

## **Bilgi Yönetiminin Rekabetçi Avantaj Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Bir Alan Araştırması<sup>1</sup>**

Fikret Sözbilir<sup>2</sup>

Salih Yeşil<sup>3</sup>

**Özet:** Rekabetçilik işletmeler için yaşamsal önem taşımaktadır. Rekabetçiliğin ön plana çıktığı günümüzde işletmelerin varlığını devam ettirmeleri sahip oldukları sürdürülebilir rekabetçi avantaja bağlıdır. Rekabetçi avantajı etkileyen yenilikçilik, ar-ge ve yaratıcılık gibi çeşitli faktörlerden biri de bilgi yönetimidir. Bu çalışmanın amacı, bilgi yönetiminin boyutlarından bilgi kullanımı, bilgi toplama ve bilgi paylaşımının rekabetçi avantaj üzerindeki etkisini belirlemektir. Aynı zamanda rekabetçi avantaj kazanmada bilginin etkin bir şekilde kullanımının, toplanmasının ve paylaşımının katkısı ile ilgili öneriler sunmaktır. Yapılan alan çalışmasında, Türkiye’de ilk 500’e giren 274 firmada çalışan 456 yöneticiden anket yardımıyla firmalarındaki bilgi yönetimi ve rekabetçi avantaj algılarına ilişkin veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerin içerik analizi SmartPLS programı ile yapılarak tablolar halinde sunumu yapılmıştır. Elde edilen bulgular, bilgi yönetiminin boyutları olan bilgi kullanımı, bilgi toplama ve bilgi paylaşımının rekabetçi avantaj üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Bilgi çok önemli bir güç olduğundan firmalar bilgi yönetimine gereken ilgi ve önemi göstermelidirler. Bilgi yönetimi kapsamında bilgi toplama, bilginin kullanımı ve paylaşımının

---

1. Bu çalışma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından 2013/1-17 D numaralı proje kapsamında desteklenmiş olan doktora tezinden üretilmiştir.

2. Yrd. Doç. Dr., Artvin Çoruh Üniversitesi, Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

3. Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

firma ve personel bakımından gereği yerine getirilmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Toplama, Bilgiyi Kullanma, Bilgi Paylaşımı, Rekabetçi Avantaj

## 1. Giriş

Bilginin rekabetçi avantaj kazandırabilmesi için iyi yönetilmesi gerekir. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri onların sahip oldukları rekabetçi avantaj ile doğru orantılıdır. Ancak rekabetçi avantaj belirli bir dönemde kalmayıp, sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj olmalıdır. Rekabetçi avantaj kazanmada etkili olan faktörler dışsal ve içsel faktörler olarak iki grupta toplanmışlardır. Dışsal faktörler beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bunlar Porter (1979) tarafından tedarikçilerin ve/veya alıcıların pazarlık gücü, sektöre yeni girecek firma tehditleri, ikame ürün veya hizmet tehdidi ve mevcut firmalar arasındaki rekabet olarak belirlenmiştir. İçsel faktörler ise kaynak, kapasite ve bilgi temelli rekabetçi güçlerdir (Grant, 1991; Peteraf, 1993; Bharadwaj, 2000; Cater, 2004). Kaynak temelli rekabetçi güç aslında bir entelektüel sermaye olarak kabul edilen bilgiyi de kapsar (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Bharadwaj, 2000). Yapılan bazı araştırmalarda organizasyonlarda bilginin rekabetçi avantaj üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mata vd. 1995; Grant, 1996; Chatfield ve Bjorn-Andersen, 1997; Cockburn, Henderson ve Stern, 2000; Grando-ri ve Kogut, 2002; Szulanski vd., 2004; Van de Ven ve Johnson, 2006: 817; Felin ve Hesterly, 2007; Ismail vd., 2012). Bilgi yönetimi, rekabetçi avantaj kazanımında çok önemli bir yere sahiptir ve aynı zamanda kendini oluşturan diğer boyutları gibi taşıdıkları öneme bağlı olarak bilginin kullanılması, bilginin toplanması ve paylaşımı boyutları bu araştırma kapsamına alınmıştır (Lee vd., 2005; Zaim vd., 2007; Zaim vd., 2013: 552). Küreselleşmenin etkisiyle zorlu rekabetin yaşandığı günümüzde bilgi yönetimi, rekabetçi avantajın kazanılması için çok

önemli bir unsurdur (Drucker, 1993).

Bu çalışmada bilgi yönetiminin boyutları olan bilginin kullanımı, bilgi toplama (bilgi edinme) ve bilgi paylaşımı rekabetçi avantaj üzerindeki etkisi bağlamında ele alınmıştır. Bilgi yönetiminin rekabetçi avantaj üzerindeki etkilerinin yönünün ve düzeyinin bilinmesi önemli bir gerekliliktir. Bu çalışmanın amacı, organizasyonlarda performansın göstergesi olan rekabetçi avantajın kazanılmasında bilgi yönetimi boyutlarından bilginin toplamanın (bilgi edinme), bilginin kullanımı ve bilgi paylaşımının etkilerinin yönünün ve düzeyinin ölçülmesidir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde bilginin kullanımı, bilgi toplama (bilgi edinme) ve bilgi paylaşımı gibi alt boyutlarıyla birlikte bilgi yönetimi ve rekabetçi avantaj açıklandıktan sonra bilgi yönetiminin alt boyutlarının rekabetçi avantaj üzerindeki etkisi açıklanmıştır.

### 2.1. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi Malhotra (1998) tarafından “organizasyon süreçlerinin, enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon üretme kapasiteleri ile çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitelerinin sinerjik olarak kullanılmasına imkân sağlayacak biçimde yönetilmesidir” şeklinde tanımlanmıştır. Bilgi yönetimi kavramının sınırlarını Tiwana (2003: 18), “iş değeri yaratmak ve bir rekabet avantajı doğuracak organizasyon bilgisinin yönetilmesine kadar genişletilebileceği” şeklinde belirlemiştir. Bilgi yönetiminin önemini 2000’li yılların öncesinde gören Gautschi (1999), 21. Yüzyılda rekabetçi avantaj kazanma ve ayakta kalma başarısı göstermek için bilgi yönetiminin stratejik önemini vurgulamıştır. Bilgi çağı olarak kabul edilen 21. Yüzyılda (Drucker, 2001) bilgi ve bilgi yönetimi rekabetçi avantaj kazandıran bütün süreçlerin temelini oluşturmaktadır.

Literatürde bilgi yönetiminde farklı boyutlar ortaya koymalarına

karşın ortak olarak en çok vurgulanan bilgi yönetim boyutları; bilginin kullanılması, toplanması (elde edilmesi ve depolanması) ve paylaşılmasıdır (Seng vd., 2002; Lee vd., 2005; Tiwana, 2003). Aboelmaged ise (2012), bilginin kullanılması, toplanması ve paylaşılması sürecini aynı zamanda bilgi yönetimi kapasitesi olarak kabul etmektedir.

