

BİLGİ YÖNETİMİNİN İŞLETME ETKİNLİĞİ İLE İLİŞKİSİ: AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

Oya ERDİL^(*)
Hakan KİTAPÇI^(**)

Özet: Bilgi yönetimi, örgütte katma değer yaratan önemli bir süreçtir. İşletmeler yeni yöntemler, yeni bilgiler kullanarak, elde edilen bilgi birikimini diğer insanlarla paylaşarak, çalışanlar arasında işbirliğini geliştirerek bilgi yönetim sürecini etkin hale getirebilir. Elde edilen enformasyon, stratejik yeteneklerle birleştirilirse işletmenin etkinliği artacak ve rekabet avantajı kazanılacaktır. Bu çalışmanın amacı bilgi yönetiminin, stratejik yetenek ve rekabet yoğunluğunun işletme etkinliği ile ilişkisi incelenmesidir.

Marmara bölgesinde kalite belgeli firmalardan imalat sektöründe yer alan 360 işletmenin 79'unun orta düzey yöneticilerinden veriler elde edilmiştir. Değişkenler daha önce diğer araştırmacılar tarafından kullanılan ölçeklerle ölçülmüştür. Faktör yapısının belirlenebilmesi için değişkenler Varimax yöntemiyle rotasyon yapılmış, ölçekler için korelasyon analizi ve Cronbach Alfa güvenilirlik testi uygulanmıştır. Hipotezlerin testi için korelasyon ve ayrı regresyon modeli kurularak analiz yapılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda bilgi yönetimi boyutlarıyla işletme etkinliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Yönetimi, Rekabet Yoğunluğu, Stratejik Yetenek ve İşletme Etkinliği

Abstract: Knowledge management is an important process in terms of value added. The efficiency of knowledge management process can be obtained by implementing the new methods, using new information, dissemination of them with other individuals within the organization and cooperation among employees. After the obtained information's integration with the strategic capabilities, the effectiveness of the firm and its competitive advantage will increase. The aim of this study is to demonstrate the associations among knowledge management, competitive intensity, strategic capabilities and firm effectiveness by an empirical research.

Data obtained from 79 middle level managers of 360 firms in the Marmara region which have ISO certification were used to examine the hypothesized relationships among variables. All variables were measured with already existing reliable scales used in the previous research. Principal factors with Varimax rotation were used for each variable to demonstrate the factor structure. We used the Cronbach's Alpha to estimate reliability scales. Then the data were analyzed by using correlation analysis and separate regression models. The results revealed that knowledge management dimensions of the proposed model were found to be positively and significantly related to firm effectiveness.

Key Words: Knowledge Management, Competitive Intensity, Strategic Competence and Firm Effectiveness.

^(*) Prof. Dr. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi

^(**) Yrd. Doç. Dr. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi

I.Giriş

İşletmeler, özellikle 1990'lı yıllardan sonra sahip oldukları bilgiyi yöneterek değişime karşı koyabileceklerinin ve rekabette üstün olabileceklerinin farkına varmışlardır. Bu süreç içerisinde toprak ve doğal kaynaklar gibi geleneksel işletme girdileri eski önemlerini giderek kaybetmeye başlamış, bu değişim işletmeleri hayatta kalabilmeleri için bilgiye yöneltmiştir. Enformasyonun girdi ve çıktı olarak kullanılması, sağlanması, tasnif edilmesi, paylaşılması ve saklanması, işletmelerin temel faaliyetlerinden biri haline gelmiştir. İşletmelerde gerek işletme içinden gerekse işletme dışından sağlanan bilginin yönetimi işletmeye uzun dönemde rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bilgi eksenli rekabet, bilginin niteliğinin ve ondan yararlanma imkanlarının sorgulanmasını gerektirmektedir. Bu sorgulama çalışmamızın esas nedenlerinden birini oluşturmaktadır. Diğer taraftan bilgi eksenli yönetim tarzı olan toplam kalite yönetiminde bilgi yönetiminin etkisinin de incelenmesi diğer araştırma kaygımızı oluşturmuştur.

II. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, rekabet gücünü arttırmak için bilgiyi yaratma, bulma, elde etme ve harekete geçirmeye yönelik stratejiler ve süreçler bütünü olarak tanımlanabilir (Manasco, 1996).

Bilgi ile ilgili uygulamalar yaygın olarak iki boyutta incelenmiştir. Bilginin meydana getirilmesi ve üretilmesi birinci inceleme alanı olurken, bilginin kullanılması, diğer bir ifade ile dökümanite edilmesi, organize edilmesi, gösterilmesi, sınıflandırılması, transfer edilmesi, paylaşılması, kontrol edilmesi ve ölçülmesi diğer alanını oluşturmaktadır (Yakhlef, 2002: 319–339; Nonaka, 1994: 14–37). Bilgi ile ilgili uygulamaların tüm unsurları stratejik bir kaynak olarak görülmekte ve örgüt yapılarında incelenen öncelikli konular arasında yer almaktadır. Bilgi; sermaye, toprak gibi geleneksel işletme kaynaklarından biri haline gelmiştir (Nomura, 2002: 263-278). Gerek işletme içinden ve gerekse işletme dışından elde edilen bilginin paylaşılması ve faydalı hale getirilmesi işletmelerin rekabet gücü kazanması için kaçınılmaz hale gelmiştir. Bilgi yönetimi “bilgi temelli yönetim” şekline gelerek, yenilik yapma ve ürün geliştirmede çalışanların ve müşterilerin potansiyel bilgisinden faydalanmayı amaçlamaktadır (Nomura, 2002: 263–278).

Son yıllarda örgütsel bilgi yönetimi konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bunların bir kısmı öncelikli olarak teknik başarıyı ele alırken bilgi sisteminin tasarımı, sınıflandırma, depolama ve örgüte yayma fonksiyonları üzerinde durmuştur (Zack, 1999:45-58; McNamara, et al., 2004: 53-76). Örgütsel bilginin kullanılması, geliştirilmesi ve yerleşmesi diğer bir ilgi alanıdır. Ayrıca kültürel başarı olarak bilgi incelenmiş, (Inkpen, 1996: 123-140 ; McNamara, et al., 2004: 53-76) örgütsel değerlerin paylaşılmasının, karşılıklı iletişim, etkileşim ve işbirliği ile mümkün olduğu ifade edilmiştir.

Örgütsel güç ve katma değer meydana getiren diğer bir bilgi oluşum şekli karşılıklı kişisel bağlantılar ve toplulukla bağlantılar, grup içinde diyalog, bölümler arasındaki etkileşim, dış uzmanlar ve rakiplerle oluşturulan şebeke, müşterilerle bağlantılar neticesinde ortaya çıkmaktadır. Karşılıklı ilişkiler ve etkileşimle ortaya çıkan ve büyüyen bilginin farkında olmak ve bu bilgiyi görünür hale getirmek, rekabet gücü kazanmada üstünlük sağlayacaktır. Bilgi temelli örgütün yanı sıra öğrenen örgüt ve entelektüel sermayenin yönetilmesi gibi ilgili kavramlar da bilgiyi vurgulamaktadır (Ndlela, Toit, 2001: 151-165).

Bilgi temelli çalışan en iyi uygulamalara sahip işletmelerde üç özellik dikkat çekmektedir (Nomura, 2002: 263-278): Birincisi, bilgiden fayda sağlama amacının anlaşılması, diğer bir ifade ile bilgi yönetiminin amacının yöneticiler ve çalışanlarca kavranmış olmasıdır. İkincisi, önemli bilginin görünür hale getirilmesi, rekabet gücü kazandıracak bilgiye odaklanmak, böylece diğer bilgilerden ayırt ederek zaman ve enerji kaybını önlemektir. Üçüncü özellik ise, bilginin kendisinden çok, bilgiye sahip insanların işletme sistemleri içerisinde bulunmalarının önemli hale gelmesidir.

