışma planında bilgi ve yenilikçiliğin tanımı ve kapsamı, yenilikçi kültür oluşturmanın gereği ve önemi, bilgi ve yenilikçilik arasındaki ilişki, yenilikçi düşünce bilgi paylaşımının önemi ve rekabet avantajı yaratmada bilgi temelli yenilikçiliğin önemi açıklanarak konuyla ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır.

1. Bilginin Tanımı ve Kapsamı

Bilgi, çalışan beyinlerde üretilir. Bilgi, belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimidir (Davenport ve Prusak, 2001, s. 27). Benzer bir tanıma göre bilgi, deneyim, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine yeni bir çerçeve sağlamak için deneyim ve enformasyonun bütünleştirilmesi, anlamlı bir hale getirilmesi sürecidir (Brakensiek,

2002:73). Bilgi, bireysel, grup, örgütsel veya örgüt içi deneyimler, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerinin anlamlı bütünüdür (T. Small ve Sage, 2005/2006, s. 154). Tanımların içeriği, bilginin örgütlerde yalnızca belgelerde ya da depolarda değil, rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda, normlarda ve zihinlerde varlığına ve önemine işaret etmektedir.

Bilgi çeşitli kriterlere göre sınıflandırılabilir. Genel olarak bu sınıflandırmayı; kullanma ve düzenlenme tarzına, kaynağına ve niteliğine göre yapmak mümkündür (Barutçugil, 2002, s. 60). Bunların içinde, bilgiden bilgi üretme ve yenilikçiliğe temel oluşturma bağlamında kaynağına göre bilgi sınıflandırması daha ön plana çıkmış durumdadır. Örtülü bilgi, açık olarak ifade edilmeyen veya ima olarak ifade edilen, içimizde, beynimizde taşıdığımız bilgidir. Açık bilgiden kesin olarak ayrılan yönü, bütün anlamlarının ifade edilmesinin ima veya önerilerle olmasıdır (Stankosky, 2004, s. 15). Açık bilgi bir araya getirilmiş ve çoğunlukla metin, tablo, diyagram vs. şekilde sunulan bilgi türüdür. Nonaka, açık bilginin “resmi ve sistematik olduğunu” ifade etmektedir ve buna ilişkin örnek olarak da bilimsel formülleri ve bilgisayar programlarını göstermektedir. Belgelemiş uygulamalar, yazılı iş hedeflerinde ileri sürülen resmi beklentiler vs. açık bilgiye örnek gösterilebilir (Nickols, 2000, s. 2).

Örgütlerin geleceğine ilişkin kararlarına temel oluşturan stratejik bilgi ise, uzun dönemli yönetim faaliyetleri ile ilgilidir. Stratejik bilgi, stratejik kararların alınmasında, uygulanmasında ve kontrolünde kullanılır. Belli bir düzene bağlı olmayan bu bilgi, işletmenin çevresi ile bir bütün olarak değerlendirilmesine yönelik olduğundan genellikle geniş kapsamlı ve aynı zamanda özet bilgidir (Karakaya, 2002, s. 307). Bireysel kapalı bilgi, bireysel açık bilgi, kolektif açık bilgi veya kolektif örtülü bilginin kendi aralarında etkileşimi sırasında ortaya çıkan örgütsel bilgi, bireylerin değişik becerileri ve düşüncelerinin açığa çıkarılması, bir araya getirilmesi ve paylaşımıyla da oluşabilmektedir (Cabrera ve Cabrera, 2002, s. 689–690). Örgütsel amaçlar doğrultusunda kanalize edilmediği için yaratacağı değerden mahrum kalınan sahipsiz bilgi ise, örgüt içinde kaybolan bilgi değil, daha çok örgüt içinde unutilan, kullanılmayan, görmezlikten gelinen ya da ihmal edilen bilgidir (Yeniçeri, 2004, s. 36). Bireysel bilgi organizasyon içinde belli bir bölümde yine belli bir kişiye ait olan bilgidir. Bu bilgi bireylerin bedensel becerileri ve zihinlerine yerleşmiş bilgilerinden oluşur. Bireysel bilgi, problemlerin çözümünde ve özel durumlarda herkesin sahip olduğu ve bireyler tarafından bağımsız olarak kullanılan bilgidir. Bu yönüyle bireysel bilgi kişiye ait özelleştirilmiş bir değerler bütünüdür. Bilgi paylaşım eylemi ile biçimlenen kolektif bilgi ise, bir organizasyon içinde bireyler tarafından aktarılan ve paylaşılan bilgidir (Ipe, 2003, s. 18).

2. Yenilikçilik Kavramı ve Kapsamı

“Yenilikçilik” kavramının açık olmayışı, hem kavram kargaşasına hem de kavramın içeriğine yapılan vurgunun belirginleşmemesine sebep olmaktadır. Yenilikçilik temel olarak, örgüt veya bireyler tarafından yaratıcılık sonucu ortaya konan yeni fikir ve alternatiflerin, değer yaratan, değişimi ve gelişimi körükleyen uygulamalara dönüştürülmesidir (Yazıcı, 2000, s. 87). Bu muğlaklığa vurgu yapan Barker’e göre yenilikçilik; yeni ürünler yaratma süreci, yeni ürünlerin yaratılmasında kullanılan yöntemi açıklama aracı, örgütsel bir işlevin adı, politikacının ağızında belli

belirsiz bir sosyal yarar ve nihayet insanlığımızı tanımlayan bir karakter özelliği olarak görülebilir (Barker, 2001, s. 22). Yenilikçilik, ürün ve hizmetlerde birtakım iyileştirmeler yapma süreci olmayıp, yenilikçilik bütünüyle yeni iş fırsatlarının peşine düşme, yeni veya yıkıcı potansiyellere sahip teknolojilerden yararlanma ve değişimi çekirdek iş kavramına katma olarak tanımlanabilir (Wolpert, 2003, s. 62). Drucker'e göre yenilik, örgüt içerisinde birlikte çalışan farklı bilgi ve yeteneğe sahip insanları verimli hale getirebilmek için onlara ilk defa imkân sağlayan yararlı bilgidir (Durna, 2002, s. 5). Yenilikçilik, işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılmasıdır (Güleş ve Bülbül, 2004, s. 125).