**Bilginin Kullanımı:** Bilgi kullanımı (knowledge utilization) Baccker (1993: 217) tarafından (iş ve meslek sorunları, cehalet, yoksulluk, sağlık, sosyal hizmetler, çevre sorunları gibi) sorunları çözmek için bilginin kullanımını artırmaya yönelik bir müdahale çeşidi olarak tanımlanmıştır. Bilginin kullanımı; firmanın araştırma ve eğitim programının olması, organizasyon içerisinde enformasyon ve bilgi kullanılarak takım çalışmasının teşvik edilmesi, işlerin kolaylaşması için elektronik veri değişiminin yoğunlukla kullanılması, çalışanların getirdikleri yeni öneriler karşılığında teşvikler ve yan haklar sağlanması ile geliştirilir. Aynı zamanda, bilgi paylaşımını teşvik eden bir örgüt kültürü ve firmada görevlerin yerine getirilmesi için gerekli iş akış şemalarının kullanılması da firmada bilgi kullanımını etkinleştiren faktörlerdir (O'Dell ve Grayson, 1998).

**Bilgi Toplama / Bilgi Edinme:** Bilgi toplama bilginin elde edilmesine yönelik çalışmaların yapıldığı aşamadır (Çakar, 2010). Kişinin ya da organizasyonun kendisi bilgi geliştiremiyorsa başka kaynaklardan bilgi toplayabilir (Laudon ve Laudon, 2011). Firmaların aynı endüstri dalındaki rakiplerinden bilgi toplayan rekabetçi bilişim sistemleri gibi stratejik uygulamaları da vardır (Mason, 1993). Bilgi edinme, erken başlayan ve yaşam boyunca devam eden temel bir süreçtir (Kuhn vd., 1995).

**Bilgi Paylaşımı:** Bilgi paylaşımı (knowledge sharing), “organizasyon alt birimleri arasında bilgi aktarımı için iki farklı yol içerir” (Haas ve Hansen, 2007: 1135-1136). Birincisi, bir kişi diğerine özel bir işin nasıl yapılacağını anlattığında bireyler arasında doğrudan bağlantı kurulmasıdır (Cummings ve Cross, 2003; Hansen vd., 1999; Reagans ve

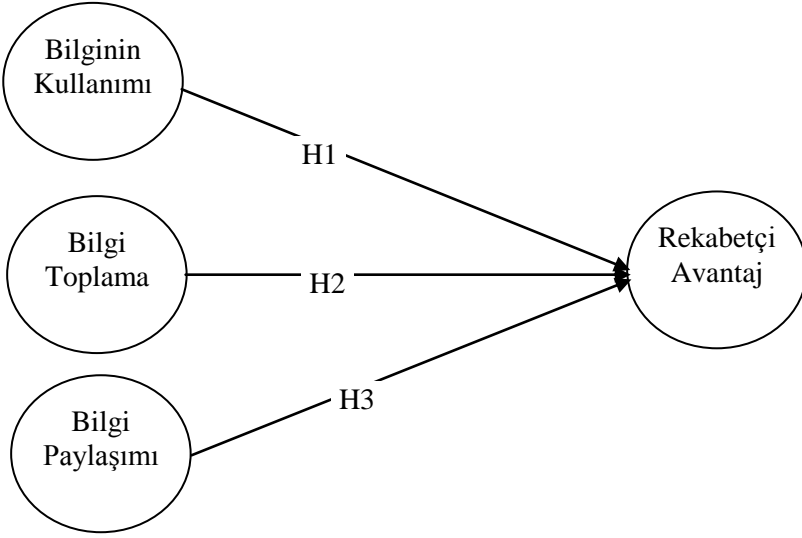
McEvily, 2003; Tsai, 2001). İkincisi, bütün bilgi transfer biçimlerini destekleyen bilgi teknolojileridir (Alavi ve Leidner, 2001). Bir şeyi sattığınızda veya başka birine verdiğinizde o varlık elinizden çıkmış olur ve artık sizin değildir. Ancak bilgi satmakla ya da başkasına vermekle elden çıkmayan, paylaşılmakla azalmayan aksine değer kazanan bir olgudur (Drucker, 2001). Bilgi paylaşımı bilgi yönetiminin temel fonksiyonlarından biridir. Organizasyonda mevcut olan bilgilerin gizlilik veya açıklık durumuna göre çalışanların kendi aralarında, çalışanlarla yöneticiler arasında, birimler arasında ve doğru bilginin doğru kişiye akışına özel önem vererek paylaşımını sağlamaktır.

## 2.2. Rekabetçi Avantaj

Rekabet avantajının farklı tanımları yapılmıştır. Porter'a (1998: xxi) göre, "Rekabet avantajı, bir firmanın rekabetçi piyasalardaki performansının merkezidir." Diğer taraftan Barney'e (2002: 9) göre "Bir firmanın, bir endüstri veya pazardaki faaliyetleri ekonomik değer yarattığında ve benzer faaliyetlerde az sayıda rekabet eden firmayla uğraştığında edindiği rekabet avantajıdır." Rekabet avantajı, firmayı sektördeki diğer firmalara göre pazarda daha iyi düzeye çıkarabilecek stratejilerin geliştirilerek uygulanması ile sağlanabilir. Rekabetçi avantaj; tüketicilerin, rakiplerin üretilip pazarladığı mal veya hizmetlere göre firmanın üretilip pazarladığı mal veya hizmetlere daha çok değer vermesi ve tercih etmesi sonucunda gerçekleşmektedir. Kazanılmış rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması işletmeler için yaşamsal önem taşımaktadır. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesinde, işletmenin temel yeteneklerinin korunması ve pazarın değişim hızına paralel hatta daha yüksek bir değişim hızı önemli faktörlerdir. Temel yetenekler (core competences) ve özellikle örtük bilgi rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen kaynaklardır (Prahalad ve Hamel, 1990).

Bilgi yönetiminin rekabetçi avantaj üzerinde etkisini incelemek üzere oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Yapısal Model



### 3. Araştırmanın Hipotezleri

Şekil 1’de gösterilen bilgi yönetimi boyutlarının rekabetçi avantaj üzerindeki etkileri aşağıdaki hipotezlerle ifade edilmiştir.

