

**FİRMA PERFORMANSINI ARTTIRMANIN BİR ARACI  
OLARAK ÖĞRENEN ÖRGÜT:  
TRB2 BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA\***

***LEARNING ORGANIZATION AS A MEANS OF INCREASING  
FIRM PERFORMANCE: AN APPLICATION IN TRB2 REGION***

**Doç. Dr. Faruk KALAY**  
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi  
Erciş İşletme Fakültesi  
kalayfaruk@hotmail.com

**Öz**

Öğrenen organizasyon, firma performans çıktılarını yükseltmek ve rekabet avantajı elde etmek için son derece önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Öğrenen organizasyonların en önemli bileşeni bilgi yönetimidir. İşletmelerin hangi bilgi yönetimi stratejilerini kullanmaları gerektiği hususu, işletme yönetimleri açısından önemli bir karar alanıdır. Bu çalışmanın amacı, işletmelerin yaygın olarak başvurduğu açık, kapalı, iç odaklı, dış odaklı, teknoloji odaklı ve insan odaklı bilgi yönetimi stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye TRB2 (Van - Bitlis – Muş – Hakkari) bölgesinde bulunan ve farklı sektörlerde faaliyetlerini sürdüren 55 işletmeden olmak üzere toplam 213 çalışandan alınan veriler analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, iç odaklı bilgi yönetimi stratejisi, örtük bilgi yönetimi stratejisi ve insan odaklı bilgi yönetimi stratejisinin firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte açık bilgi yönetimi stratejisi, teknoloji odaklı bilgi yönetimi stratejisi ve dış odaklı bilgi yönetimi stratejisinin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkartılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenen organizasyon, bilgi yönetimi, bilgi yönetimi stratejileri, firma performansı.

\* Bu Araştırma, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi Tarafından 2015-EİF-B029 nolu proje kapsamında desteklenmiştir.

### **Abstract**

Learning Organization is considered as an extremely important tool to increase the firm's performance outcomes and gain competitive advantage. The most important component of learning organizations is knowledge management. What information management strategies should be used by businesses is an important area of decision making in terms of business management. The aim of this study is to explore the impact of explicit, tacit, internal focused, external focused, technology centered and human centered knowledge management strategies on firm performance. For this purpose, data received from a total of 213 employees, including 55 businesses from continuing their activities in different sectors located in Turkey TRB2 region (Van – Bitlis – Muş Hakkari) were analyzed. As a result of the analyzes, it has been determined that the internal-oriented knowledge management strategy, implicit knowledge management strategy and human-focused knowledge management strategy have a positive and significant effect on firm performance. However, explicit knowledge management strategy, technology centered knowledge management strategy and external central knowledge management strategy have not found significant impact on firm performance.

**Keywords:** Organizational learning, knowledge management, Knowledge management strategies, firm performance.

### **1. Giriş**

Bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme sürecinin en önemli bileşenlerinden biridir (Akgün vd., 2003). Bilgi yönetimi, işletmelerin içinde inovasyon ve işletme performansını arttırma ihtiyaçlarını kurguladıkları bir araç olarak kabul ediliyor (Kamara vd., 2002). İşletmeler sürekli olarak çevrelerindeki teknolojik değişmeler, ekonomik gelişmeler, rakipler, müşteriler ve tedarikçilerle ilgili olarak bilgi toplamak ve bu bilgiyi işletme içinde kullanmak ve paylaşmak zorundadırlar (Kalay ve Lynn, 2015). İşletmelerin hangi bilgi yönetimi stratejisini veya stratejilerini kullanacakları bilginin türüne ve işletmenin temel yeteneğine göre değişmekle birlikte önemli bir karar alanıdır (Bohn, 1994). Bilgi yönetimi kavramı; işletmelerin performanslarını, piyasa değerlerini, rekabet avantajlarını ve yatırımlarının geri dönüş oranını arttırmak için çeşitli araçlar, süreçler, yöntemler ve teknikler kullanarak bilginin örgütsel optimizasyonunu yapma faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Skyrme ve Amidon, 1997). Literatürde, bilgi yönetimiyle ilgili araştırmaların iki ana akıma ayrıldığı görülmektedir. Birinci araştırma akımı, bilgi stoklarını arttırma ve bilgi depolarını yeniden kullanmaya odaklanan kaynak tabanlı akımdır (Yang, 2010). Bu akım araştırmalarda, bilgi yönetimi, organizasyonların entelektüel varlıklarını geliştirmek için metotların, tekniklerin, araçların ve değerlerin geliştirilmesi anlamında

kullanılmaktadır. İkinci akım ise, bireylerin yaratıcılıklarını ve kapasitelerini arttırmayı mümkün kılan süreçler, örgüt yapısı ve bilişim teknolojilerine vurgu yapan süreç tabanlı akımdır. Bu akım, bilgi yönetimini, organizasyonel bilginin akışını kolaylaştırmak amacıyla kapalı bilginin açık bilgiye dönüşmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Lubit, 2001; Schulz ve Jobe, 2001). Bu akımda organizasyon, strateji ve insan bilgi yönetiminin temel unsurları olarak ele alınmaktadır (Yang, 2010).

Araştırmacılar örgütsel performansı arttırmak için uygun bilgi yönetimi stratejilerinin ilkelerini açıklamakla birlikte, birbirinden farklı stratejilerin örgütsel performansı nasıl etkilediği henüz iyi anlaşılmış değildir. Bilgi yönetimi stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini araştıran sınırlı sayıda ampirik çalışmanın sonuçları karışıktır (Choi vd., 2008). Çok az araştırmada bilgi yönetimi ile firma performansı arasında negatif bir ilişki tespit edilmişken (Hansen vd., 1999; Matusik, 2002), araştırmaların büyük çoğunluğunda pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Lloyd, 1996; Hoopes ve Postrel, 1999; Lubit, 2001; Yang, 2010). Bazı araştırmacılar, bilgi yönetimi stratejilerinden birinin baskın olarak uygulanması gerektiğini savunurken (Choi ve Lee, 2003; Pai, 2005), bazı araştırmacılar ise birden fazla stratejinin eş zamanlı olarak uygulanması gerektiğini ifade etmektedirler (Jordan ve Jones, 1997). Örneğin Choi ve Lee (2003), çok az sayıda işletmenin performanslarını arttıracak etkili bilgi yönetimi stratejilerini uygulayabildiklerini ve bütün stratejilerin eşit derece etkili olmadığını ifade etmişlerdir. Literatürde yaygın olarak kullanılan bilgi yönetimi stratejileri; açık, kapalı, iç odaklı, dış odaklı, teknoloji odaklı ve insan odaklı olmak üzere altı farklı strateji şeklinde sınıflandırılmaktadır (Choi vd., 2008; Ling, 2013). Bu çalışmanın amacı, işletmelerin performans çıktılarını arttırmak için yaygın olarak başvurdukları bilgi yönetimi stratejilerinden olan açık, kapalı, iç odaklı, dış odaklı, teknoloji odaklı ve insan odaklı stratejilerin (Choi vd., 2008; Ling, 2013), firma performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu bağlamda çalışma kapsamında yanıtı aranan bir araştırma sorusu bulunmaktadır:

Araştırma sorusu: Öğrenen organizasyonların başvurduğu hangi bilgi yönetimi stratejileri firma performansını arttırmaktadır?