Yenilikçilik, sürekli, dinamik ve köklü yenilikler olarak ele alınmaktadır. Sürekli yenilik, örgütlerin ürünlerin yapısını tümüyle değiştirmeden, üründe müşterilerin ihtiyaçlarına ve zevklerine göre küçük değişimler yapmalarıdır. Dinamik yenilikler ürünlerin kullanım alışkanlıklarını değiştirmeden, mevcut ürünün başka bir türünü veya yeni bir ürünü geliştirmektir. Köklü yenilikler ise, müşterilerin kullanım alışkanlıklarını değiştiren yeni bir ürünün üretilmesidir (Barışık, 2001, s. 7). Stratejik bir yenilik süreci aşağıdaki hususları içermektedir (Johnston ve Bate, 2003, s. 34):

- Yaratıcılık,
- Pazar odaklılık,
- Gelecek yönelimli,
- Yarın için bugünden hazırlanmak,
- Yeni değer yaratmak,
- Yeni bir iş modeli yaratmak,
- Keşfedici olmak,
- İşbirlikçi olmak,
- Farklı görüş ve düşüncelere açık olmak,
- Örgüt misyon ve vizyonuna sahip olmak,
- Dışa dönük olmak,
- Yeni fırsatlar sağlamak,
- Bilgiye değer kazandırmaktır.

Örgütlerde yenilikçiliğin oluşumunda, çalışan ve yöneticilerin yeniliğe bakış açıları bu ilkeler doğrultusunda olmalıdır.

3. Yenilikçi Kültür Ortamı Oluşturmanın Gereği ve Önemi

Örgütsel kültür, inançların, değerlerin, düşünce ve duyguların tüm çalışanlarca benimsenmesi, paylaşılması ve ortak algı alanına dahil edilmesidir. Örgütsel kültür, ne anlama geldiği ifade edilmese de, tüm üyelerce varlığı hissedilen, çalışanları aynı şemsiye altında birleştiren bir değerler bütünü ve işletmelerin varlığını anlamlı kılan felsefesidir.

Örgütlerde yenilikçiliğe açık bir örgüt kültürünün oluşturulması bilgi ve bilgi paylaşımına dayalı bir yapılanmayı gerektirmektedir. Bilgi paylaşım kültürü iki yönlü bir yapılanmayı içerir: Bilgi paylaşımını örgüt stratejisi olarak yapılandırmak ve çalışanları bilgi paylaşımı için davranış ve alışkanlık kalıplarını değiştirmeye özendirme. Bu yapılanmada bireyler bilgilerini ve deneyimlerini meslektaşları ile

işlerini daha iyi, daha çabuk ve daha etkin yapmak için paylaşırlar. Örgütsel bazda bilgi paylaşım kültürü ise bilgiyi elde etme, organize etme, dönüştürme ve örgütsel düzeyde herkesin kullanımına sunmaktır (Lin, 2007, s. 316). Bilgi paylaşım kültürü yapısal ve beşeri kaynakların uyumunu ve sistemli bileşimini gerekli kılar. Kültürel değerlerin bilgi paylaşımına yatkınlığı ile devamlılık kazanır. Örgütsel kültürü şekillendiren değerler sisteminin yenilikçi düşünceyi besleyip geliştirici bir temele oturtulmasında önemli katkısı vardır. Bu katkılar Paukert, vd. (2001)'e göre;

- Öğrenen bir örgüt yaratma ve geliştirme,
- Bilgi paylaşımının kurumsallaştırılması,
- Yaratıcı düşüncenin kökleşmesi,
- Yeniliğe olan eğilimin artması,
- Çalışanların örgütle bütünleşmesi,
- Müşteri memnuniyetini maksimize etme, bağlamında değerlendirmektir.

Bu değerlendirmenin örgütsel açıdan en temel getirisi, rekabet avantajı yaratacak gelişmelere yol açmasıdır. Bu gelişmelerden bazılarını; bilgi elde etme, pazar payını genişletme, ürün kalite ve çeşitleri geliştirme olarak sıralamak mümkündür. Etkinlik, kalite, esneklik ve yenilik bileşimini ürün ve hizmette değer yaratacak şekilde örgütlemek; örgütler, müşteriler, çalışanlar ve paydaşlar için artı değer yaratacaktır (Chermin ve Nijhof, 2005, s. 137)