**Bilginin Kullanımının Rekabetçi Avantaj Üzerindeki Etkisi:** Örgütsel bilgi ile rekabetçi avantaj arasındaki ilişkinin uyumu firmanın bilgiyi bütünleştirme, aktarma ve uygulamadaki yeteneğine bağlı olarak gerçekleşir (Matusik ve Hill, 1998). Literatürde bilgi kullanımının rekabetçi avantaj üzerinde önemli etkisinin olduğu vurgulanmıştır (Lado ve Zhang, 1998; Tzokas ve Saren, 2004). Bharadwaj (2000) tarafından ABD’de faaliyet gösteren firmalarda yapmış olduğu araştırmanın sonucunda bilginin kullanımının firma performansı ve rekabetçi avantaj üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Benzer sonuçlar Ifinedo (2011) tarafından da elde edilmiştir. Egbu vd. (2005) Glasgow’da (İskoçya) yapım işlerinde faaliyet gösteren 11 firmadan seçilen mimar, mühendis ve yüklenici pozisyonunda toplam 8 kişiyle yüz yüze görüşme yoluyla yaptığı araştırmada bilginin, firmanın hazır

kaynaklarını ve yöntemlerini yeniden kullanıp pazara giriş hızını artırdığı, bilginin etkin bir şekilde kullanılması ile hata maliyetlerini azalttıkları ve müşterilere sunulan hizmeti geliştirdiği sonucuna ulaşmıştır. Zack, McKeen ve Singh (2009) tarafından Kanada, ABD ve Avustralya'da 10 farklı sektörde bulunan, büyük ölçekli firmaların orta ve üst düzey yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada, bilgi kullanımını ile rekabetçi avantaj arasında doğrudan anlamlı ilişki bulunmuştur. Verilen bilgiler ışığında bilginin kullanımının rekabetçi avantaj üzerindeki etkisini incelemek üzere aşağıdaki hipotez kurulmuştur. **H1:** *Bilginin kullanımının rekabetçi avantaj üzerinde olumlu etkisi vardır.*

**Bilgi Toplamının Rekabetçi Avantaj Üzerindeki Etkisi:** Üst düzey bilgi, rekabetçi avantajın sadece kaynağı değil, adeta önkoşuludur (Terrett, 1998). Özellikle teknoloji temelli çalışan genç firmalar, organizasyonlar arası ilişkileri canlı tutarak dışarıdan bilgi toplayabilmek, bilgiyi geliştirerek kullanabilmek ve dolayısıyla rekabetçi avantaj elde edebilmek için çaba gösterirler (Yli-Renko, 2001; Tsai, 2001). Firmaların gelişim ve büyümesinde itici güç olan öğrenme sürecindeki bilgi toplama (Penrose, 1995; Spender ve Grant, 1996), yeni üretim fırsatları oluşturur (Penrose, 1995) ve firmanın bu fırsatları geliştirme yeteneğini artırır (Yli-Renko, 2001).

Tsai (2001) tarafından, hem büyük ölçekli hem de çok uluslu iki firmanın altmış ayrı biriminden 120 üst düzey yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, bilgiye erişim ve onu geliştirme yeteneğinin, tam olarak rekabetçi avantaj kaynağı olduğu belirlenmiştir. İngiltere'de ileri teknoloji kullanan beş sektörde faaliyet gösteren 180 firmada yapılan alan çalışmasında, bilgi toplamının rekabetçi pozisyonu geliştirebildiği öne sürülmüştür (Yli-Renko, 2001). Bu nedenle, bu araştırmada bilgi toplama ile rekabetçi avantaj arasındaki ilişkiyi test etmek üzere aşağıdaki hipotez kurgulanmıştır. **H2:** *Kullanmak ve paylaşmak üzere bilgi toplamının rekabetçi avantaj üzerinde olumlu etkisi vardır.*

**Bilgi Paylaşımının Rekabetçi Avantaj Üzerindeki Etkisi:** Bilgiye olan gereksinim, firmalar arasında bilgi bağları oluşmasını sağlamıştır. Bilgi bağları, riskleri ve maliyetleri azaltmanın ve pazara girişi hızlandırmanın yanı sıra partnerlerin yeni bilgiler öğrenmelerini ve yeni kapasiteler yaratmalarına yardımcı olur. Firmalardan her birinin diğerinden yeni bir bilgi öğrenirken aralarındaki yakınlık usta ve çırak ilişkisine benzer. Bu bağlardan doğan sinerji sayesinde organizasyon rekabetçi avantaj kazanır (Badaracco, 1991). Cavusgil vd. (2003), tarafından ABD’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren 182 hizmet firmasının her birinin Ar-Ge biriminde üst düzey yöneticisinin katılımı ile yapılan alan çalışmasında bir firmanın işbirliği yaptığı firmadan örtük bilgi transfer edebildiği belirlenmiştir. Transfer edilen örtük bilginin, taklit edilmesinin güçlüğüne firma için rekabetçi avantaj sağlamada çok değerli bir kaynak olduğu anlaşılmıştır.

Bir organizasyonun faaliyetlerini gerçekleştirmek için kendi bünyesindeki bireyler ve takımlar arasında bilgi paylaşımı kapasitesi, sektörlerin çoğunda rekabetçi avantaj bakımından yaşamsal önemi olan bir kaynak olarak görülür (Dierickx ve Cool, 1989; Grant, 1996; Kogut ve Zander, 1992; Nonaka ve Takeuchi, 1995; Teece ve diğer., 1997; Haas ve Hansen, 2007). Luu (2014) tarafından Vietnam’da gemi işletmeciliği yapan 127 firmadaki 635 orta düzey yönetici üzerinde yaptığı ampirik araştırmanın sonucunda bilgi paylaşımının rekabetçilik üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Bu nedenle, bu araştırmada bilgi paylaşımı ile rekabetçi avantaj arasındaki ilişkiyi test etmek üzere aşağıdaki hipotez kurgulanmıştır. **H3: Bilgi paylaşımının rekabetçi avantaj üzerinde olumlu etkisi vardır.**

## **4. Araştırmanın Yöntemi ve Bulguları**

### **4.1. Örneklem Yapısı**

Bu çalışma kapsamında Türkiye genelinde faaliyet gösteren İstanbul Sanayi Odasının yayınladığı 2012 yılı birinci 500 firmasının yöneti-



**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	111	24.3
	Erkek	345	75.7
<b>Yaş</b>	25 altı	28	6.1
	25-34	244	53.5
	35-44	141	30.9
	45 +	43	9.5
<b>Eğitim Düzeyi</b>	MYO ve/veya altı	70	15.4
	Lisans	225	49.3
	Yüksek Lisans	157	34.4
	Doktora	4	0.9
<b>Çalıştığı Departman</b>	İnsan Kaynakları	137	30.0
	Finans / Muhasebe	68	14.9
	Ar-Ge	28	6.1
	Bilgi İşlem	148	32.5
	Diğer	75	16.5
<b>Firmadaki Pozisyonu</b>	Proje Sorumlusu	36	8.0
	Birim Şefi	169	37.4
	Departman Yöneticisi	171	37.8
	Genel Müdür Yrd.	66	14.6
	Genel Müdür / CEO	10	2.2
<b>Görevindeki Tecrübesi</b>	3 yılın altında	90	19.7
	3-5 yıl	146	32.0
	6-9 yıl	88	19.3
	10-12 yıl	68	14.9
	13 yıl ve üzeri	64	14.1
<b>Sektördeki Tecrübesi</b>	3 yılın altında	72	15.8
	3-5 yıl	119	26.1
	6-9 yıl	100	21.9
	10-12 yıl	66	14.5
	13 yıl ve üzeri	99	21.7