Bilgi yönetimiyle ilgili olarak örgütsel hafıza, bilgi transferi, bilgi paylaşımı için teknolojik araçların tasarlanması, sosyal şebekelerin kurulması ve bilgi stratejisinin geliştirilmesi gibi faktörler çalışılmıştır (Mohrman, et al., 2003:7-38). Fakat bu faktörlerin etkisi örgütlerin diğer özelliklerine bağlıdır. Bilginin yaratılmasında paylaşılmasında çalışanların ne şekilde organize olduğu ve yönetildiği başarıya etki edecektir. Liderliğin yanı sıra örgüt kültürü başarılı bilgi yönetimi için belirleyici olacaktır (Ndlela, Toit, 2001:151-165; McNamara, et al. 2004: 53-76). Ayrıca bilgi stratejisi, süreçler, yapı ve sistemlerin yanı sıra kişiler, ekip, örgüt içi ve örgütler arası seviyelerde bilgi etkileşimi örgütlerde bilgi temelli davranışın vazgeçilmez unsurlarıdır (Mentzas et al., 2001: 94-107).

İşletmelerin başarılı stratejiler geliştirmesi ve uygulamasında bilgi, değerli bir kaynak olarak görülmekte ve çalışanların bilgi ve yeteneklerini örgütsel bazda geliştirmek için çeşitli mekanizmalar oluşturulmaktadır (Bollinger, Smith, 2001: 8-18). İşletmelerin kendi alanlarında yeteneklerini geliştirmeleri, mevcut bilgiye ulaşmaları ve yeni bilgiyi ortaya çıkarmalarıyla mümkündür. Paylaşılan ve biriken bilgi, örgütün süreçleri, ürünleri ve hizmetlerine mal edilerek çeşitli seviyelerde uzmanlıklar bütünleştirilir (Grant, 1997: 450-454).

Stratejik bir kaynak olarak düşünüldüğünde bilginin dört özelliği bulunmaktadır (Bollinger, Smith, 2001: 8-18); değerli olması, yaygın, taklit edilebilir ve ikame edilebilir olmamasıdır. Bilgi, örgütün birikimli ve bütünleşik parçası olduğu takdirde stratejik değer ifade eder. Yeniliği ve verimliliği uyumlaştıran yetkinlikler, uzun vadede örgütsel başarı ve başarısızlık arasındaki farkı ortaya koyan en önemli unsurdur ve birçok kaynaktan gelen bilginin kullanılmasıyla geliştirilmektedir (Johannessen, Olsen, 2003: 277-289).

Geleceğin tahmin edilmesi ve kararların alınmasında planlı bir şekilde toplanmış, analiz edilmiş, paylaşılmış ve işlenmiş bilginin önemi büyüktür.

III. Araştırma Modeli

Bilgi yönetimi, stratejik yetenek ve rekabet yoğunluğunun işletme etkinliğine olan ilişkinin incelenmesi, araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

A. Bilgi Yönetimi

Bu araştırmada, bilgi yönetimi; bilgiye dayalı iş davranışları ve bilgi sonuçları olmak üzere iki ana boyutlu olarak ele alınmıştır. Bilgiye dayalı iş davranışları; Sistem performansına odaklanma 4 soruyla, sistematik süreç kullanma 4 soruyla, bilgiyi yönlendirme 3 soruyla, yeni yaklaşımlar deneme 4 soruyla, bilgi sonuçları; örgütsel açıklık 5 soruyla, metot ve süreç iyileştirme 4 soruyla, etkili bilgi oluşturma ve kullanımı 3 soruyla ölçülmüştür (Mohrman, et al., 2003: 7-38). Bilgi sonuçlarının işletmelerde daha yüksek etkinlik seviyelerine yol açması beklenmektedir (Dougherty, 2001: 221-231).

B. Stratejik Yetenek

Strateji ile işletme performansı arasındaki ilişki literatürde kavramsal ve ampirik olarak farklı boyutlarda incelenmiştir. İşletme stratejisi işletmenin bir endüstride rekabet üstünlüğü kazanmak ve sürdürmek için karar verdiği rekabet şekli olarak tanımlanmaktadır (Varadarajan, Clark, 1994: 93-105). Stratejik düşüncede üstün performansın rakiplere karşı daha ileri konumda olma anlamına geldiği araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Morgan, Strong, 2003: 163-176). Stratejik normatif teori süreç, içerik ve kapsam yaklaşımlarını ele almaktadır (Ketchen, Thomas, 1996: 231-257). Stratejide süreç yaklaşımı, stratejik kararlarla sonuçlanan yönetsel ve idari faaliyetleri incelemekte, içerik yaklaşımı stratejik kararların özelliklerini araştırmakta ve kapsam boyutu, stratejilerin gerçekleştiği şartlara odaklanmaktadır.