Yenilikçi bir örgütsel kültür yaratmada atılması gereken en önemli adımlardan birisi, bilgi paylaşımını yaygınlaştırmaktır. Bilginin artı değer yaratmasının sırrı da buradadır. Yöneticinin öncelikli sorumluluğu; bilgi kültürü oluşturma, bilgi yönetiminin alt yapısını kurma ve bunların ekonomik açıdan yarar getirmesini sağlama olmalıdır (Davenport ve Prusak, 2001, s. 165). Bu bağlamda açık bilginin kullanımı kadar örtülü bilginin açığa çıkartılması ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yapılandırılması da önem kazanmaktadır. Örtülü bilgi kişisel deneyimle elde edilir ve içeriğinde bilimsel uzmanlık, işleyişle ilgili bilgi birikimi, piyasa içgörülerini, ticari kanaat ve teknolojik uzmanlığı barındırır (Hansen, vd. 2001, s. 88). Örtülü bilginin açığa çıkartılması, yenilikçi düşüncenin desteklenmesi ile mümkündür. Bu da çalışanların yeni şeyler denemesini teşvik etmekle sağlanacaktır. Böylece kuruluşların bilgi birikiminden yeni düşünceler üretmek kolaylaşacaktır (Davenport ve Prusak, 2001, s. 41). Öğrenmeyi, bilgi paylaşımını örgütsel kültürün vazgeçilemezleri arasına yerleştirmenin önemli bir sonucu daha vardır. Bu da çalışanların “psikolojik refah”tan alacakları payı artıracaktır. Psikolojik refah, çalışanın örgüte katkısı karşılığında örgütten elde edeceği maddi çıkarılara ilaveten, işgöreni motive edici ve iş tatmini sağlayıcı psikolojik değerlerden (saygı, güven, iletişim, paylaşım, takdir edilme, terfi vb.) aldığı paydır (Aydın, 2008, s. 372). Psikolojik refahın düzeyini, paylaşım kültürünün derecesi belirleyecektir. Başka bir deyişle, örgütte bilgi paylaşımı arttıkça yenilikçi düşünce güçlenecek, güçlenme arttıkça psikolojik refah düzeyi de yükselecektir. Psikolojik refahın düzeyini, paylaşım kültürünün derecesi belirleyecektir. Başka bir deyişle, örgütte bilgi paylaşımı arttıkça yenilikçi düşünce güçlenecek, güçlenme arttıkça psikolojik refah düzeyi de yükselecektir.

4. Bilgi ve Yenilikçilik İlişkisi

Bilgi özünde yeniliği, yenilik de bilgiyi barındırır. Bir bakıma bilgi ile yenilik arasındaki ilişkiyi Çin felsefesinin özünü oluşturan “Yin ve Yan” gibi düşünebiliriz.

Yeniliğin temelini bilgi, bilginin üretimini de yenilik şekillendirir. Bu bağlamda örgütsel eylemlerin bilginin kullanım ve akışını yenilik sürecine dahil etme ile şekilleneceğini söylemek mümkündür.

Bilginin üretimi, yenilikçilik için ön koşuldur. Yenilikçilik bilginin üretilmesini zorunlu kılmaktadır. Herhangi bir örgütte, yenilikçiliğin sağlanabilmesi veya geliştirilebilmesi için, o örgütte bilgi kapasitesinin artırılması ve bilginin yaygın bir şekilde kullanılması gerekir (Kermally, 2004, s. 105). Dosi vd, (2005), bilginin tanımlanmasında yenilikçilik sürecinin etkili olduğu ve teknolojik bilginin üretilmesi sonucu yenilikçiliğin gerçekleşebileceğini vurgulamışlardır. Basadur ve Gelade (2006), yenilikçilik sürecinde bilginin rolünü incelemişlerdir. Çalışmada, yenilikçilik sürecinde üretim, kavramsallaştırma, geliştirme ve uygulama olarak dört temel aşamanın olduğu vurgulanmıştır. Üretim aşamasında, yeni problemler, yeni fırsatlar, yeni sorunlar ve farklı bir imaj için yeni fikirlerin ortaya konulması yer almaktadır. Bu aşamada deneyim ve tecrübeye bağlı olarak enformasyonun toplanması ve probleme yönelik değişik yorum ve çözüm önerileri geliştirilmektedir. Kavramsallaştırma aşamasında, soyut düşünmenin önemi, problemin tanımlanması ve düşünce üzerine odaklanma gibi konular ön plana çıkmaktadır. Geliştirme aşamasında, probleme yönelik kişisel ve alternatif çözüm yollarının ortaya konulması yer almaktadır. Uygulama aşamasında ise seçilen yol ve yöntemlerin uygulanarak yenilikçiliğin sağlanması yer almaktadır.

Amaçlı ve sistemli yeniliğin temelinde yeni fırsat kaynaklarının analiz edilmesi yatmaktadır. Bu kaynakların önemi farklı zamanlarda farklı olmakla birlikte, buluşların bütün fırsat kaynaklarını analiz etmeleri gerekir. Böyle bir analiz yeniliğin bilgi barındırma özelliğini de ortaya çıkaracaktır. Başarı için, yeniliğe temel oluşturan tüm bilgi türünün analize tabi tutulmasında fayda vardır. Analiz sonuçları her ne kadar yenilik için önemli bir adımsa da yeter şart değildir. Yeniliğin kavramsal ve algısal boyutuna ilave olarak dışarıya bakma, soru sorma, dinleme de bir o kadar gerekli ve önemlidir (Drucker, 2003, s. 133).

5. Bilginin Yeniliğin Kurumsallaşması Sürecine Etkileri

Geleneksel yenilikçiliğin merkezi, ürün geliştirme olmuştur. Oysa bilgi ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler başta olmak üzere, değişimin şiddeti arttıkça, yenilikçiliğe yönelik genel bir örgütsel eğilim yaratılması tekil ürün yaratmadan daha önemli hale gelmiş durumdadır. Örgütlerin istikrar kaybını önlemek için ürün yenilemenin ötesinde bir şeyler yapma gereği daha da önem kazanmaktadır. Yenilik yapma ve bunu mümkün kılan buluşçuluğu sürekli kılma adına, yeni teknolojik ve örgütsel mimariler tasarlamak gerekmektedir. Bunu yapmanın yolu, kurumsal buluşçuluğu yeniden tasarlamaktan geçmektedir (Brown, 2002, s. 136–137).