Bu çalışmanın sektöre ve yönetim alanına temel katkısı; işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek için başvurdukları bilgi yönetimi stratejilerinin firma performansını nasıl etkilediğini anlamak olacaktır. Ayrıca literatürde son yıllarda yer almaya başlayan bilgi yönetimi stratejileri ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olması ve

ampirik sonuçların çelişkili olması, mevcut çalışmayı literatüre katkısı açısından önemli kılmaktadır.

## **2. Teori ve Hipotezler**

### **2.1. Literatür Araştırması**

Nevis vd. (1995), ürün ve süreç perspektifleriyle bilgi edinmeyi anlamak için, yedi tane organizasyonel öğrenme oryantasyonu ile 10 tane kolaylaştırıcı faktörü araştırmışlardır. Yazarlar, herhangi bir organizasyonel birimin öğrenme kapasitesini artırmak için iki yol tanımlamışlardır. Birincisi, işletmelerin var olan öğrenme biçimlerini kabullenmeleri ve onunu etkililiğini artırmak iken, ikincisi ise öğrenme oryantasyonunun değiştirilmesidir. Çeşitli sektörlerde yapılan vaka çalışması sonucunda, her bir organizasyonel birimin bu iki yol arasında dengelenmesi gerektiği önerilmiştir.

Bierly ve Chakrabarti (1996), Amerika Birleşik Devletlerinde 1977'ten 1991 yılına kadar ampirik olarak araştırdıkları 21 işletmeyi; araştırmacılar, sömürücüler, içine kapanıklar ve yenilikçiler olmak üzere kategorileştirmişlerdir. Yenilikçiler bilgiyi araştırma ve smrme ile elde ederken, içine kapanıklar etkili olmayan ğrenicilerdir. Bununla birlikte, yenilikçi ve araştırmacı işletmelerin daha karlı olabileceği tespit edilmiştir.

Jordan ve Jones (1997), organizasyonel bilginin anahtar boyutlarını araştırmışlardır ve işletmelerde uygulanan bilgi yönetimi metotlarını değerlendirmek için bir ereve sunmuşlardır. Söz konusu araştırmacıların oluşturdukları ereve, açık bilgi ve örtük bilginin metotlarıyla ilgilidir. Açık bilgi metodu, dış ve odaklanmış bilginin elde edilmesi ve biçimsel olmayan bir Şekilde paylaşılmasıyla ilgiliyken, örtük bilgi metodu, dış ve fırsatçı bilginin elde edilmesi ve biçimsel olarak paylaşılmasıyla ilgilidir. Araştırmacılara göre, inovatif fikirlerin etkili sonuçlara ulaşması için açık bilgi ile örtük bilgi arasında doğru dengenin kurulması gerekir.

Hansen vd. (1999), yönetim danışmanlığı firmalarını incelemişlerdir ve bu firmaların kullandığı bilgi yönetimi metotlarını kodlama (codification) ve kişiselleştirme (personalization) olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Kodlama, bilgiyi tekrar tekrar kullanmak için elde eder ve paylaşır. Bunun karşıtı olan kişiselleştirme, uzmanların karşılıklı etkileşimine dayanmaktadır. Araştırmacılar, etkili bir bilgi yönetimi için firmaların iki metodu da sürdürmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Zack (1999), bilgi yönetimini firmanın ne bilmesi gerektiği ve gerçekte bilgi yönetimi konusunda ne bildiği bağlamında ele almıştır. Bilgi yönetimi, agresif ve muhafazakar stil olarak kategorileştirilmiştir.

İç bilgiyi kullanan firmalar muhafazakar bir stil sergilerken, agresif firmalar bilgiyi firma sınırlarından bağımsız bir şekilde araştırmaktadırlar.

Swan vd. (2000). Bilişsel (cognitive) ve topluluk (community) olmak üzere iki bilgi yönetimi stilini ifade etmektedir. Bilişsel stil, bilginin bilişim teknolojileri vasıtasıyla kodlanması ve doğrusal bilgi akışını vurgularken, topluluk stil, mesleki gruplar ve takımları da içeren sosyal ağlar arasında bilginin paylaşımını vurgulamaktadır.

Schulz ve Jobe (2001), dört kategori bilgi yönetimi metodunun (kodlama, kapalı, odaklanmış ve odaklanmamış), Amerika Birleşik Devletleri ve Danimarka'da bulunan çok uluslu işletmelerin performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Ampirik sonuçlar, odaklanmış stratejinin diğerlerine nazaran daha önemli olduğunu göstermiştir. Ayrıca, alt birimlerin performansını artırmak için, farklı organizasyonel bilgi türlerinin, çeşitli düzeylerde kodlanması gerektiği tespit edilmiştir.

Choi ve Lee (2003), dinamik bilgi yönetimi stilinin yüksek firma performansı ile sonuçlandığını, insan ve sistem odaklı stillerin firma performansı bağlamında bir farklılık göstermediğini ve pasif stilin daha az etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Keskin (2005), açık odaklı ve kapalı odaklı bilgi yönetimi stillerinin organizasyonel performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçları, bu stratejilerin firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve açık odaklı strateji etkisinin, diğerlerine nazaran daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Choi vd. (2008), iktisattaki tamamlayıcılık teorisini kullanarak, 131 Kore firmasından aldıkları verilerle, bilgi yönetimi stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, firmalar iç odaklı veya dış odaklı bilgi stratejini uygulayarak fayda sağlayabilir. Ayrıca, kapalı – iç odaklı ve açık – dış odaklı stratejilerin birlikte kullanılması tamamlayıcılık ilişkisidir ve bu ilişki, bilgi yönetimi stratejilerinin firma performansı üzerinde sinerjik bir etkiye neden olur.