Literatürde, stratejilerin kavramsallaştırılmasında farklı tipolojiler kullanılmıştır. Porter'ın düşük maliyet, farklılaştırma, odaklanma stratejileri gibi. Araştırmalarda bu tür sınıflandırmaların getirdiği en büyük sıkıntı, birinin kabul edilmesi halinde diğerlerinin dışta tutulmasıdır (Morgan, Strong, 2003:163-176). Stratejik yetenek; yoğun bilgi kullanımını gerektirmekte, bilgi sonuçlarını ve performansını etkilemektedir. Stratejik yetenek bu çalışmada McKee ve diğerlerinden alınan (1992) üç sorulu bir ölçekle ölçülmüştür.

C. Rekabet Yoğunluğu

Rekabet stratejisi, örgütlerin çevreye uyum sağlamak yada çevresel faktörleri değiştirmek için stratejiyi nasıl kullandıklarını ifade eder (Morgan, Strong, 1998: 1051-1073). Yoğun rekabet ortamında işletmeler, rakiplerinin üstünlüklerini ve zayıflıklarını değerlendirerek firma ihtiyaçlarını belirlemek

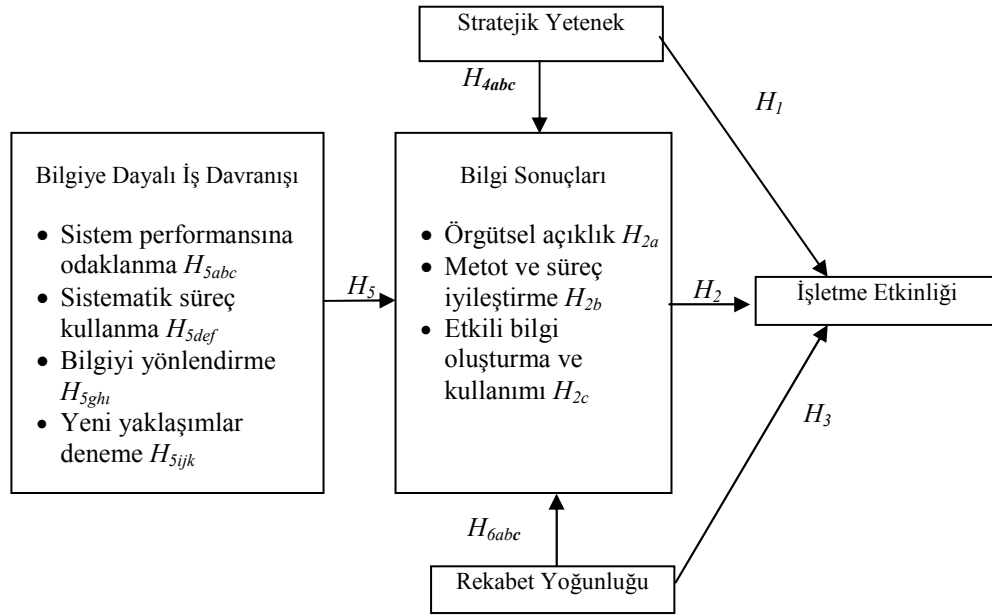
durumundadırlar. Bu analizde sektöre yeni giren firmaların tehdidi, ikame ürünlerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve aynı sektördeki firmalar arasındaki rekabet değerlendirilmektedir (Passemar, Kleiner, 2000: 111–117). Rekabet yoğunluğu ile firma etkinliği ve performansı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar literatürde yer almaktadır. Bunların bazılarında pozitif, bazılarında negatif ilişki bulunmuştur (Gatignon, Xuereb, 1997: 77–90). Bu çalışmada, rekabet yoğunluğunun bilgi sonuçlarına etkisi ve işletme etkinliği ile ilişkisi incelenmiştir. Rekabet yoğunluğu, çalışmada Morgan ve Vorhies'den (2001: 396–407) alınan beş sorulu bir ölçekle ölçülmüştür.