N=456 (Araştırmaya katılan yönetici sayısı)

cilerine Ağustos-Eylül 2013 döneminde profesyonel anketörler aracılığı ile anket uygulaması yapılmıştır. Ana kütle içerisinde yer alan bütün firmalarda çalışan yönetici sayıları bilinmemekle birlikte 2012 yılı İSO ilk (birinci) 500 firma listesinden bu firmalarda toplam 596 bin 55 çalışan bulunduğu belirlenmiş ve bu bağlamda ortalama 50 bin yönetici bulunduğu varsayılmıştır. Dağıtılan 500 anketten 456 tanesi cevaplanarak geri dönmüş ve araştırma kapsamına alınmıştır. Anketlerin dönüş oranı % 91'dir. Yapılan araştırma için % 95 güven seviyesinde, % 5 kabul edilebilir hataya göre hesaplanan örneklem sayısı toplam 50 bin ana kütle için 381'dir (Sekaran, 1999: 255). Buna göre, çalışmada varsayılan ana kütle 50 bin için gerçekleşen 456 örneklem sayısı, % 95 güven seviyesi ve % 5 kabul edilebilir hataya göre daha iyi bir güven seviyesi olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu araştırma İSO ilk 500 firma yöneticileri üzerinde yapılan en yüksek katılımlı araştırmalardan biridir.

Toplam 30 sektörde faaliyet gösteren örneklem grubundan ankete 26 (% 86,6) farklı sektörden firmanın katılımı gerçekleşmiştir. Ankette yöneticilere ilişkin demografik değişkenler olarak cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, firmadaki pozisyonu, bulunduğu görevdeki tecrübesi ve sektördeki tecrübesi ölçülmüştür. Örneklemin % 24,3'ü kadın, % 75,7'si erkektir. Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu (% 84,4) 25-44 yaş aralığındadır. Buna paralel olarak katılımcıların çoğunluğunun (% 83,7) lisans ve yüksek lisans mezunu ve bulunduğu görevdeki tecrübeleri bakımından çoğunluğu (% 71) 1-12 yıl arasındır (bkz. Tablo 1).

## 4.2. Ölçüm Aracı

Araştırma kapsamında, bilgi yönetimi ölçeği ve rekabetçi avantaj ölçeği kullanılmıştır. Bilgi yönetimi ölçeği Lee vd.'nin (2005) Churchill'den (1979) etkilenerek hazırlanmış oldukları bilgi yönetimi ölçeğidir. Ölçek; bilginin kullanımı, bilginin toplanması ve bilgi paylaşımı olmak üzere üç farklı boyuttan oluşmaktadır. Rekabetçi avantajın öl-

çümünde ise Chen ve Tsou'nun (2007) Atuahene-Gima (1996), Avlonitis vd. (2001) ve Van Riel vd. (2004)'den uyarlayarak hazırladığı ölçek kullanılmıştır. Her iki ölçeğin soruları da 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum-5=Kesinlikle katılıyorum).

**Tablo 2.** Araştırma Modeli Güvenilirlikleri

	Açıklanan Ortalama Varyans	Bileşik Güvenilirlik	Cronbachs Alpha
Bilginin Kullanımı	0,5471	0,8571	0,7933
Bilgi Paylaşımı	0,5924	0,8525	0,7707
Bilgi Toplanması	0,5193	0,8424	0,7778
Rekabetçi Avantaj	0,5508	0,8577	0,7916

### 4.3. İstatistikî Analizler ve Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler ve Şekil 1'de gösterilen model PLS (Partial Least Squares-Kısmi En Küçük Kareler) yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analiz Ringle vd. (2005) tarafından yapılan SmartPLS 2.0 ve SPSS paket programları kullanılarak yapılmıştır. PLS modelleme yaklaşımında araştırma modeli değerlendirme ve yapısal model değerlendirme olmak üzere iki yöntem önemlidir. Araştırma modeli değerlendirme; içsel tutarlılık (internal consistency), yakınsaklık geçerliliği (convergent validity) ve ayırdedicilik geçerliliği (discriminant validity) bakımından ölçülen modelin psikometrik özelliklerini (Ifinedo, 2011: 2071) ve yapısal modelin değişkenleri arasındaki ilişkinin derecesi ve anlamlılık düzeyi gibi parametrelerini eşzamanlı olarak değerlendirmektedir (Chin, 1998: 329). Her bir önermenin Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability) ve Cronbach

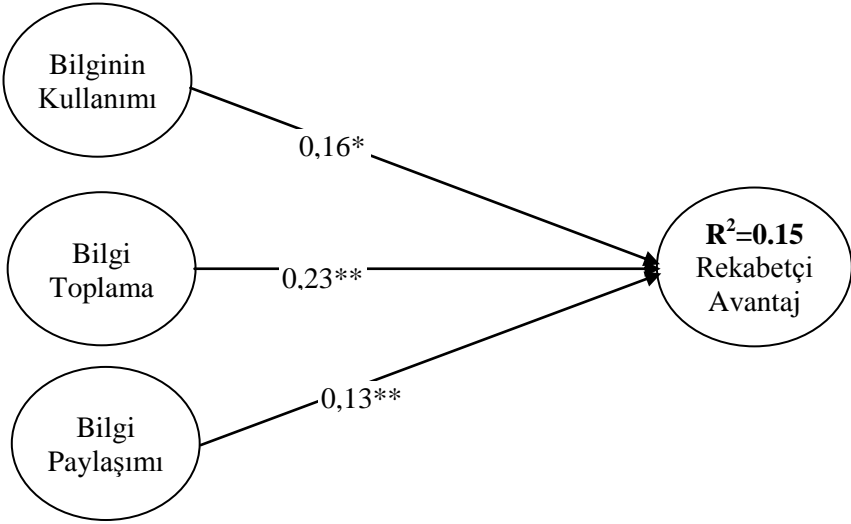
Alpha güvenilirlik değerinin 0,7 veya üzerinde olması durumunda verinin içsel tutarlılığı sağlanmış olur (Nunnally, 1978; Hair vd., 2009).