Choi ve Jong (2010), olay çalışma yöntemini kullanarak bilgi yönetimi stratejilerinin firma piyasa değeri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, bilginin bilişim teknolojileri vasıtasıyla yeniden kullanımı ya da çalışanların biçimsel olmayan görüşmeleriyle bilgi paylaşımı stratejilerinden birine odaklanan firmaların daha yüksek performans sergilediği tespit edilmiştir. Ancak, bu iki stratejiyi birlikte kullanan firmaların daha düşük performans gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Ling (2013), Tayvan’da faaliyet gösteren 146 işletmeden aldığı verilerle, entelektüel sermaye ve organizasyonel performans ilişkisinde teknoloji odaklı ve insan odaklı bilgi yönetimi stratejilerinin düzenleyici etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, ne teknoloji odaklı ne de insan odaklı stratejilerin gereksiz olmadığı, her ikisinin de entelektüel sermaye ve organizasyonel performans ilişkisinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

## **2.2. Bilgi Yönetimi Türleri ve Hipotezler**

Literatürde bilgi yönetimi stratejileri farklı Şekillerde sınıflandırılmaktadır. Choi vd. (2008), bilgi yönetimi stratejilerini bilgi yönetiminin odak ve kaynak boyutlarına göre sınıflandırmışlardır. Odak boyutunda örtük (tacit) ve açık (explicit) bilgi olarak sınıflandırılmıştır (Polanyi, 1997; Choi ve Lee, 2003). İşletmenin ncelikli bilgi kaynağına göre ise i (internal) ve dış (external) odaklı bilgi olarak sınıflandırılmıştır (Choi vd., 2008). Açık bilgi stratejisi, işletme içindeki bilginin özellikle bilişim teknolojileri aracılığıyla kodlanarak ve yeniden üretilerek, işletme verimliliğini arttırma aracı olarak kullanılmasıdır (Hansen vd., 1999). rtk odaklı bilgi stratejisi kişiselleştirme yaklaşımını esas alarak, bilginin sosyalleşme süreçleri ve kişiler arası iletişim yollarıyla yayılmasıdır (Zack, 1999). Başka bir ifadeyle açık bilgi, açık bir Şekilde doküman haline getirilmiş bilginin yaratılması, depolanması ve kullanılmasına odaklanırken, örtük bilgi ise kişilerarası ilişkilerle bilginin paylaşılmasına odaklanmaktadır (Hansen vd., 1999; Zack, 1999). Açık bilgi, biçimsel hale getirilmiş ve dokmanlaştırılmış bilgidir (Hippel, 1994; Duffy, 2000). Kapalı bilgi ise insan beyninde, davranışında ve algısında yer edinirken biçimsel ve doküman haline getirilmesi zordur (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Scott, 1998). Bu iki bilgi yönetimi stratejisiyle ilgili olarak geçmişte yapılan çalışmaların bazıları, işletmelerin ya açık bilgi ya da örtük bilgi yönetimi stratejisini uygulamalarını nerirlerken, bazıları da işletmelerin açık bilgi ve örtük bilgi stratejilerini eş zamanlı olarak uygulamalarını önermektedirler (Nevis vd., 1995; Bierly ve Chakrabarti, 1996; Jordan ve Jones, 1997; Swan vd., 2000). Bazı araştırmacılar açık bilgiyi kodlanmış (codification) bilgi ve örtük bilgiyi ise kişiselleştirilmiş bilgi (personalization) olarak adlandırmışlardır (Hansen vd., 1999).

Dış odaklı strateji, bilginin dış kaynaklardan elde edilerek organizasyona transfer edilmesini ifade etmektedir (Lee vd., 1999). İ odaklı strateji ise, bilginin organizasyon sınırları içerisinde üretilmesi ve paylaşılmasına odaklanmaktadır (Choi vd., 2008).

Ling (2013) ise bilgi yönetimi stratejilerini teknoloji merkezli ve insan merkezli olarak sınıflandırmıştır. Teknoloji odaklı strateji bilişim teknolojilerine dayanır ve bilginin maddi boyutlarına odaklanır (Sveiby, 1997; Hansen vd., 1999; Perez ve de Pablos, 2003; Ling, 2013). Başka bir ifadeyle, çalışanların veya uzmanların sahip olduğu bilginin daha fazla ulaşılabilir olması için bilginin kodlama ve dokümantasyon ile depolanmasını ifade eder (Sveiby, 1997; Ponelis ve Fairer-Wessels, 1998; Hansen vd., 1999; Ling, 2013). İletişim notları, kullanım kılavuzları, yazılım, şirket politikası belgeleri veya ağlar gibi araçlar bilgiyi kodlamak ve paylaşmak için faydalı araçlardır (Ponelis ve Fairer-Wessels, 1998; Hansen vd., 1999; Perez ve de Pablos, 2003; Ling, 2013). İnsan odaklı strateji örgütsel öğrenme ve bilginin kapalı yönlerine odaklanır (Sveiby, 1997; Hansen vd., 1999; Perez ve de Pablos, 2003; Ling, 2013). Başka bir ifadeyle bu strateji, bilginin insanlar arasındaki etkileşim sonucunda üretilmesi ve paylaşılmasını ifade eder (Stewart, 1997; Sveiby, 1997; Ponelis ve Fairer-Wessels, 1998; Ling, 2013).

Choi ve Lee (2003), açık ve kapalı odaklı perspektifiyle bilgi stillerini dinamik, sistem odaklı, insan odaklı ve pasif olmak üzere dörde ayırmışlardır (Şekil 1). Açık odaklı düzey, bir kişinin ihtiyaç duyduğu organizasyonel bilgiye kolayca ulaşımı ve kullanımı için bilginin kodlanması ve depolanmasıyla ilgilidir. Kapalı odaklı düzey ise organizasyonel bilginin kişisel etkileşim sonucunda elde edilmesine ve paylaşılmasına karşılık gelmektedir.

Pasif bir stile sahip olan organizasyonlar bilgi yönetimine zayıf bir ilgi göstermektedirler. Başka bir ifadeyle bu tür organizasyonlarda bilgi yönetimi sistematik bir mantıkla yönetilmemekte ve örgüt yapısı, kültürü ile bilişim teknolojileri bilgi yönetiminde kullanılmamaktadır.

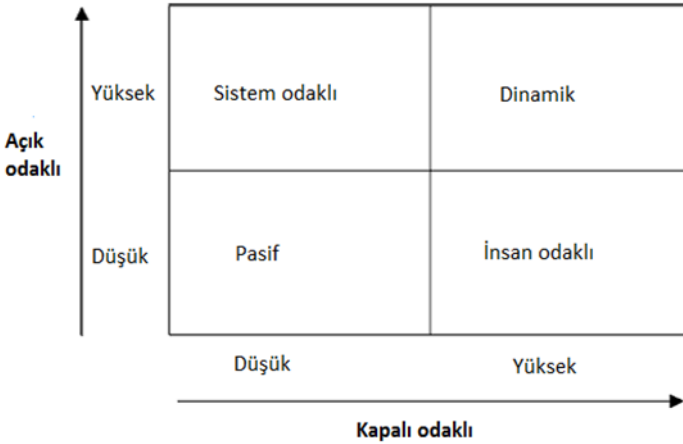
Sistem odaklı bir stile organizasyonlar, bilgi kodlamaya ve yeniden kullanmaya daha fazla önem göstermektedirler. Başka bir ifadeyle bu tür organizasyonlar, bilişim teknolojilerini kullanarak bilginin kodlanabilirlik düzeyini artırmakta ve böylece, bilgiye ulaşımın ve kullanmanın karmaşıklığını düşürmektedirler (Hendriks ve Vriens, 1999; Mirchandani ve Pakath, 1999). Bu tür organizasyonlarda müşterilere hızlı cevap vermek ve bilgi işlem başına düşen maliyeti düşürmek mümkündür (Grover ve Davenport, 2001). Ölçek ekonomileri ve örgütsel etkililik, kodlanmış bilginin yeniden kullanılmasıyla elde edilebilir (Nightingale, 2000).