D. İşletme Etkinliği

Geleneksel olarak işletmelerin performans ölçümünde finansal göstergeler kullanılmaktadır (Daily ve Dalton, 1992: 375–386). Ancak yapılan birçok çalışmada işletme performansı ölçümünde farklı göstergeler kullanılmıştır. Venkatraman ve Ramanujam (1986:801–814, 1987:109–122) performans ölçümü ile ilgili yaptıkları çalışmada işletme performansının ölçümünde finansal unsurların yanı sıra teknik performans, yenilik performansı gibi finansal olmayan verilere dayanan ölçüm yöntemlerinin de kullanımına dikkati çekmişlerdir.

Bu çalışmada, işletme etkinliğini ölçmek için yöneticilerden son üç yıla göre, işletmenin Maliyet etkinliği, Kalite, Verimlilik, Müşteri odaklılık, Hız (Ürünün pazara sunulması, imalat süresi vb.), Yenilik, Teknik Performans ve Finansal Performansı 1 = oldukça kötü, 5 = oldukça iyi şeklinde kıyaslamaları istenmiştir. İşletme etkinliği ile ilgili sorular Mohrman ve diğerleri (2003, 7-38) ve Venkatraman ve Ramanujam'ın (1986: 801–814, 1987: 109–122) çalışmalarından uyarlanmıştır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında araştırmanın modeli ve hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur (Şekil 1):



Şekil 1: Araştırma Modeli ve Hipotezler

- H_1 : Stratejik yetenek, işletme etkinliğini artırmaktadır.
- H_{2a} : Örgütsel açıklık, işletme etkinliğini artırmaktadır.
- H_{2b} : Metot ve süreç iyileştirme, işletme etkinliğini artırmaktadır.
- H_{2c} : Etkili bilgi oluşturma ve kullanımı, işletme etkinliğini artırmaktadır.
- H_3 : Rekabet yoğunluğu, işletme etkinliğini artırmaktadır.
- H_{4a} : Stratejik yetenek, örgütsel açıklığı artırmaktadır.
- H_{4b} : Stratejik yetenek, metot ve süreç iyileştirmeyi artırmaktadır.
- H_{4c} : Stratejik yetenek, etkili bilgi oluşturma ve kullanımını artırmaktadır.
- H_{5a} : Sistem performansına odaklanma, örgütsel açıklığı artırmaktadır.
- H_{5b} : Sistem performansına odaklanma, metot ve süreç iyileştirmeyi artırmaktadır.
- H_{5c} : Sistem performansına odaklanma, etkili bilgi oluşturma ve kullanımını artırmaktadır.
- H_{5d} : Sistematik süreç kullanma, örgütsel açıklığı artırmaktadır.
- H_{5e} : Sistematik süreç kullanma, metot ve süreç iyileştirmeyi artırmaktadır.
- H_{5f} : Sistematik süreç kullanma, etkili bilgi oluşturma ve kullanımını artırmaktadır.

H_{5g} : Bilgiyi yönlendirme, örgütsel açıklığı artırmaktadır.

H_{5h} : Bilgiyi yönlendirme, metot ve süreç iyileştirmeyi artırmaktadır.

H_{5i} : Bilgiyi yönlendirme, etkili bilgi oluşturma ve kullanımını artırmaktadır.

H_{5j} : Yeni yaklaşımlar deneme, örgütsel açıklığı artırmaktadır.

H_{5k} : Yeni yaklaşımlar deneme, metot ve süreç iyileştirmeyi artırmaktadır.

H_{5l} : Yeni yaklaşımlar deneme, etkili bilgi oluşturma ve kullanımını artırmaktadır.

H_{6a} : Rekabet yoğunluğu, örgütsel açıklığı artırmaktadır.

H_{6b} : Rekabet yoğunluğu, metot ve süreç iyileştirmeyi artırmaktadır.

H_{6c} : Rekabet yoğunluğu, etkili bilgi oluşturma ve kullanımını artırmaktadır.