Yenilikçiliği örgütsel sorunlara çözüm bulmanın biricik yolu olarak görmek, işletmelere bazen beklenen yararı sağlamayabilir. Yenilik, yarar sağlayıcı etkiye sahip olmalıdır. Bu etkinin etkinliği, salt yeniden örgütlenmeye giderek sağlanamaz. Yapılacak şey, yeni bir örgütsel şema oluşturma yerine yenilikçi fikirleri besleyecek örgütsel bir bilgi paylaşım kültürü için iç iletişime işlerlik kazandırmaktır (Peebles, 2003, s. 117). Ancak bilginin yeniliğe öncülük etmesi, aynı bilginin farklı amaçlar için farklı biçimlerde düzenlenebilmesini gerektirir. General Elektrik'in, birimlerde çalışan herkesin performansı hakkındaki aynı bilgiyi farklı amaçlar için düzenleyerek dünyadaki her şirketten daha fazla servet yaratması buna en güzel örneklerden birisidir (Drucker, 2007, s. 134–142).

Bilgi, mevcut uygulama ve kullanım alanı dışında yeni bir ürün, süreç veya yapıya uygulanabilir ve var olan değerine artı bir katkı sağlarsa yenilikçi özelliğinden söz edilebilir. Bilginin yeni alanlara kaydırılması, örgütsel öğrenmenin yaygınlık kazanması ile ilişkilidir (Davenport ve Prusak, 2001, s. 164). Böyle bir inanç bütünü oluşturmanın ön koşulu ise, bilgi paylaşımının tüm örgütçe ortak değer olarak benimsenmesidir. Örgütsel öğrenme, bilgi üretim döngü hızını arttırarak bilgiden bilgi üretmeyi kolaylaştıracaktır. İlave her bilgi, yenilikçi düşüncenin ateşleyicisi olacaktır. Bunu mümkün kılacak örgütsel yapının geleneksel bürokratik yapı özelliğinden sıyrılmış olması gerekir. Çünkü Toffler'in de belirttiği gibi, piramit tarzda örgütlenmiş herhangi bir geleneksel bürokrasinin yenilikle başa çıkması nerede ise imkansız gibi gözükmektedir (Volg, 1991, s. 82).

Yenilikçiliğin gerçekten beklenen değeri yaratıp yaratmadığının ölçütünü "müşterilerin derin ihtiyaçlarını alışılmamış yollardan karşılayacak iş konseptleri" (Hamel, 2000, s. 81) oluşturarak belirlemek, örgütsel buluşçuluğun da yolunu açacaktır. Buluşçuluk, alışılmış kalıpların dışında düşünmeyi gerektirir. Bu, geleceğin sırf geçmişin ileri götürülmesi anlamına gelmediğinin de kabulüdür. Yenilik, buluşçuluğun teşvik edildiği bir ortamda hayat bulacaktır. Ortamsal yetkinlik ise yöneticilerin tutumlarına bağlı olacaktır. Yöneticilerin yenileşme için rakipler ve pazardan aldıkları yönlendirici mesajların kodlarını doğru çözmeleri gerekmektedir (Budak, 1998, s:30). Buna ilave olarak yöneticilerin aşağıdaki kilit değişkenlerle ilgili değerlendirmeleri iyi yapmaları gerekmektedir (Hamel, 2000, s. 167):

- İş misyonumuz nedir?
- Ürün/pazar kapsamımız nedir?
- Farklılaşmada temel aldığımız şey nedir?
- Bizim için hangi ana yetkinlikler önemlidir?
- Hangi stratejik varlıkları edinmemiz gerekir?
- Hangi ana süreçler kritik önem taşıyor?
- Kaynaklarımızı en iyi nasıl düzene koyabiliriz?
- Piyasaya hangi yollardan ulaşıyoruz?
- Müşterilere hizmet etmek için ne tür enformasyona ihtiyacımız var?
- Müşterilerle ne tür ilişki kurmak istiyoruz?
- Ürünlerimize ve hizmetlerimize nasıl fiyat biçiyoruz?
- Sunduğumuz özel yararlar demeti nedir?
- Tedarikçilerle ve partnerlerle nasıl bütünleşiyoruz?
- Ne tür kar yükselticilerden yararlanabiliriz?

Örgüt bu soruların cevabını zihinsel modellerinin derinliği ve bu derinliği içselleştirme derecesine bağlı olarak verecektir.

6. Yenilikçi Düşüncede Bilgi Paylaşımının Önemi

Bilgi paylaşımı hem iletişim hem de enformasyonun dağılımı ile ilgilidir. Çünkü bilgi karmaşık ve bağlantılı bir özellik arz eder. Bilgi, bir organizasyon içinde uygun şartlar sağlandıkça serbestçe taşınabilir. Bilgi paylaşımı, en az iki taraf arasında bir ilişkiyi ima etmektedir. Bir taraf bilgiye sahipken diğer tarafta bu bilgiyi elde edendir (Ipe, 2003, s. 32). Bilgi paylaşımı iki birey veya daha fazla birey arasında bilinçli olarak gerçekleştirilen bir süreçtir; deneyim ve tecrübeye dayalı olarak bir

sohbet ortamında veya toplantı sırasında karşılıklı etkileşim sonucu ortaya çıkabilir (Marouf, 2005, s. 39).