İnsan odaklı stil, kapalı bilginin elde edilmesi, kullanılması ve kişilerarası deneyimlerle ilgilidir. Bilginin asıl kaynağını biçimsel olmayan sosyal networkler oluştururken, standart prosedürler göz ardı

edilmiştir. Etkili bilgi yönetimi için insan boyutu kritiktir (Lang, 2001). Böylece anlamlı bilgi, veri tabanları kullanarak elde edilmemekte, insanlar arasındaki samimiyet önemli olduğundan bilgi, biçimsel olmayan bir şekilde paylaşılmaktadır. Burada iletişim ve güven önemli başarı faktörleridir (Ichijo vd., 1998; Krogh, 1998). Organizasyonlar radikal öğrenme yeteneklerini arama eğilimdedirler ve mentorlük veya danışmanlığı tercih etmektedirler (Swap vd., 2001). Bu stilde, arketip düzenlemeler stratejik topluluklardır (Storey ve Barnett, 2000).

Dinamik stile sahip firmalar, hem açık hem de kapalı odaklı yöntemlere odaklanan ve böylece birleştirici ve agresif firmalardır. Başka bir ifadeyle bu tür firmalar, açık ve kapalı bilgiyi dinamik bir bağlamda yönetmektedirler. Bilişim teknolojileri, zaman ve mekan olarak birbirlerinden farklı konumlarda olan çalışanlar arasında grup çalışmasını desteklemek için kullanılmaktadır. Bu stilde firmalar, kanıtlanmış bilgiden faydalanmakla birlikte aynı zamanda yeni potansiyelleri de araştırmaktadırlar (Ravasi ve Verona, 2001).

### şekil 1: Bilgi Yönetimi Stilleri (Choi ve Lee, 2003)



Nonaka ve Takeuchi (1995), dışsallaştırma, kombinasyon, sosyalleşme ve içselleştirme olmak üzere dört farklı bilgi yönetimi süreci tanımlamışlardır. Dışsallaştırma; kapalı bilgiyi açık bilgiye dönüştürme sürecidir. Kombinasyon; bireylerin bilgisayarlaştırılmış iletişim ağlarıyla bilgiyi birleştirdikleri, değiştirdikleri ve açıktan açığa paylaştıkları süreci ifade eder. Sosyalleşme; bilginin kapalı bir kanaldan yine kapalı olan bir kanala paylaşılması sürecidir. İçselleştirme ise, açık bilgiyi kapalı bilgiye dönüştürür ve iş yaparak öğrenmeyle ilgilidir (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Ling, 2013). Bir



bakıma, Nonaka ve Takeuchi'nin (1995) dışsallaştırma ve kombinasyon sınıflandırması, Ling'in (2013) teknoloji odaklı sınıflandırmasıyla aynı anlama gelirken, sosyalleşme ve içselleştirme sınıflandırması ise Ling'in (2013) insan odaklı yaklaşımına karşılık gelmektedir.

Perez ve de Pablos (2003), stratejik ve operasyonel olmak üzere iki farklı bilgi yönetimi perspektifi belirtmişlerdir. Operasyonel bilgi yönetimi, bilginin depolanması ve bilginin çalışanlar arasında dağıtılması için bilişim teknolojilerinin kullanılmasına odaklanmaktadır (Perez ve de Pablos, 2003). Stratejik bilgi yönetimi ise; (1) bilgiyi önemli kılan örgütsel yapının dizayn edilmesi, (2) firma stratejisi ve (3) bilgi profesyonellerinin gelişimiyle ilgilidir (Perez ve de Pablos, 2003). Bu bağlamda, stratejik bilgi yönetiminin insan odaklı ve operasyonel bilgi yönetiminin de teknoloji odaklı sınıflandırmaya denk geldiği söylenebilir. Görüldüğü gibi bilgi yönetimi stratejileri çok farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır ve farklı kavramlarla yapılan bir takım sınıflandırmalar da aslında örtüşmektedir. Bu çalışmada, literatürde yaygın olarak kullanılan açık, kapalı, iç odaklı, dış odaklı, teknoloji odaklı ve insan odaklı bilgi yönetimi stratejileri ele alınmıştır.

Organizasyonlarda bilgi yönetimi stratejik olarak birçok açıdan önemlidir (Schulz ve Jobe, 2001). Birincisi, bilgi akışı, bir alt birimde üretilen teknik bilginin (know-how), diğer alt birimlere iletilmesini sağlar. İkincisi, coğrafik olarak farklı alt birimlere dağılmış iş akışlarının koordinasyonunu sağlar. Üçüncüsü, bilgi akışı, rakipler, müşteriler ve tedarikçilerin hareketlerine karşı stratejik olarak konum almak için hayati bir öneme sahiptir. Son olarak, bilgi akışı, ölçek ekonomilerini fark etme ve ölçek ekonomisi oluşturma imkanı sağlar. Bilgi, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için temel bir stratejik kaynak olarak değerlendirilmektedir. Firma içinde yaratılan ve yayılan bilgi, firmanın yeni ve rutin olmayan durumlara karşı cevap verme kapasitesini artırma potansiyeline sahiptir. Firmalar, kaynaklarını daha etkili kullanmak için her geçen gün bilgi yönetimi faaliyetlerine ve bilgi yönetimi sistemlerine daha fazla yatırım yapmaktadırlar. Araştırmanın amacı, problem cümlesi ve literatür araştırması sonucunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- H1: Açık bilgi yönetimi stratejisi firma performansını anlamlı bir şekilde artırır.*
- H2: Örtük bilgi yönetimi stratejisi firma performansını anlamlı bir şekilde artırır.*
- H3: İç odaklı bilgi yönetimi stratejisi firma performansını anlamlı bir şekilde artırır.*

*H4: Dış odaklı bilgi yönetimi stratejisi firma performansını anlamlı bir şekilde arttırır.*

*H5: Teknoloji odaklı bilgi yönetimi stratejisi firma performansını anlamlı bir şekilde arttırır.*

*H6: İnsan odaklı bilgi yönetimi stratejisi firma performansını anlamlı bir şekilde arttırır.*

### **3. Gereç ve Yöntem**

#### **3.1. Örneklem ve Veri Toplama**

Araştırmanın evreni Türkiye TRB2 bölgesinde (Van, Bitlis, Muş, Hakkari) bulunan Küçük ve Orta Boy İşletmelerden oluşmaktadır. Örneklemi ise en az 5 çalışanı olan farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdir. Veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. İşletmelerin başta yöneticileri olmak üzere tüm çalışanlarından veri alınmaya çalışılmıştır. Veri toplama işletme çalışanları ve yöneticileriyle yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Veri toplama süreci sonucunda 55 farklı işletmeden olmak üzere toplam 193 kişiden alınan veriler analiz edilmiştir.