IV. Araştırma Kapsamı ve Metodu

Araştırma örneklemini olarak Marmara bölgesinde yer alan kalite belgeli firmalar seçilmiştir. TSE tarafından belgelendirmesi yapılan ve imalat sektöründe yer alan 360 işletme ana kütleli oluşturmuştur. Bu işletmelerin orta kademe yöneticilerinden yüz yüze görüşme, e-posta ve posta yoluyla veri toplanmış elde edilen anketlerin eksiksiz doldurulan 79 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %22'dir. Sorular 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Rekabet yoğunluğu, Bilgi sonuçları, Bilgiye dayalı iş davranışı ve Stratejik yetenek sorularının ölçeği; 1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum, İşletme Etkinliği sorularının ölçeği 1= Oldukça Kötü, 5= Oldukça İyi şeklinde hazırlanmıştır.

V. Araştırma Bulguları

Araştırma modelinde yer alan hipotezlerin test edilmesi için faktör ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca soruların içsel güvenilirliklerinin ölçümü için Cronbach alfa güvenilirlik testi uygulanmıştır.

A. Demografik Özellikler

Örnekleimde yer alan orta kademe yöneticilerin; %68,4'ü erkek, %31,6'sı bayandır. %49,4'ü lisans, %48,1'i yüksek lisans eğitim düzeyine sahiptir. Şimdiye kadar ki çalışma süreleri ortalama 10,44 yıldır ($\sigma=6,3$).

B. Faktör Analizi

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin içerdiği sorular Varimax yöntemiyle rotasyona tabi tutulmuştur.

İçerik geçerliliği, anlam bütünlüğü ve literatür açısından uygun olmadığından değişkenleri oluşturan bazı sorular çıkartılmıştır; Bu çerçevede; Rekabet yoğunluğu sorularından "rakiplerimizin teklif edebileceği her hangi bir öneriye, diğer rakipler gönüllü bir biçimde uyar" sorusu çıkartılmıştır. En küçük

faktör yükleme katsayısı, 0,626'dır (Tablo 1). Bilgiye dayalı iş sonuçlarını oluşturan faktörlerin dağılımları Tablo 2'de görülmektedir. Sistem performansına odaklanma sorularından "Birimlerimizdeki iş hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını düzenli olarak gözden geçiririz" ve "teknik işlerimizin maliyet üzerindeki etkisini sürekli izleriz" soruları, sistematik süreç kullanma sorularından "kararlarımız bilgi tabanlıdır" sorusu, bilgi yaratma sorularından "diğer birimlerden bize bilgi, kaynak ve destek sağlayan insanlarla sürekli temas halindeyiz" sorusu ve yeni yaklaşım denemesi sorularından "yeni fikirlere sürekli açığız" ve "işletmede yeni fikirler denenerek risk alınır" soruları çıkartılmıştır. En küçük faktör yükleme katsayısı 0,702'dir (Tablo 2). Bilgi sonuçlarını oluşturan faktörlerin dağılımları Tablo 3'te görülmektedir. Örgütsel açıklık sorularından "örgüt stratejimiz açık bir şekilde tanımlanmıştır" sorusu, metot ve süreç iyileştirme sorularından "üretim maliyetlerini ve finansal etkileri görebilmek için daha iyi yöntemler ortaya koyduk" sorusu, etkili bilgi oluşumu ve kullanımı sorularından "örgütün diğer bölümleri ve projelerinde bilgi tekrar kullanılır ve değerlendirilir" sorusu çıkartılmıştır. En küçük faktör yükleme katsayısı 0,549'dur (Tablo 3). İşletme etkinliği sorularının faktör dağılımı Tablo 4'te görülmektedir. En küçük faktör yükleme katsayısı, 0,491'dir.