Test edilen modelin güvenilirlik sonuçları Tablo 2’de gösterilmektedir. Bilgi yönetimi boyutlarının rekabetçi avantaj boyutları üzerindeki etkisini gösteren model için Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability) ve Cronbachs Alpha Katsayısı değerleri hesaplanmıştır. Analiz sonucunda Tablo 2’de görüldüğü gibi model için tüm güvenilirlik değerleri genel kabul görmüş değer (0,70) üzerinde çıkmıştır (Nunnally, 1978). Ayrıca, Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted) değeri hesaplanmış olup, bu değer Fornell ve Larcker (1981: 46)’in önerdiği 0.50’lik düzeyin üstündedir.

**Tablo 3.** Araştırma Modeli Ayırt Edicilik Geçerliliği

	Bilginin Kullanımı	Bilgi Paylaşımı	Bilgi Toplanması	Rekabetçi Avantaj
Bilginin Kullanımı	<b>0,74</b>			
Bilgi Paylaşımı	0,27	<b>0,77</b>		
Bilgi Toplanması	0,44	0,28	<b>0,72</b>	
Rekabetçi Avantaj	0,30	0,24	0,33	<b>0,74</b>

Araştırma modeli oluşturulurken bilginin kullanımı, bilgi paylaşımı, bilgi toplama ve rekabetçi avantaj kavramlarını ölçen 4 değişken esas alınmıştır. Her bir değişkenin farklı bir kavramı ölçtüğünü kontrol etmek için ayırt edicilik geçerliliği (discriminant validity) hesaplanmıştır. Tablo 3’de köşegen elemanları ayırt edicilik geçerliliğini destekler şekilde kendine ait sütun ve satırdaki değerlerden daha yüksektir. Sonuçlar tüm değişkenlerin ampirik olarak birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir.

**Şekil 2.** Yapısal Model İlişkilerinin Test Sonuçları.

\*\*p < 0,001; \*p < 0,01

Araştırmamızda yakınsaklık geçerliliği (convergent validity) Smart PLS ile her bir anket sorusunun ayrı ayrı faktör yüklemesi yapılarak test edilmiştir. Genel kabul görmüş kurala göre yakınsaklık geçerliliğini belirleyebilmek için; kendi yapısı içerisinde her bir soru 0,60'dan büyük olarak yüklenmelidir (Hair vd., 2009: 117; Ifinedo, 2011: 2071). Ankette yer alan bilginin kullanımı boyutunda beş soru (0,65-0,73 arası), bilgi toplama boyutunda dört soru (0,63-0,75 arası) ve bilgi paylaşımı boyutunda dört soru (0,71-0,86 arası) olmak üzere bilgi yönetimi ölçeğinin tüm soruları ilgili faktörlere 0,60'tan daha büyük olarak yüklenmiştir. Araştırmada kullanılan rekabetçi avantaj ölçeğinde beş soru (0,61-0,82) yer almış olup, tüm sorular ilgili faktörlere 0,60'tan daha büyük olarak yüklenmiştir. Anket sorularının tamamı ilgili faktörlere 0,60'dan daha büyük olarak yüklendiği için bu çalışmada kullanılan ölçeklerin yakınsaklık geçerliliği onaylanmıştır.

**Tablo 4.** Araştırma Modeli (Bilgi Yönetimi) Ölçeği Ortalama, Standart Sapma ve Faktör Yüklemeleri

Bilgi Yönetimi Ölçekleri		ORT	SS	BK	BP	BT	RA
BK1	Firmamızın araştırma ve eğitim programı vardır	3,93	0,82	<b>0,65</b>	0,21	0,35	0,18
BK2	Organizasyon çapında bilgi ve enformasyon kullanılarak takım çalışması teşvik edilir	3,81	0,69	<b>0,81</b>	0,22	0,34	0,29
BK3	İşlerimizin yapılmasını kolaylaştırmak için elektronik veri değişimi yoğun bir şekilde kullanılır	3,87	0,69	<b>0,80</b>	0,25	0,37	0,26
BK4	Firmamızda, yeni fikir önerileri için teşvik ve yan haklar vardır	3,89	0,73	<b>0,73</b>	0,11	0,29	0,17
BK5	Firmamızda, bilgi paylaşımını teşvik eden bir kültür vardır	3,90	0,80	<b>0,69</b>	0,19	0,43	0,21
BT1	Firmamızda, işe başlamadan önce şirket veritabanına başvururuz	3,99	0,82	0,35	0,16	<b>0,70</b>	0,21
BT2	Biz yeni iş tasarım ve geliştirme üzerine uzmanlaşmaya çalışırız	4,00	0,79	0,35	0,19	<b>0,75</b>	0,33
BT3	Firmamızda iş ile ilgili yasal kurallar ve politikalar izlenmeye çalışılır	4,13	0,73	0,20	0,21	<b>0,63</b>	0,14
BT4	Firmamızda iş için gereken bilgiyi elde etmek için müşteri ve iş ile ilgili veritabanlarında kapsamlı bir şekilde araştırma yapılır	3,96	0,76	0,31	0,30	<b>0,68</b>	0,30
BP1	Firmamızda, işler için gerekli enformasyon ve bilgi paylaşılır	4,02	0,80	0,18	<b>0,73</b>	0,23	0,15
BP2	Firmamızda, enformasyon ve bilgi paylaşılarak işlerde etkinlik artırılır	4,06	0,80	0,21	<b>0,86</b>	0,30	0,24
BP3	Firmamızda enformasyon ve bilgi paylaşmak için, intranet (firma içi internet ağı) ve elektronik bülten panoları gibi, bilgi sistemleri geliştirildi	4,01	0,78	0,18	<b>0,77</b>	0,25	0,18
BP4	Firmada enformasyon ve bilgilerin diğer ekiplerle paylaşılması desteklenir	3,96	0,73	0,26	<b>0,71</b>	0,23	0,20

ORT: Ortalama; SS: Standart Sapma; BK: Bilginin Kullanımı; BP: Bilgi Paylaşımı; BT: Bilgi Toplama; RA: Rekabetçi Avantaj.

Yapısal model sonuçları Şekil 2’de gösterilmiştir. Şekilde, değişkenler arasındaki bağlantıların Beta ( $\beta$ ) katsayıları ve bağımlı değişkenin  $R^2$  değerine yer verilmiştir. Araştırma modelinde bağımlı değişken olarak yer alan rekabetçi avantajdaki değişimin %15’i ( $R^2=0,15$ ), kendisini etkileyen bağımsız değişkenler olan bilginin kullanımı, bilgi toplama ve bilgi paylaşımı tarafından açıklanmaktadır.