#### **3.2.1. lm Araçları**

Çalışmanın amacı doğrultusunda daha önce yapılan çalışmalarda kullanılan çoklu maddeli ölçekler kullanılarak veri toplanmıştır. rtk bilgi (4 madde), açık bilgi (4 madde), i odaklı bilgi (6 madde) ve dış odaklı bilgi (5 madde) yapılarını ölçmek için Choi vd. (2008) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Teknoloji merkezli bilgi (4 madde) ve insan merkezli bilgi stratejisi (3 madde) yapılarını ölçmek için Ling (2013) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Firma performansı yapısı ise toplam satışlar, pazar payı, rekabet durumu, satışlardaki büyüme ve ortalama firma performansı olmak üzere beş boyutta toplam 6 madde ile llmştir. Ölçek hazırlanırken Zhang ve Li'nin (2009) alışmalarında kullandıkları algılanan firma performansı leğinden faydalanılmıştır. Bütün yapılar 1 ile 5 arasında (1 = hiç katılmıyorum, 5 = tamamen katılıyorum) Likert tipi derecelemeyle llmştir.

#### **3.2. Geçerlilik ve Güvenirlik**

Ölçeklerin güvenirliği Cronbach's Alpha testiyle incelenmiştir. Bütün leklerin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 3'de verilmektedir. Tablo 3'deki değerler incelendiğinde bütün ölçeklerin güvenirlik katsayılarının kabul edilebilir sınırın üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeklerin psikometrik özelliklerini test etmek için doğrulatoryıcı faktör

analizi (DFA) yapılmıştır. Bu bağlamda 6 faktörlü bilgi yönetimi stratejileri modeli ve tek faktörlü firma performansı modeli olmak üzere iki farklı ölçüm modeli test edilmiştir. Bilgi yönetimi stratejileri modeli; açık bilgi yönetimi, örtük bilgi yönetimi, iç odaklı bilgi yönetimi, dış odaklı bilgi yönetimi, teknoloji odaklı bilgi yönetimi ve insan odaklı bilgi yönetimi stratejileri faktörlerinden oluşmaktadır. Her iki modelin DFA sonuçları Tablo 1’de ve modellerin program çıktıları Şekil 2 ve Şekil 3’te verilmektedir. Tablo 1 ve şekiller incelendiğinde her boyutu açıklayan madde yüklerinin ilgili boyutla 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu ve yeterli bir madde yüküne sahip olduğu görülmektedir (Kalay ve Ozturk, 2016; Lynn ve Kalay, 2016). İlgili boyutu anlamlı olarak açıklamayan örtük bilgi yönetimi boyutundan bir madde (OBY2) modelden çıkarılmıştır. Ayrıca ölçüm modelleri uyum istatistikleri, modellerin oldukça iyi bir uyum verdiğini göstermektedir (bilgi yönetimi stratejileri ölçüm modeli:  $\chi^2=476.543$ , serbestlik derecesi (sd)=252,  $\chi^2/sd=1.891$ , GFI=0.856, CFI=0.842, NFI=0.722, IFI=0.847, RMSEA=0.065,  $p<0.01$ ; firma performansı ölçüm modeli:  $\chi^2=8.424$ , sd=6,  $\chi^2/sd=1.404$ , GFI=0.988, CFI=0.996, NFI=0.987, IFI=0.996, RMSEA=0.044,  $p>0.05$ ).

**Tablo 1: DFA Sonuçları**

<b>Bilgi yönetimi stratejileri ölçüm modeli</b> (Uyum istatistikleri: $\chi^2=476.543$ , sd=252, $\chi^2/sd=1.891$ , GFI=0.856, CFI=0.842, NFI=0.722, IFI=0.847, RMSEA=0.065, $p<0.01$ )			
Ölçekler	Standar dize edilmiş madde yükleri	Standart hata*	Güvenirlilik katsayısı ( $\alpha$ )
<b>Örtük Bilgi Yönetimi Stratejisi</b>			
OBY1: Kurumumda, ihtiyaç duyduğum bilgiyi iş arkadaşlarımdan ve konunun uzmanlarında kolay bir şekilde elde edebiliyorum.	0.334	0.104	0.443
OBY3:Kurumumda, personel arasında bilgi paylaşımının sağlanması için resmi olmayan diyaloglar ve toplantılar yapılır.	0.360	0.106	
OBY4: Kurumumda, personelin ihtiyaç duyduğu bilgiyi edinebilmesi için bire-bir danışmanlık yöntemi sık sık kullanılmaktadır.	0.768	-	