Tablo 1: *Stratejik Yetenek (ST) ve Rekabet Yeteneği (RY) Sorularının Faktör Dağılımları*

Açıklanan toplam varyans %47	RY	ST
Faaliyet gösterdiğimiz endüstride rekabet çok fazladır	,706	
Bu endüstride "promosyon kampanyaları" çok fazladır	,626	
Bu endüstride sıklıkla rekabetçi hareketle karşılaşırız	,809	
Rakiplerimiz oldukça tehlikesizdir	-,781	
Şirket stratejimizde, farklı pazarlama tekniklerinin geliştirilmesi önemli bir yer tutar		,945
Şirket stratejimizde satış gücü ve acentelerin kullanımı önemli bir yer tutar		,836
Son 5 (beş) yıldır, reklam, dağıtım ve satış gibi pazarlama fonksiyonlarımızın etkisi önemli ölçüde iyileştirilmiştir.		,720

Tablo 2: Bilgiye Dayalı İş Sonuçları Sorularının Faktör Dağılımları

Açıklanan toplam varyans %46	BİLGİYE DAYALI İŞ DAVRANIŞI			
	SP	SPK	BY	YYD
Teknik işlerimizin, iş performansı üzerindeki etkilerini çok iyi anlayabiliriz.	,907			
Teknik işlerimizin tüm ürün ve süreç kalitesine etkisini sürekli değerlendiririz.	,702			
Kararların alınmasında sistematik süreçleri izleriz		,877		
Kar ve maliyet alternatiflerimizi dikkatlice değerlendiririz		,739		
Projelerde yanlış giden şeyleri öğrenmek için süreçlerimiz vardır		,834		
Örgütün farklı birimlerinde eğitimlerin dışında öğrenmeyi kolaylaştıracak sistemlerimiz var			,766	
İlginç problemler çözüldüğünde elde edilen sonuç, ilgili kişilere bildirilir			,819	
İşleri daha iyi yapmak için yeni yollar ararız				,812
Yeni ve farklı fikirler sürekli denenir				,912

Sistem performansına odaklanma (SP), Sistematik süreç kullanma (SPK), Bilgi yayılımı (BY), Yeni yaklaşımlar deneme (YYD).

Tablo 3: Bilgi Sonuçları Sorularının Faktör Dağılımları

Açıklanan toplam varyans %62	BİLGİ SONUÇLARI		
	ÖA	MP	EBK
Örgütün açık stratejik hedefleri vardır	,549		
Önceliklerimiz iyi tanımlanmıştır	,855		
Takım ve birimlerimizin sorumluluk alanları iyi tanımlanmıştır	,824		
Roller ve sorumluluklar açıkça tanımlanmıştır	,871		
Çalışma metotları ve süreçlerimiz için iyileştirme yapılır		,589	
Planlı çalışmak için daha iyi yöntemler kullanılır		,883	
İşlerimiz arasındaki koordinasyonu geliştirdik		,818	
İşimizde yeni bilgiler ve metotlar kullanılır			,890
Yeni fikir, metot, süreç ve uygulamalar üretilir			,857

Örgütsel açıklık (ÖA), Metot ve süreç iyileştirme (MP), Etkili bilgi oluşumu ve kullanımı (EBK).

Tablo 4: İşletme Etkinliği (İE) Sorularının Faktör Dağılımı

Açıklanan toplam varyans %60	İE
Maliyet etkinliği	,797
Kalite	,751
Verimlilik	,885
Müşteri odaklılık	,880
Hız (Ürünün pazara sunulması, imalat süresi vb.)	,685
Yenilik	,877
Teknik Performans	,785
Finansal Performans	,491

C.Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon ve Alfa Güvenilirlik Testi

Araştırma modelinde yer alan faktörlerin ortalama, standart sapma, alfa güvenilirlik oranları ve korelasyonları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: Tanımlayıcı İstatistik, Korelasyon ve Cronbach Alfa Güvenilirlik Testi

	Ort.	Stan. sapma	ÖA	MP	EBK	SP	SPK	BY	YDD	RY	ST	İE
ÖA	3,82	0,82	0,91a									
MP	3,97	0,65	,729**	0,84a								
EBK	3,91	0,66	,559**	,596**	0,87a							
SP	3,86	0,64	,461**	,440**	,530**	0,66a						
SPK	3,68	0,87	,767**	,627**	,648**	,458**	0,86a					
BY	3,60	0,87	,381**	,501**	,329**	,325**	,514**	0,60a				
YDD	4,22	0,67	,677**	,692**	,552**	,368**	,514**	,286	0,79a			
RY	3,35	0,61	,255*	,235*	,184	,272*	,181	,213	,337**	0,82a		
ST	3,29	0,94	,335**	,240*	,297**	,068	,432**	,066	,263*	,452**	0,81a	
İE	3,89	0,73	,751**	,720**	,663**	,394**	,779**	,390**	,619**	,093	,374**	0,89a