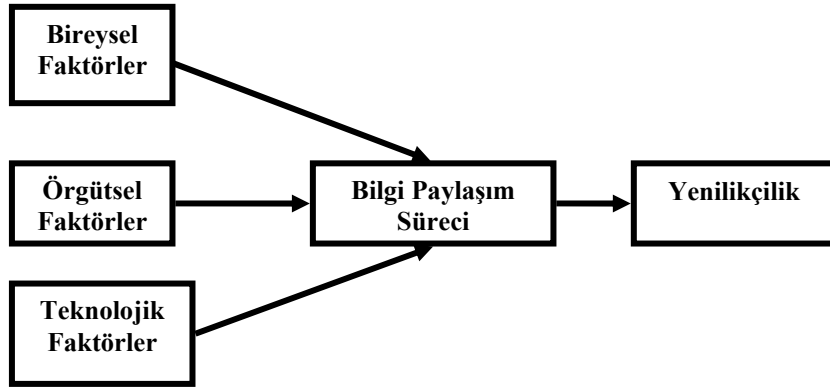
Bütün bilgi çeşitleri biçimsel veya biçimsel olmayan şekillerde paylaşılabilir. Biçimsel olmayan bilgi paylaşımı, herhangi iki birey veya çalışan arasında tesadüfen, belli şartlara bağlı olmadan, herhangi bir sohbet sırasında kendiliğinden gerçekleşmektedir. Bu paylaşım, iki birey arasında yüz yüze etkileşim sırasında gerçekleşeceği gibi, e-mail ve diğer iletişim araçlarıyla da sağlanabilir. Biçimsel olmayan bilgi paylaşımının kontrol edilmesi oldukça güçtür. Çünkü nerede, ne zaman, nasıl gerçekleşeceği önceden bilinmez. Biçimsel bilgi paylaşımı ise herhangi bir organizasyonda özellikle teknoloji aracılığıyla belli şartlar altında örgütün bütün üyeleri arasında gerçekleştirilen bilgi paylaşımıdır. Biçimsel bilgi paylaşımının denetimi ve amaçlarına ulaşım ulaşılmadığını, bilgiyi paylaşan taraf ile bilgiyi kabul eden taraf kolayca tespit edebilir (King, 2001, s. 44-46). Biçimsel bilgi paylaşımında ödüllendirme, iletişim, örgüt yapısı, teknoloji, güven, örgüt kültürü, tepe yönetimin desteği gibi hususlar etkili olmaktadır (Celep ve Çetin, 2003, s. 106-107; Ipe, 2003, s. 40-41). Bilgi paylaşımında, bilgi paylaşım rollerinin açıkça belirlenmesi, ilişkili bilginin paylaşımı, bilgi paylaşımı için etkileşimin devamlılığı ve derecesi, karşılıklı sorumluluk ve motivasyon gibi hususlar çok önemlidir (Soule, 2003, s. 38). Bireylerin birbirleriyle etkili iletişim kurabilmeleri için aynı dili konuşmaları zorunludur. Bilginin doğru bir şekilde değişimi ve paylaşımı için bireylerin aynı dili kullanmalarının yanı sıra paylaşılan bilgiye benzer anlam vermeleri de önemlidir (Bashorat, 2006, s. 15).

Bilgi paylaşımı, P.Senge'nin yönetim literatürüne kazandırdığı "öğrenen örgüt" ifadesi ile kavramsal bir anlam ve önem kazanmıştır. Kuruluşlar şu beş ana faaliyette beceri kazanarak öğrenen örgüt özelliği kazanırlar. Bunlar sırasıyla şunlardır (Garvin, 1999, s. 52):

- a. Sistemli problem çözme,
- b. Yeni yaklaşımları deneme,
- c. Geçmiş deneyimlerden ders çıkarma,
- d. Başkalarının başarılı deneyimlerinden ders çıkarma,
- e. Bilgiyi örgütün tamamına hızla ve etkin bir biçimde aktarmaktır.

Paylaşıldıkça değeri geometrik hızla artan tek işletme varlığı bilgidir. Paylaşılan bilgi paydaşları zenginleştirir ve paylaşımından kaynaklanan bir değer kaybına yol açmaz. Bilgi paylaşımının önemini "kartopu etkisi" ile açıklayabiliriz. Nasıl ki küçük bir kartopu yuvarlandıkça büyüyerek yoluna devam ederse, bilgi de paylaşıldıkça çoğalacaktır. Sahip olunan bilgi stoklarından yeni düşünceler üretmenin ön koşulu, örgüt çalışanlarına düşünme, öğrenme, bilgilerini paylaşma bağlamında fırsat verilmesidir (Davenport ve Prusak, 2001, s. 41). Çünkü örgütsel başarı, küresel rekabetin zorlayıcı etkisi ile daha çok öğrenmeye bağlı hale gelmektedir (Argyris, 2001, s. 84). Öğrenme, bireylerin açık bilgilerine ek olarak örtülü bilgilerinin açığa çıkarılmasını gerekli kılmaktadır. Bu gerekliliği yerine getirme, bilgi paylaşımını mümkün kılan teknolojik gelişmelerin etkisi ile oldukça kolaylaşmıştır. Bilgi teknolojileri bilginin depolanması, saklanması, erişimi, aktarım ve yaygınlaşmasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak teknolojik destekli örgüt içi bilgi paylaşımı yenilikçilik için temel bir gereklilik olmasına rağmen tek başına yeter şart değildir. Örgüt içi bilgi paylaşımı, özellikle farklı bilgi ve deneyime sahip insanların sinerjilerinden yararlanma yenilikçiliğin temel gerekliliklerinden birisidir. Fakat

yenilikçiliğin temel dinamiklerinden birisi de dış çevre, özellikle de müşterilerden bilgi elde etmedir (Stewart, 1997, s. 121). Yenilikçiliğe temel oluşturan bilgi üretim sürecine müşterilerin dahil edilmesi pazar yönelimli yeni ürün ve hizmetlerin üretimine ivme kazandıracaktır. Böyle bir yapılanma bilgi harmanlamasının da anahtarıdır. Yeni bilginin kapasite yaratmada kullanımı bilginin sistemli olarak işlenmesini gerekli kılmaktadır (Drucker, 1998, s. 160). Örgütlerde bilgi paylaşımı ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi Şekil 1'deki gibi belirtebiliriz.