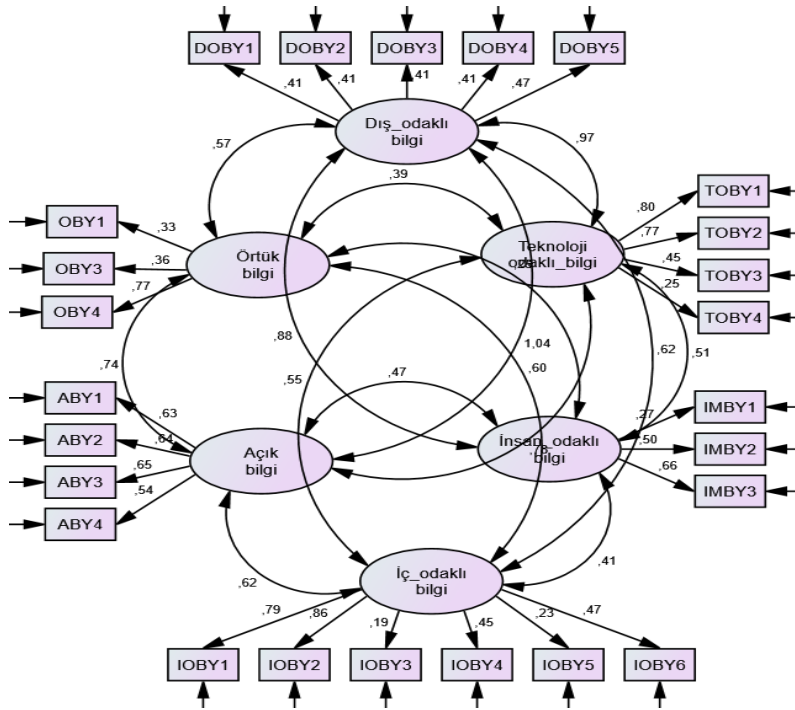
<b>Açık Bilgi Yönetimi Stratejisi</b>			
ABY1: Kurumumda, karşılaştığımız bir problemi çözmek için ihtiyaç duyduğumuz bilgi, herkesin istediği zaman ulaşabileceği şekilde standartlaştırılarak yazılı hale getirilmiştir.	0.632	0.166	0.732
ABY2: Kurumumda, kurumun hazırladığı kitapçık ve broşür gibi resmi kaynaklar vasıtasıyla ihtiyaç duyduğum bilgiye ulaşabiliyorum.	0.635	0.178	
ABY3: Kurumumda, proje ve toplantıların sonuçları bütün personelin ulaşabileceği şekilde yazılı hale getirilerek yayınlanır.	0.648	0.143	
ABY4: Kurumumda, bilgi yazılı hale getirilmiş broşürler ve kitapçıklar gibi resmi dokümanlar vasıtasıyla paylaşılır.	0.539	-	
<b>Dış Odaklı Bilgi Yönetimi</b>			
DOBY1: Kurumumda, üretilen yeni bilginin büyük bir kısmı müşterilerden elde edilen bilgiye dayanır.	0.410	-	0.629
DOBY2: Kurumumda, üretilen yeni bilginin büyük bir kısmı rakiplerimizin ürettiği ürün veya hizmetler analiz edilerek elde edilir.	0.412	0.166	
DOBY3: Kurumumda, yeni bilgi elde etmek için danışmanlık şirketlerine başvurulur.	0.408	0.209	
DOBY4: Kurumumda, üretilen yeni bilginin büyük bir kısmı başka kurumlar ve işletmelerle işbirliği yapılarak elde edilir.	0.411	0.206	
DOBY5: Kurumumda, yeni bilgilere ulaşmak için rakiplerimizin stratejileri, ürettikleri ürünler ve hizmetler düzenli bir şekilde takip edilir.	0.467	0.215	
<b>İç Odaklı Bilgi Yönetimi</b>			
IOBY1: Kurumumda, kurumun sahip olduğu mevcut bilgi, yeni bilgi üretmenin önemli bir kaynağıdır.	0.794	0.241	0.459
IOBY2: Kurumumda, mevcut bilgi kapasitesini geliştirmek için kurumun sahip olduğu iç bilgi kullanılır.	0.863	0.283	
IOBY3: Kurumumda, yeni bilgi üretmek için kurumun sahip olduğu iç bilgi güvenilir bir kaynaktır.	0.194	0.558	

IOBY4: Kurumumda, yeni bilgi üretmek için kurumun sahip olduğu iç bilgi temel bir kaynaktır.	0.453	0.200	
IOBY5: Kurumumda, yeni bilgi üretmek için kurumun iç kaynaklarından elde edilen bilgi rakiplerden elde edilen bilgiden daha önemlidir.	0.231	0.136	
IOBY6: Kurumumda, yeni bilgi üretmek için iç bilgi kaynakları dış bilgi kaynaklarına tercih edilir.	0.472	-	
<b>Teknoloji Odaklı Bilgi Yönetimi</b>			
TOBY1: Bizim işletmemizde kurum kültürü ve değerleri çoğu zaman yazılı materyaller haline getirilir (dergi, kitap, broşür, doküman vb.).	0.800	-	0.470
TOBY2: Bizim işletmemizde çalışanların sahip olduğu bilgi ve beceriler çoğu zaman yazılı materyaller haline getirilir (dergi, kitap, broşür, doküman vb.).	0.769	0.097	
TOBY3: Bizim işletmemizde çoğu zaman ekipmanlar yenilenerek işletme verimliliği artırılır.	0.452	0.088	
TOBY4: Bizim işletmemizde çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerinin bir işletme değerine dönüştürülmesi için patent başvuruları desteklenir.	0.246	0.253	
<b>İnsan Odaklı Bilgi Yönetimi</b>			
IMBY1: İşletmemizin sahip olduğu bilgi çalışanlar arasında dağılmıştır.	0.267	-	0.260
IMBY2: İşletmemizde bilgi daha çok çalışanlar arasındaki kişisel ilişkiler yoluyla paylaşılır.	0.502	0.178	
IMBY3: İşletmemizde bilgi daha çok işletmemizin diğer işletme ve kurumlarla yaptığı işbirliği sonucunda elde edilir.	0.658	0.266	
<b>Firma Performansı</b> (uyum istatistikleri: $\chi^2=8.424$ , $sd=6$ , $\chi^2/sd=1.404$ , $GFI=0.988$ , $CFI=0.996$ , $NFI=0.987$ , $IFI=0.996$ , $RMSEA=0.044$ , $p>0.05$ )			
IP1: Rakiplerimizle karşılaştırıldığında, bizim işletmemiz daha başarılıdır.	0.626	0.221	0.870
IP2: Rakiplerimizle karşılaştırıldığında, bizim işletmemizin sahip olduğu pazar payı daha yüksektir.	0.756	0.268	
IP3: Rakiplerimizle karşılaştırıldığında, bizim işletmemiz daha hızlı büyümektedir.	0.904	0.267	

IP4: Rakiplerimizle karşılaştırıldığında, bizim işletmemizin karlılığı daha yüksektir.	0.763	0.239	
IP5: Rakiplerimizle karşılaştırıldığında, bizim işletmemiz daha yenilikçidir.	0.595	0.157	
IP6: Rakiplerimizle karşılaştırıldığında, bizim işletmemizin müşteri memnuniyeti daha yüksektir.	0.525	-	

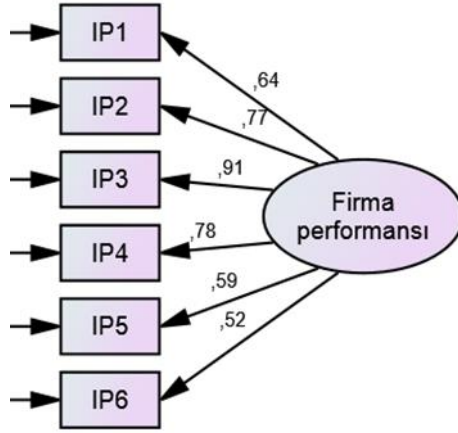
Not: \*Bütün madde yükleri 0.05 düzeyinde anlamlıdır; SD: Serbestlik derecesi.