Yapısal model sonuçlarına göre bilginin kullanımı ile rekabetçi avantaj ( $\beta = 0,16$ ;  $p < 0.01$ ), bilgi toplama ile rekabetçi avantaj ( $\beta = 0,23$ ;  $p < 0.001$ ) ve bilgi paylaşımı ile rekabetçi avantaj ( $\beta = 0,13$ ;  $p < 0.001$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bundan dolayı, H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin kabul veya reddinde ölçüt olarak kabul edilen test sonuçlarına ilişkin özet bilgiler Tablo 4’de gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Araştırma Modeli Test Sonuçları Özeti

Hipotezler	Beta Kats. ( $\beta$ )	<i>t</i> -Değeri	p (Sig.) Değeri	Sonuç
Bilginin Kullanımı → Rekabetçi Avantaj (H1)	0,161*	2,909	0,002	Kabul
Bilgi Toplanması → Rekabetçi Avantaj (H2)	0,225**	5,060	0,000	Kabul
Bilgi Paylaşımı → Rekabetçi Avantaj (H3)	0,133**	3,137	0,001	Kabul

\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,001$

## 5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın amacı, bilgi yönetiminin boyutları olan bilginin kullanımının, toplanmasının ve paylaşımının rekabetçi avantaj üzerindeki

etkisinin ölçülmesidir. Bilginin kullanımının, toplanmasının ve paylaşılmasının ölçümünde Lee vd.'nin (2005) ölçeği, rekabetçi avantajın ölçümünde ise Chen ve Tsou'nun (2007) ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında İstanbul Sanayi Odası (İSO) verilerine göre Türkiye'nin en büyük 500 firmasındaki yöneticilere yönelik anket uygulaması yapılmıştır. Bulgular; bilginin kullanımı, toplanması ve paylaşımı ile rekabetçi avantaj arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Araştırmada rekabetçi avantaj kazanmada ölçüt olarak; firmanın yeni ürünler / hizmetler geliştirmede başarı göstererek yeni pazarlara girmesi, müşterilerine rakiplerinden daha yüksek kaliteyi sunarak ve daha fazla rekabet avantajı kazanması kabul edilmiştir. Ayrıca, firmanın yeni ürünler / hizmetler geliştirebilmesi sayesinde çalışanlarının; iş memnuniyetini artırması, deneyim ve uzmanlık bilgilerini artırması ve yenilikçilik kapasitelerini artırması da rekabetçi avantajın ölçütü olarak dikkate alınmıştır.

Araştırmada ele alınan bilgi yönetimi boyutlarından birincisi bilginin kullanımınıdır. Bilgi kullanımının rekabetçi avantaj üzerinde etkisi olduğu çalışmanın hipotezlerinden biridir (H1). Bu konuda daha önce yapılan çalışmalarda bilgi kullanımının rekabetçi avantaj üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğuna ilişkin sonuçlar alınmıştır (Lado ve Zhang, 1998; Bharadwaj, 2000; Tzokas ve Saren, 2004; Gloet ve Terziovski, 2004; Zack ve diğer., 2009; Ifinedo, 2011). Bu çalışmada da bilgi kullanımının rekabetçi avantaj üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Firma tarafından araştırma ve eğitim programlarının gerçekleştirilmesinin, organizasyon bünyesinde bilgi ve enformasyon kullanılarak takım çalışmasının teşvik edilmesinin, elektronik veri değişiminin, yeni fikirlerin teşvik edilmesinin bilginin kullanımında etkinliği artırdığı ve dolayısıyla rekabetçi avantaj kazandırdığı belirlenmiştir.

Bilgi toplamının rekabetçi avantaj üzerinde etkisi olduğu çalış-



manın ikinci hipotezidir (H2). Bilgi yönetiminin ikinci boyutu olan bilginin toplanması için veri tabanlarının kullanılması, iş için gereken bilgiyi elde etmek amacıyla müşteri ve iş ile ilgili veri tabanlarında kapsamlı bir şekilde araştırma yapılması rekabetçi avantaj kazanmada önemli bir kaynak olan bilginin belirli bir süreç içerisinde firma veri tabanlarında toplanması sonucunda sağlandığı anlaşılmıştır. Bu çalışma sonuçları Tsai (2001) ve Yli-Renko (2001) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile paralel bir şekilde bilgi toplamanın rekabetçi avantaj üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu göstermiştir. Gerekli bilgileri toplayarak veri tabanı oluşturan organizasyonlar faaliyetleri için gerekli bilgileri tam zamanında kullanarak önemli bir rekabet avantajı kazanmış olurlar. Ayrıca firmalarda yeni iş tasarım ve geliştirme üzerine uzmanlaşmaya çalışılması bilgi toplama yoluyla gerçekleştirilebileceğinden uzmanlaşmanın sağladığı rekabetçi avantaj bilgi toplama ile kazanılır. Organizasyonda iş ile ilgili politikaların izlenmesi ve genel kabul görmüş kurallara uyulması da paydaş ve müşteri tatminini sağlayarak rekabetçi avantajı artıran başka bir unsurdur.

Bilgi paylaşımının rekabetçi avantaj üzerinde etkisi olduğu çalışmanın üçüncü ve son hipotezidir (H3). Firmada yürütülen işler için gerekli enformasyon ve bilginin diğer ekiplerle paylaşımı ve bu paylaşım için intranet (firma içi internet ağı) ve elektronik bülten panoları gibi, bilgi sistemlerinin geliştirilmesi bilgi paylaşımının gerçekleştirildiğini gösterir. Bilginin paylaşarak çoğalan ve etkinliğini artıran bir özelliğe sahiptir. Bir bireyin zihnindeki bilgi, sadece o bireyin algısı, yorumu ve bilgiyi kullanabilme kapasitesi kadar etkinlik sağlar. Ancak, bireyler kendi bilgilerini başkaları ile paylaşırlarsa biriken bilgiler farklı bakış açıları, algılar ve yorumlar ile yeniden şekillenir ve bilgiden bilgi üretimi sağlanmış olur. Bilgi paylaşımı, örgüt içerisinde takım ruhunun oluşması ve takımın canlılığını artırması bakımından da önemli bir değişkendir. Aynı zamanda, bilgi paylaşımının artırılabilmesi için “ben” yerine “biz” anlayışının ve ekip ruhunun or-

ganizasyonda yerleştirilmesi gerekir. Bu bağlamda, bilginin belirli merkezlerde ya da kişilerin hafızasında sadece depolanmak yerine paylaşılarak miktarı artırılmış olur, sinerji oluşturulur ve sinerji de rekabetçi avantajı artırır. Yapılan araştırmaların sonuçları da bu gerçeği işaret etmiştir (Dierickx ve Cool, 1989: 1509-1510; Grant, 1996: 385; Kogut ve Zander, 1992: 384; Nonaka ve Takeuchi, 1995: 7; Teece vd., 1997: 528-529; Cavuşgil vd., 2003: 15; Haas ve Hansen, 2007: 1133). Bu araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda bilgi yönetiminin üçüncü boyutu olan bilgi paylaşımının rekabetçi avantaj kazanmada etkin bir rolü olduğu görülmüştür.