Şekil 1: Bilgi Paylaşım Süreci ve Yenilikçilik

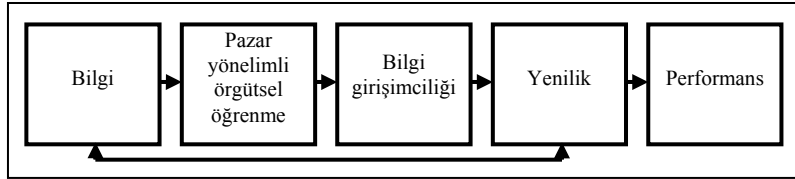
Kaynak: Lin, 2007, s. 317

Şekil 1'de örgütlerde bilgi paylaşımı bireysel, örgütsel ve teknolojik faktörlere bağlı olarak gerçekleşirken, yenilikçilik bilgi paylaşımıyla ilişkili olarak oluşturulmaktadır. Bireysel faktörler, çalışanların birbirleriyle yardımlaşmaları, bilgilerini paylaşmaları, bilgi paylaşımında birbirlerini teşvik etmeleri, bilginin etkinliğinin farkına varmaları ve bunu her fırsatta vurgulamaları gibi hususları içermektedir. Örgütsel faktörler, bilgi ve bilgi paylaşımına tepede yönetiminin bakış açısı, çalışanları bilgi paylaşımına teşvik etme, bilgi paylaşım kanallarının zenginleştirilmesi, bilgi paylaşım kültürü gibi konuları kapsamaktadır. Teknolojik faktörler ise bilgiye ulaşmak için örgüt içi ve örgüt dışı bilişim teknolojilerinden yararlanmaktır. Sonuçta, örgüt içi bilgi paylaşım düzeyini yükselterek çalışanların yeniliğe daha açık veya hazır hale getirilmesi sağlanmaktadır. Çünkü bilgi paylaşımı, bireysel ve örgütsel bakış açısını geliştirmektedir. Çalışanlar, bilgi paylaşımıyla yeni düşünce ve fikirler, yeni yöntem ve teknikler, yeni ürün ve hizmetler geliştirme avantajına sahip olabilirler.

Yenilikçilik, bilgide barınır ve gelişimi bilgi paylaşımının yoğunluk derecesine bağlıdır. Bilgi paylaşım temelli bir yenilikçilik, var olan bilgiden yepyeni ekonomik modeller tasarlama ve geliştirme eylemi ile sınırlı değildir. Bilgi temelli yenilikçi eylemin, o ana kadar bilinmeyenlerden yeni bir şeyler tasarlama ve geliştirmeye ne kadar katkı sağladığı da bir o kadar önemlidir (Drucker, 1998, s. 172). Bu bağlamda yenilikçilik ya örgütsel davranışlarda, ya performans geliştirmede ya da müşteri değerlerinde artış yaratabilecek bir yapıya işlerlik kazandırma olarak değerlendirilebilir (McDonald, 2002, s. 30).

7. Rekabet Avantajı Yaratmada Bilgi Temelli Yenilikçiliğin Önemi

Değişimin artan şiddeti, örgütlere yeni ürünler geliştirmeyi, yeni süreçler uygulamayı, yeni pazarlara girmeyi ve yenilikçiliği dayatmaktadır. Bu dayatma ile başa çıkma; ürünler, süreçler, yenilikçi düşünce ve pazar algılamalarında örgütlerin yeni bilgiler üretme kapasiteleri ile ilişkilidir. Örgütlerin öğrenme ve bilgi yenileme kapasiteleri, işletmelerin performanslarını arttırmalarını sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme ve performans arasındaki bağlantı ise yenilik aracılığı ile kurulmaktadır. Bu bağlantı Şekil 2'deki gibi şekillendirilebilir.



Şekil 2: Bilgi ve Yenilik Arasındaki İlişki

Kaynak: McDonald, 2002, s. 7

Şekil 2, örgütün sahip olduğu bilgi varlıklarının yönetimini; yenilik ve bilgi yönetimi arasındaki etkileşimle açıklamakta ve bu etkileşimin rekabet avantajı yarattığı dikkat çekmektedir (Goh, 2005, s. 7). Bilgi yeniliğinin pazar, ürün, teknoloji, yasa ve toplumsal hayatta hızlı bir değişime sebep olduğu, yenilikçiliğin de rekabet avantajı yaratmada önemli olduğu vurgulanmaktadır (Aramburu, vd. 2006, s. 157). Yenilikçilik; müşteri beklentilerinin, pazar yapısı ve ürün yaşam süresinin çok hızlı değiştiği günümüz ortamında önemini daha çok hissettirmektedir. Rekabet avantajı yaratma, herkesin yapabildiğini yapma yerine, hiç yapılmayanı yapmayı gerektirmektedir. Başka bir deyişle, rekabet avantajı yaratacak yenilik, müşterilerin derin ihtiyaçlarını karşılayacak iş konseptlerini içermelidir (Hamel, 2000, s. 81).

Pazara yönelik bilgi harmanlaması, iç müşterilerin yenilikçi düşünceleri besleyen çabalarına ek olarak, dış müşteri ve diğer paydaşların da bu sürece dahil edilmesi ile şekillenecektir. İç müşterilerden kasıt, örgütte çalışanlardır. Örgüt içerisindeki her birim ve bölüm kendinden önceki safhanın müşterisidir. İç müşteri kavramı, bir örgütün üretim ve hizmet süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Dış müşteri olarak nitelendirdiğimiz müşteriler ise bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen ve satın alma gücü ile desteklenmiş, kişi ve kuruluşlardır (Ersen, 1997, s. 25).