**Şekil 2: Bilgi Yönetimi Stratejileri Ölçüm Modeli**



Not. Uyum istatistikleri:  $\chi^2=476.543$ , serbestlik derecesi (sd)=252,  $\chi^2/sd=1.891$ , GFI=0.856, CFI=0.842, NFI=0.722, IFI=0.847, RMSEA=0.065,  $p<0.01$

Şekil 3: Firma Performansı Ölçüm modeli



Not. Uyum istatistikleri:  $\chi^2=8.424$ ,  $sd=6$ ,  $\chi^2/sd=1.404$ ,  $GFI=0.988$ ,  $CFI=0.996$ ,  $NFI=0.987$ ,  $IFI=0.996$ ,  $RMSEA=0.044$ ,  $p>0.05$ .

### 3.3. Bulgular

#### 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın örneklemiyle ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 2’de verilmiştir. Buna göre veri toplama gıda (10 işletme), pazarlama (15 işletme), imalat (18 işletme), konaklama (7 işletme), sağlık hizmetleri (2 işletme) ve tekstil (3 işletme) sektörlerinde faaliyet gösteren 55 farklı işletmedeki çalışanlardan alınmıştır. Tek kişi eğilimini ortadan kaldırmak için bir işletmede en az 2 kişiden veri alınmıştır. Gıda sektöründe 67 kişi (%31.5), pazarlama sektöründe 39 kişi (%18.5), imalat sektöründe 61 kişi (%28.6), konaklama sektöründe 29 kişi (%13.6), sağlık hizmetleri sektöründe 11 kişi (%5.2) ve tekstil sektöründe 6 kişi (%2.8) olmak üzere toplam 213 kişiden veri alınmıştır. Ayrıca veri alınan işletmelerde ortalama çalışan sayısı 133 ve standart sapması ise 188’dir. Çalışan sayısı en az 5 kişi ve en çok ise 587 kişidir. Firma yaşı ortalaması 16.18 yıl ve standart sapması 11.32’dir. En küçük firma yaşı 2 yıl iken en büyük firma yaşı 68 yıldır. Veri alınan çalışanların %17.4’ü kadın iken %82.6’sı erkektir.

**Tablo 2: Örneklem Tanımlayıcı İstatistikleri**

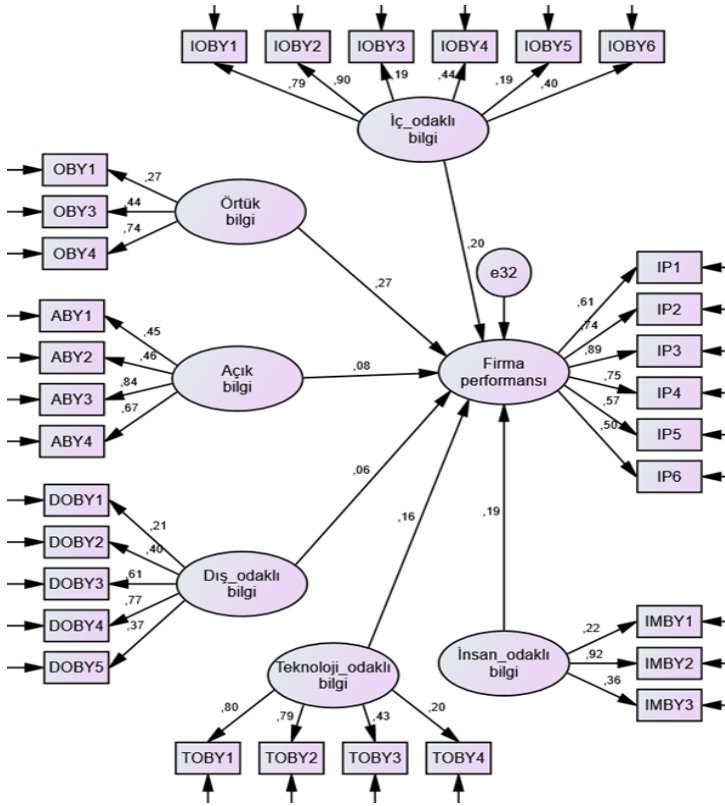
Sektör	Veri alınan firma sayısı	Veri alınan personel sayısı	
		Frekans	Yüzde (%)
Gıda	10	67	31.5
Pazarlama	15	39	18.3
İmalat	18	61	28.6
Konaklama	7	29	13.6
Sağlık hizmetleri	2	11	5.2
Tekstil	3	6	2.8
Toplam	55	213	100

#### 4.2. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. YEM sonucunda model uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde değerler verdiği tespit edilmiştir ( $\chi^2=1125.303$ ,  $sd=419$ ,  $\chi^2/sd=2.686$ ,  $GFI = 0.724$ ,  $CFI = 0.677$ ,  $NFI = 0.576$ ,  $IFI = 0.684$ ,  $RMSEA = 0.089$ ,  $p<0.01$ ) (Lynn ve Kalay, 2015; Kalay ve Lynn, 2016). YEM sonucu Şekil 4'te verilmektedir. Şekil 4 incelendiğinde; iç odaklı bilgi yönetimi ( $\beta=0.20$ ,  $p<.05$ ), örtük bilgi yönetimi ( $\beta=0.27$ ,  $p<.05$ ) ve insan odaklı bilgi yönetimi ( $\beta=0.19$ ,  $p<.05$ ) stratejilerinin firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda H2, H3 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir. Bununla birlikte açık bilgi yönetimi ( $\beta=0.08$ ,  $p>.05$ ), teknoloji odaklı bilgi yönetimi ( $\beta=0.16$ ,  $p>.05$ ) ve dış odaklı bilgi yönetimi ( $\beta=0.06$ ,  $p>.05$ ) stratejilerinin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Böylece H1, H4 ve H5 hipotezleri reddedilmiştir.



Şekil 4: YEM Sonucu



Not. Uyum istatistikleri:  $\chi^2=1125.303$ ,  $sd=419$ ,  $\chi^2/sd=2.686$ ,  $GFI = 0.724$ ,  $CFI = 0.677$ ,  $NFI = 0.576$ ,  $IFI = 0.684$ ,  $RMSEA = 0.089$ ,  $p<0.01$

### Tartışma ve Sonuç

Öğrenen organizasyonların başvurduğu bilgi yönetimi stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirilen çalışmada önemli bulgulara ulaşılmıştır. Çalışma, hizmet sektörü ve imalat sektöründe faaliyet gösteren farklı firmalarda çalışan 213 kişiden alınan verilerle gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda, iç odaklı bilgi yönetimi, örtük bilgi yönetimi ve insan odaklı bilgi yönetimi stratejilerinin firma performansını artırdığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, açık bilgi yönetimi, teknoloji odaklı bilgi yönetimi ve dış odaklı bilgi yönetimi stratejilerinin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir.