Çalışma kapsamında şu önerilerde bulunulmuştur: Bilgi çok önemli bir güç olduğundan firmalar bilgi yönetimine gereken ilgi ve önemi göstermelidirler. Bilgi yönetimi kapsamında bilgi toplama, bilginin kullanımı ve paylaşımının firma ve personel bakımından gereği yerine getirilmelidir.

Bu araştırma, İSO ilk 500 firma yöneticileri üzerinde yapılan en yüksek katılımlı araştırma olmasına rağmen tam katılımın sağlanamaması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu alanda bundan sonra yapılacak çalışmaların bilgi yönetiminin etkin kullanıldığı sektörlerde faaliyet gösteren daha çok sayıda büyük firmalarda yapılması yararlı olacaktır.

### **The Impact of Knowledge Management on Competitive Advantage: An Empirical Study in Turkey**

**Abstract:** Competitiveness is vital for businesses. Nowadays, that competitiveness come into prominence, survival of businesses depends on that they have sustainable competitive advantage. Knowledge management is one of several factors as innovation, research and development, and creativity which have impact on competitive advantage. This study aims to determine the impact of knowledge management's dimensions; knowledge utilization, knowledge acquisition and knowledge sharing

on competitive advantage. At the same time, it is aimed to provide recommendations, based on contribution of knowledge management on competitive advantage, in point of using knowledge effectively. In this empirical study, the data on perceptions concerning knowledge management and competitive advantage was gathered by means of a questionnaire from 456 participating managers working in 274 firms listed among the top 500 companies in Turkey. Data were subjected to content analysis with Smart PLS software and presented in tables. The findings showed that knowledge management's dimensions which knowledge utilization, knowledge acquisition, and knowledge sharing have impact on competitive advantage. Firms should show interest and attention to knowledge management inasmuch as knowledge is a very important power. Also, in terms of the company and staff need to be fulfilled by knowledge utilization, knowledge acquisition, and knowledge sharing within the scope of knowledge management.

**Keywords:** Knowledge Acquisition, Knowledge Utilization, Knowledge Sharing, Competitive Advantage.

## Kaynakça

- Aboelmaged**, M. G. (2012), "Harvesting Organizational Knowledge and Innovation Practices: An Empirical Examination of their Effects on Operations Strategy", **Business Process Management Journal** (18) 5: 712-734.
- Alavi**, M. L. and D. E. **Leidner** (2001), "Review: Knowledge Management and Knowledge Management systems: Conceptual Foundations and Research Issues", **MIS Quarterly** (25) 1: 107-136.
- Atuahene-Gima**, Kwaku (1996), "Differential Potency of Factors Affecting Innovation Performance in Manufacturing and Services Firms in Australia", **Journal of Product Innovation Management** (13)1: 35-52.
- Avlonitis**, G. J., **Papastathopoulou**, P. G., **Gounaris**, S. P. (2001),

- “An Empirically-based Typology of Product Innovativeness for New Financial Services: Success and Failure Scenarios”, **Journal of Product Innovation Management** (18) 52: 324-342.
- Backer**, T. E. (1993), “Information Alchemy: Transforming Information through Knowledge Utilization”, **Journal of the American Society for Information Science** (44) 4: 217-221.
- Badaracco**, J. L. (1991), **The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances**, Boston: Harvard Business School Press.
- Barney**, J. B. (2002), **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, New Jersey: Prentice Hall.
- Bharadwaj**, A. S. (2000), “A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation”, **MIS Quarterly** (24) 1: 169-196.
- Čater**, Tomaž (2004), “The Influence of the Sources of Competitive Advantage on the Forms of Competitive Advantage and Firm Performance: The Slovenian (post-) Transitional Economy”, **South-East Europe Review** (2): 137-162.
- Cavusgil**, S. T., **Calantone**, R. J. and **Y. Zhao** (2003), “Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability”, **Journal of Business and Industrial Marketing** (18) 1: 6-21.
- Chatfield**, A. T. and **Niel Bjorn-Andersen** (1997), “The Impact of IOS-Enabled Business Process Change on Business Outcomes: Transformation of the Value Chain of Japan Airlines”, **Journal of Management Information Systems** (14) 1: 13-40.
- Chen**, Ja-Shen and **Tsou, Hung-tai** (2007), “Information Technology Adoption for Service Innovation Practices and Competitive Advantage: the Case of Financial Firms”, **Information Research** (12): 314. <<http://informationr.net/ir/12-3/paper314.html>> (15.07.2013).
- Chin**, W. W. (1998), The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling [(ed.) G. A. Marcoulides (1998), **Modern**

**Methods for Business Research**, Hillsdale New Jersey: Lawrence Erlbaum] içinde: 295-336.

- Churchill, G. A.** (1979), “A Paradigm for Development Better Measures of Marketing Constructs”, **Journal of Marketing Research** (16): 64-73.
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M. and Scott Stern** (2000), “Untangling the Origins of Competitive Advantage”, **Strategic Management Journal-Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities** (21) 10-11: 1123-1145.
- Çakar, N. D., Yıldız, Sibel ve Serkan Dur** (2010), “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri”, **Ege Akademik Bakış** (10) 1: 71-93.
- Drucker, Peter F.** (1993), **Innovation and Entrepreneurship**, New York: Harper Collins.
- Drucker, Peter F.** (2001), **Management Challenges for the 21st Century**, New York: HarperBusiness.
- Egbu, C. O., Hari, S. and S. H. Renukappa** (2005), “Knowledge Management for Sustainable Competitiveness in Small and Medium Surveying Practices”, **Structural Survey** (23): 7-21.
- Felin, Teppo and W. S. Hesterly** (2007), “The Knowledge-based View, Nested Heterogeneity, and New Value Creation: Philosophical Considerations on the Locus of Knowledge”, **Academy of Management Review** (32) 1: 195-218.
- Fornell, C. and D. F. Larcker** (1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, **Journal of Marketing Research** (18) 1: 39-50.
- Gautschi, Ted** (1999), “Does Your Firm Manage Knowledge?”, **Design News** (55) 11: 188.
- Gloet, Marianne and Milé Terziovski** (2003), “The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management: Implications for Achieving Quality Outcomes in Human Resource Management”, **Journal of**

**Knowledge Management** (7) 1: 78-89.

**Grandori**, Anna and Bruce **Kogut** (2002), “Dialogue on Organization and Knowledge”, **Organization Science** (13): 224–231.

**Grant**, Robert M. (1991), “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, **California Management Review** (33) 3: 114-135.