Stratejik bir yaklaşım süreci olarak müşteri bilgisinin elde edilmesi, paylaşılması ve bu bilginin karar alma süreçlerinde kullanılması çok önemlidir. Müşteri bilgisi, pazarlama sürecinde her türlü uygulama için başarının anahtarı olarak görülmektedir. Dış müşterilerden sağlanan bilginin faydalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Chen, 2004, s. 46-47):

- Müşteri bilgisi, müşteri karar verme süreçlerini etkileyerek satış ve pazarlama stratejilerin geliştirilmesinde yönetici ve çalışanlara kılavuzluk eder.
- Müşteri bilgisi, hizmetlerin geliştirilmesine ve en iyi uygulamanın gerçekleştirilmesine önemli katkı sağlar.

- Müşteri bilgisi, işletmenin gelecekle ilgili tahmin gücünü artırır. Yöneticiler müşteri bilgisine dayanarak müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını daha doğru tahmin eder ve bunların iyi şekilde karşılanmasını sağlar.
- Müşteri bilgisi, çalışan ve yöneticilere yeni fikir ve düşünceler sağlar. Bir işletme bu yeni fikir ve düşünceleri pazarlama süreçlerinde değerlendirebilir.
- Çalışan ve yöneticilere sistematik bakış açısı kazandırır.
- Müşteri bilgisi, örgüt kültürü, örgütsel altyapı, pazar yönlülük, yenilikçilik gibi temel değerlerin oluşmasına önemli katkı sağlar.

Sonuç ve Değerlendirme

Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi, bilgi üretme becerileri ile doğru orantılıdır. Küreselleşme, örgütlerin yaşam sürelerini, bu yeteneklerini geliştirmeye ne kadar yatkın oldukları ile sınırlamaktadır. Ancak sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak için salt bilgiye sahip olmak yetmemektedir. Çünkü örgütler bilgi sağanağının baskı ve tehdidi altındadırlar. Yönetici ve bilgi çalışanlarının en zayıf oldukları husus bilgiye sahip olmamak değil, doğru bilgiye ulaşamamak; başka bir deyişle, bilgi üretim sürecinin girdisini oluşturan temel bilgileri doğru tespit edememektir.

Bilgiye sahip olmanın avantaj ve getirisinden yararlanmak, bilginin yenilikçiliğe yaptığı katkıyla yakından ilişkilidir. Aynı şey yeniliğin bilgiyi değiştirmesi durumunda da geçerlidir. Yenilik, bilginin kendi doğasında değişime sebep olabileceği gibi, mal ve hizmetlerin yapısında da değişim yaratabilir. Karşılıklı etkileşimin ateşlediği değişim, örgütün amacına hizmet ettiği sürece, bilgi ve yeniliğin sinerjisinden yararlanmak mümkün olacaktır. Bu durumda yeniliğin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan teknik bilgiden yararlanmak gerekmektedir. Diğer taraftan, yeni bilginin üretilmesi için mutlaka yeniliğe ihtiyaç olduğu da unutulmamalıdır.

Yenilikçi düşüncenin gelişmesi, örgütsel kültürün öğrenme ve bilgi paylaşımını dayatma derecesine bağlıdır. Bireyler düzeyinde ve grupça paylaşılan bilgi “kartopu etkisi” yaratacaktır. Bilgi paylaşıldıkça çoğalacak ve artı değer yaratarak örgütün başarı ve devamlılığına katkı sağlayacaktır. Yenilik ve bilgi bir madalyonun iki yüzü gibidir. Bilginin varlığı, yenilikçiliğin garantisidir.

Bilgi doğası gereği dinamikdir. Bu dinamizm bilgiden bilgi üretme sürecinde açıkça ortaya çıkar. Aynı dinamizm yenilikçiliği de şekillendirmektedir. Başka bir deyişle, yenilikçilik ve bilginin özünü şekillendiren dinamizm, örgütlerin de devamlılığını sağlamaktadır. Bu gerçeğin doğal sonucu, örgütlerin yenilikçiliği örgütün temel politikası haline getirmeleri ve bunu bilgi ile desteklemeleridir. Örgütlerin başarıları da varlıklarını sürdürmeleri de bu anlayışı benimsemelerine bağlı gibi görünmektedir.

Kaynakça

- Aramburu, N., Saenz, J. ve Rivera, O. (2006), "Fostering Innovation And Knowledge Creation: The Role Of Management Context", *Journal of Knowledge Management*, 10 (3): 157-168.
- Argyris, C. (2001), "Öğrenmenin Önünü Tıkayan İyi İletişim", *Örgütsel Öğrenme*, (Çev.Nurettin Elhüseyni), İstanbul: MESS Yayınları.
- Aydın, A. H. (2008), "Örgütlerde Personelin Tatmini", *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar*, Eğitim Kitabevi Yayınları: 361-373.
- Barışık, S. (2001), "Yenilik, Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü", *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 2001/4:7-24.
- Barker, A. (2001), "Yenilikçilik Deyince Ne Anlıyoruz?", *Yenilikçiliğin Simyası*, (Çev. Ahmet Kardam), İstanbul: MESS Yayınları: 21-37.
- Barutçugil, İ. (2002), *Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basadur, M. ve Gelade, G.A. (2006), "The Role of Knowledge Management in The Innovation Process", *Journal Compilation*, 15(1): 45-62.
- Bashorat, I. (2006), *Propensity for Knowledge Sharing: An Organizational Justice Perspective*, Ph.D. Thesis, University of North Texas.
- Brakensiek, F.C. (2002), "Knowledge Management for EHS Professionals", *Occupational Health-Safety*, January:72-74.
- Brown, J.S. (2003), "Şirketi Yeniden Yaratan Araştırma", *Yenilikçilik*, (Çev. Ahmet Kardam), İstanbul: MESS Yayınları.
- Budak, G. (1998), *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cabrera, A. ve Cabrera E.F. (2002), "Knowledge-Sharing Dilemmas", *Organizations Studies*, 23/5:687-710.
- Celep, C. ve Çetin, B. (2003), *Bilgi Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chen, L.Y. (2004), *An Examination of the Relationships Among Leadership Behaviors, Knowledge Sharing, and Organization's Marketing Effectiveness in Professional Service Firms That Have Been Engaged in Strategic Alliances*, Ph.D. Thesis, University of Nova Southeastern.
- Chermin, M.M. ve Nijhof, W.J. (2005), "Factors Influencing Knowledge Creation and Innovation in An Organisation", *Journal of European Industrial Training*, 29(2):135-147.
- Davenport, T. ve Prusak, L. (2001), *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, (Çev. Günhan Günay), İstanbul: Rota Yayınları.
- Dosi, G.; Lrena, P. ve Labini, M.S. (2005), "Evaluating and Comparing The Innovation Performance of The United States and The European Union", *Expert Report Prepared For The Trend Chart Policy Works*, LEM.