**Kaynakça**

- Akgün, A.E., Lynn, G.S. ve Byrne, J.C. (2003). Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework. *Human Relations*, 56(7), 839–868.
- Bierly, P. ve Chakrabarti, A. (1996). Generic Knowledge Strategies In The US Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, 17, 123–135.
- Bohn, R. (1994). Measuring And Managing Technological Knowledge. *Sloan Management Review*, 61–73.
- Choi, B. ve Jong, A.M. (2010). Assessing The İmpact Of Knowledge Management Strategies Announcements On The Market Value Of Firms. *Information & Management*, 47, 42–52.
- Choi, B. ve Lee, H. (2003). An Empirical Investigation Of KM Styles And Their Effect On Corporate Performance. *Information & Management*, 40, 403–417.
- Choi, B., Poon, S.K. ve Davis, J.G. (2008). Effects Of Knowledge Management Strategy On Organizational Performance: A Complementarity Theory-Based Approach. *Omega*, 36, 235 – 251.
- Duffy, J. (2000). Knowledge Management: To Be Or Not To Be? *Information Management Journal*, 34(1), 64–67.
- Grover, V. ve Davenport, T.H. (2001). General Perspectives On Knowledge Management: Fostering A Research Agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5–21.
- Hansen, M., Nohria, N. and Tierney T. (1999). What's Your Strategy For Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116.
- Hendriks, P.H.J. ve Vriens, D.J. (1999). Knowledge-Based Systems And Knowledge Management: Friends And Foes? *Information And Management*, 35, 113–125.
- Hippel, E. (1994). Sticky Information And The Locus Of Problem Solving: Implications For İnnovation. *Management Science*, 40(4), 429–439.
- Hoopes, D.G. ve Postrel, S. (1999). Shared Knowledge, Glitches, And Product Development Performance. *Strategic Management Journal*, 20, 837–865.
- Ichijo, K., Krogh, G. ve Nonaka, I. (1998). Knowledge Enablers. G. Krogh, J. Roos ve D. Kleine (der.). *Knowing In Firms* içinde, Sage, Beverley Hills, CA: Sage, 173–203.
- Jordan, J. ve Jones, P. (1997). Assessing Your Company's Knowledge Management Style. *Long Range Planning*, 30(3), 392–398.

- Kalay, F. ve Lynn, G.S. (2015). The Impact Of Strategic Innovation Management Practices On Firm Innovation Performance. *Research Journal Of Business And Management*, 2(3), 412-429.
- Kalay, F. ve Lynn, G.S. (2016). The Impact Of Organizational Structure On Management Innovation: An Empirical Research In Turkey. *Journal Of Business, Economics And Finance*, 5(1), 125-137.
- Kalay, F. ve Öztürk, T. (2016). Dönüşümsel Liderlik Davranışının Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Ampirik Bir Araştırma. *Research Journal Of Business And Management*, 3(1), 97-106.
- Kamara, J.M., Anumba, C.J. ve Carrillo, P.M. (2002). A Clever Approach To Selecting A Knowledge Management Strategy. *International Journal Of Project Management*, 20, 205–211.
- Keskin, H. (2005). The Relationships Between Explicit And Tacit Oriented Km Strategy, And Firm Performance. *Journal Of American Academy Of Business*, Cambridge, 7(1), 169–175.
- Krogh, G. (1998). Care İn Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 133–153.
- Lang, J.C. (2001). Managerial Concerns In Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43–57.
- Lee, H., Chang, Y. ve Choi, B. (1999). Analysis Of Effects Of Knowledge Management Strategies On Corporate Performance. *Korea Intelligent Information Journal*, 5(2), 99–120.
- Ling, Y.H. (2013). The Influence Of İntellectual Capital On Organizational Performance – Knowledge Management As Moderator. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 937–964.
- Lloyd, B. (1996). Knowledge Management: The Key To Long-Term Organizational Success. *Long Range Planning*, 29(4), 576–580.
- Lubit, R. (2001). Tacit Knowledge And Knowledge Management: The Keys To Sustainable Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 29(4), 164–178.
- Lynn, G.S. ve Kalay, F. (2015). Vision And İts İmpact On Team Success. *Journal of Business, Economics and Finance*, 4(4), 744-769.
- Lynn, G.S. ve Kalay, F. (2016). The Effect Of Vision And Role Clarity On Team Perform-Mance. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 17, 175-196.

- Matusik, S.F. (2002). An Empirical Investigation Of Firm Public And Private Knowledge. *Strategic Management Journal*, 23, 457–467.
- Mirchandani, D. ve Pakath, R. (1999). Four Models For Decision Support System. *Information And Management*, 35, 31–42.
- Nevis, E., Anthony, D. ve Gould, J. (1995). Understanding Organizations As Learning Systems. *Sloan Management Review*, Winter, 73–85.
- Nightingale, P. (2000). Economics Of Scale In Experimentation: Knowledge And Technology In Pharmaceutical R&D. *Industrial And Corporate Change*, 9, 315–359.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Pai, D.C. (2005). Knowledge Strategies In Taiwan’s IC Design Firms. *Journal Of American Academy of Business*, Cambridge, 7(2), 73–77.
- Perez, J.R. ve de Pablos, P.O. (2003). Knowledge Management And Organizational Competitiveness: A Framework For Human Capital Analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 82–91.
- Polanyi, M. (1997). The tacit dimension. In: L. Prusak (der.), *Knowledge In Organizations* içinde, London: Butterworths, 135–146.
- Ponelis, S. ve Fairer-Wessels, F.W. (1998). Knowledge Management: A Literature Overview. *South African Journal of Library and Information Science*, 66(1), 1–9.
- Ravasi, D. ve Verona, G. (2001). Organising The Process Of Knowledge İntegration: The Benefits Of Structural Ambiguity. *Scandinavian Journal Of Management*, 17, 41–66.
- Schulz, M. ve Jobe, L.A. (2001). Codification And Tacitness As Knowledge Management Strategies: An Empirical Exploration. *Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 139–165.
- Scott, J.E. (1998). Organizational Knowledge And The Internet. *Decision Support Systems*, 23, 3–17.
- Skyrme, D.J. ve Amidon, D.M. (1997). *Creating The Knowledge-Based Business*. London: Business Intelligence.
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.

- Storey, J. ve Barnett, E. (2000). Knowledge Management Initiatives: Learning From Failure. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 145–156.
- Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing And Measuring Knowledge- Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Swan, J., Newell, S. ve Robertson, M. (2000). Limits Of IT-Driven Knowledge Management For Interactive Innovation Processes: Towards A Community-Based Approach. *Proceedings of the 33rd Conference of HICSS*.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M. ve Abrams, L. (2001). Using Mentoring And Storytelling To Transfer Knowledge In The Workplace. *Journal Of Management Information Systems*, 18(1), 95–114.
- Yang, J. (2010). The Knowledge Management Strategy And Its Effect On Firm Performance: A Contingency Analysis. *International Journal of Production Economics*, 125, 215-223.
- Zack, M.H. (1999). Developing A Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125–145.
- Zhang, Y.C. ve Li, S.L. (2009). High Performance Work Practices And Firm Performance: Evidence From The Pharmaceutical Industry In China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2331-2348.