**Grant**, Robert M. (1996), “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”, **Strategic Management Journal** (17): 109-122.

**Haas**, Martine R. and Morten T. **Hansen** (2007), “Different Knowledge, Different Benefits: Toward a Productivity Perspective on Knowledge Sharing in Organizations”, **Strategic Management Journal** (28) 11: 1133-1153.

**Hair**, J. F., **Black**, W. C., **Anderson**, R. E. and R. L. **Tatham** (2009), **Multivariate Data Analysis**, New Jersey: Prentice Hall.

**Hansen**, Morten T., **Nohria**, Nitin and Thomas **Tierney** (1999), “What’s Your Strategy for Managing Knowledge”, **Harvard Business Review** (77) 2: 106-116.

**Ifinedo**, Princely (2011), “Examining the Influences of External Expertise and in-house Computer: IT Knowledge on ERP System Success”, **Journal of Systems and Software** (84) 12: 2065-2078.

**Ismail**, A. I., **Rose**, R. C., **Uli**, J. and H. **Abdullah** (2012), “The Relationship between Organizational Resources, Capabilities, Systems and Competitive Advantage”, **Asian Academy of Management Journal** (17) 1: 151-173.

**Kogut**, Bruce and Zander **Udo** (1992), “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology”, **Organization Science** (3) 3: 383-397.

**Kuhn**, Deanna, **Garcia-Mila**, Merce, **Zohar**, Anat and Christopher **Andersen** (1995), “Strategies of Knowledge Acquisition”, **Monographs of the Society for Research in Child Development** (60) 4: 1-24.

- Lado**, Augustine A. and Michael J. **Zhang** (1998), “Expert Systems, Knowledge Development and Utilization, and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Model”, **Journal of Management** (24) 4: 489-509.
- Laudon**, K. C. ve J. P. **Laudon** (2011), **Yönetim Bilişim Sistemleri: Dijital İşletmeyi Yönetme** (Çeviri: Uğur Yozgat) Ankara: Nobel.
- Lee**, Ching C. and Jie **Yang** (2000), “Knowledge Value Chain”, **Journal of Management Development** (19) 9: 783-793.
- Lee**, Kun Chang, **Lee**, Sangjae and In Won **Kang** (2005), “KMPI: Measuring Knowledge Management Performance”, **Information and Management** (42): 469-482.
- Luu**, Tuan (2014), “Knowledge Sharing and Competitive Intelligence”, **Marketing Intelligence and Planning** (32) 3: 269-292
- Malhotra**, Yogesh (1997), “Knowledge Management in Inquiring Organizations”, **Proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems (Philosophy of Information Systems Mini-track)**, August 15-17, 1997: 293-295.
- Mason**, R. M. (1993), “Strategic Information Systems: Use of Information Technology in a Learning Organization”, **Proceedings of the Twenty-Sixth Hawaii International Conference on System Sciences '93** (4), January 5-8, 1993: 840–849.
- Matusik**, Sharon F. and Charles W. L. **Hill** (1998), “The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage”, **The Academy of Management Review** (23) 4: 680-697
- Nonaka**, Ikujiro and Hirotaka **Takeuchi** (1995), **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, United Kingdom: Oxford University Press.
- Nunnally**, Jum C. (1978), **Psychometric Theory**, New York: McGraw Hill.
- O'Dell**, Carla and C. Jackson **Grayson** (1998), “If Only We Knew

- What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices”, **California Management Review**, (40) 3: 154-174.
- Peteraf**, Margaret A. (1993), “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, **Strategic Management Journal**, (14) 3: 179-191.
- Penrose**, Edith (1995), **The Theory of the Growth of the Firm**, UK: Blackwell, Oxford University.
- Porter**, Michael E (1979), “How Competitive Forces Shape Strategy”, **Harvard Business Review** (57) 2: 137-145.
- Porter**, Michael E. (1998), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior**, New York: The Free Press.
- Prahalad**, C. K. and Gary **Hamel** (1990), “Core Competence of the Corporation”, **Harvard Business Review**, May-June 1990: 79-90.
- Reagans**, Ray and Bill **McEvily** (2003), “Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range”, **Administrative Science Quarterly**, (48) 2: 240-267.
- Ringle**, C. vd. (2005), **SmartPLS 2.0 (M3) beta**, Hamburg: Institute for Operations Management and Organizations.
- Sekaran**, Uma (1999), **Research Methods For Business: A Skill Building Approach**, New York: John Wiley and Sons Inc.
- Spender**, J. C. and R. M. **Grant** (1996), “Knowledge and the Firm: Overview”, **Strategic Management Journal** (17): 5-9.
- Szulanski**, G., **Cappetta**, R. and R. J. **Jensen** (2004), “When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity”, **Organization Science** (15) 5: 600-613.
- Teece**, D. J., **Pisano**, G. and Amy **Shuen** (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, **Strategic Management Journal** (18) 7: 509-533.
- Terrett**, Andrew (1998), “Knowledge Management and the Law Firm”, **Journal of Knowledge Management** (2) 1: 67-76.



- Tiwana**, Amrit (2003), **Bilginin Yönetimi** (Çeviri: Elif Özsayar), İstanbul: Dışbank Kitapları.
- Tsai**, Wenpin (2001), “Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance”, **Academy of Management Journal** (44) 5: 996-1004.
- Tzokas**, Nikolaos and Michael **Saren** (2004), “Competitive Advantage, Knowledge and Relationship Marketing: Where, What and How”, **Journal of Business and Industrial Marketing** (19) 2: 124-135.
- Van de Ven**, A. H. and P. E. **Johnson** (2006), “Knowledge for Theory and Practice”, **Academy of Management Review** (31) 4: 802-821.
- Van Riel**, A. C. R., **Lemmink**, J. and Hans **Ouwensloot** (2004), “High-Technology Service Innovation Success: A Decision-Making Perspective”, **Journal of Product Innovation Management** (21) 5: 348-359.
- Yli-Renko**, H., **Autio**, E. and H. J. **Sapienza** (2001), “Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms”, **Strategic Management Journal** (22) 6-7: 587-613.
- Zaim**, H., **Tatoglu**, E. and S. **Zaim** (2007), “Performance of Knowledge Management Practices: a Causal Nnalysis”, **Journal of Knowledge Management** (11) 6: 54-67.
- Zaim**, S., **Bayyurt**, N., **Tarim**, M., **Zaim**, H. and Yunus **Guc** (2013), “System Dynamics Modeling of a Knowledge Management Process: A case Study in Turkish Airlines”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences** (99): 545-552.
- Zack**, M. H., **McKeen**, J. and Satyendra **Singh** (2009), “Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis”, **Journal of Knowledge Management** (13) 6: 392-409.