- Drucker, P.F. (2003), “Yenilikçilik Disiplini”, *Yenilikçilik*, (Çev. Ahmet Kardam), İstanbul: MESS Yayınları, ss. 119–134.
- Drucker, P.F. (2007), *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, (Çev. İrfan Bahçıvangil ve Gülenay Gorbon), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Drucker, P.F. (1995), *Değişim Çağının Yönetimi*, (Çev. Zülfü Dicleli), İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları.
- Drucker, P.F. (1998), *Sonuç İçin Yönetim*, (Çev. Bülent Toksöz), İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Durna, U. (2002), *Yenilik Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ersen, H. (1997), *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Gardner, H. (2004), *Zihniyetleri Değiştirmek*, (Çev. Ahmet Kardam), İstanbul: MESS Yayınları.
- Garvin, D.A. (1999), “Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak”, *Bilgi Yönetimi*, (Çev. Gündüz Bulut), İstanbul: MESS Yayınları.
- Goh, A.L.S. (2005), “Harnessing Knowledge for Innovation: an Integrated Management Framework”, *Journal of Knowledge Management*, 9(4): 6–18.
- Güleç, A. S. ve Yalçın, A. (2003), *Elektronik İstila*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004), *Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hamel, G. (2000), *Devrimin Başına Geçin*, (Çev. Nurettin Elhüseyni), İstanbul: MESS Yayınları.
- Hansen, M.; Nohria, N. ve Tiernay, T. (2001), “Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?”, *Örgütsel Öğrenme*, (Çev. Nurettin Elhüseyni), İstanbul: MESS Yayınları.
- Ipe, M. (2003), *The Praxis of Knowledge Sharing in Organizations: A Case Study*, Ph. D. Thesis, The University of Minnesota.
- Johnston, R.E. ve Bate, J.D. (2003), *The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities*, 1601 Broadway, New York: AMACOM- American Management Association.
- Karakaya, A. (2002), “İşletme Yönetiminde Stratejik Bilgi Kullanım Yönetimi Üzerine Bir Araştırma-KalDemir A.Ş. ve Bağlı Ortaklıklar”, *10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi:303-320.
- Kermally, S. (2004), *Gurus On People Management*, London: Thorogood Publishing.
- King, J.M. (2001), *Employee Participation in Organizationally-Maintained Knowledge Sharing Activities*, A Master Thesis, University of Toronto.

- Lin, H.F. (2007), "Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study", *International Journal of Manpower*, 28(3/4): 315–332.
- Maciariello, J.A. (2005), *Gün Gün Drucker*, (Çev. Murat Çetinbakış), İstanbul: MESS Yayınları.
- Marouf, L. (2005), *The Role of Business and Social Ties in Organizational Knowledge Sharing: A Case Study of A Financial Institution*, Ph. D. Thesis, University of Pittsburgh.
- Mcdonald, R.E. (2002), *Knowledge Entrepreneurship: Linking Organizational Learning and Innovation*, Ph. D. Thesis, University of Connecticut.
- Nickols, F. (2000), *The Knowledge in Knowledge Management*, New Jersey: The Distance Consulting Company.
- Paukert, M., Niederée, C., Muscogiuri, C., Bouquet, P. ve Hemmje, M. (2001), *Knowledge in the Innovation Process: An Empirical Study for Validating the Innovation Knowledge Life Cycle*, European Commission, IST-2001-38422.
- Peebles, E. (2003), "Yeniliği Esinlendirmek", *Yenilikçilik*, (Çev. Ahmet Kardam), İstanbul: MESS Yayınları.
- Soule, D.L. (2003) *Bridging Knowledge Gaps: Knowledge Sharing and Learning Practices in Virtual Development Teams*, Ph. D. Thesis, Harvard University.
- Stankosky, M.A. (2004), *Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organizations*, Ph. D. Thesis, The George Washington University.
- Stewart, T.A. (1997), *Entellektüel Sermaye*, (Çev. Nurettin Elhüseyni), İstanbul: Kontent Kitap.
- T. Small, C. ve P. Sage, A. (2005/2006), "Knowledge Management and Knowledge Sharing: A Review" *Information Knowledge Systems Management*: 5, IOS Press (2005/2006):153–169.
- Volg, A.J. (1991), "İşletmelerin Değişen Yapıları: Alvin Toffler İle Söyleşi", *Küresel Rekabet*, (Çev. Mustafa Özel), İstanbul: İz Yayıncılık.
- Wolpert, J.D. (2003), "Yenilik Kutularının Dışına Çıkmak", *Yenilikçilik*, (Çev. Ahmet Kardam), İstanbul: MESS Yayınları.
- Yazıcı, S. (2000), "Rekabetçi Avantaj Sağlamada Yaratıcılık ve Yenilik", *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 2000/3:79–92.
- Yeniçeri, Ö. (2004), "Geleceği İnşa Edebilecek İki Soyut Stratejik Kaynak: Öksüz Sermaye ve Suskun Yaratıcılık", *Standard Dergisi*, 47(507):36-45.