** Korelasyon anlamlılık düzeyi 0.01

* Korelasyon anlamlılık düzeyi 0.05

^a Cronbach Alfa

Faktörlerin güvenilirlik analizinde alfa güvenilirlik testi kullanılmıştır. Anket çalışmasındaki değişkenlerin güvenilirlik yüzdeleri sırasıyla: Örgütsel açıklık için 0.91, metot ve süreç iyileştirme için 0.84, sistem performansına odaklanma için 0.66, sistematik süreç kullanma için 0.86, bilgi yayılımı için 0.60, stratejik yetenek için 0.81, rekabet yoğunluğu için 0.82 ve işletme etkinliği için 0.89’dur. Güvenilirlik oranları kabul edilebilir düzey olan 0.60’ın üzerindedir (Nunnally, 1978, Bagozzi ve Yi, 1988: 74-94).

D.Regresyon Analizi

Araştırma modelinde yer alan hipotezleri test etmek için regresyon analizleri uygulanmıştır. Kurulan regresyon modelleri anlamlıdır.

Tablo 6: İşletme Etkinliği ile İlgili Regresyon Analizi

	Model I		Model II	
	İşletme Etkinliği		İşletme Etkinliği	
	β_0	Sig.	β_0	Sig.
Stratejik Yetenek H_1	,094	,001	-	-
Rekabet Yoğunluğu H_3	-,792	,431	-	-
Örgütsel açıklık H_{2a}	-	-	,409	,000
Metot ve süreç iyileştirme H_{2b}	-	-	,248	,023
Etkili bilgi oluşumu ve kullanımı H_{2c}	-	-	,281	,002
R^2	0,149		0,672	
F	6,194		48,534	

Model I'de: Stratejik yetenek, bilgi sonuçları ve rekabet yoğunluğunun işletme etkinliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Model I'de işletme etkinliği bağımlı değişken olup $H_{1,3}$ hipotezlerimiz test edilmiştir. Model I'de yer alan değişkenlerden stratejik yetenek işletme etkinliğini kısmen etkilemektedir (H_1) ($\beta_0=,094$; $P<0,05$). Ancak rekabet yoğunluğu işletme etkinliğini etkilememektedir ($P>0,05$). İşletmenin stratejik yeteneği yüksekse işletme etkinliği artmaktadır. Dolayısıyla H_1 kabul H_3 ret edilmiştir (Tablo 6).

Model II'de: Örgütsel açıklık, metot ve süreç iyileştirme ve etkili bilgi oluşumu ve kullanımının işletme etkinliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Model II'deki değişkenlerden örgütsel açıklık (H_{2a}) ($\beta_0=,409$; $P<0,01$), metot ve süreç iyileştirme (H_{2b}) ($\beta_0=,248$; $P<0,05$) ve etkili bilgi oluşumu ve kullanımı (H_{2c}) ($\beta_0=,281$; $P<0,05$) işletme etkinliğini etkilemektedir. Dolayısıyla H_{2abc} hipotezlerimiz kabul edilmiştir (Tablo 6).

Tablo 7: Ara Değişken Etkisi

	Model III		Model IV	
	İşletme Etkinliği		İşletme Etkinliği	
	β_0	Sig.	β_0	Sig.
Stratejik Yetenek	,094	,001	,192	,014
Rekabet Yoğunluğu	-,792	,431	-,201	,008
Örgütsel açıklık	-	-	,380	,000
Metot ve süreç iyileştirme	-	-	,294	,006
Etkili bilgi oluşumu ve kullanımı	-	-	,245	,005
R^2	0,149		0,846	
F	6,194		34,103	

Model III ve Model IV karşılaştırıldığında rekabet yoğunluğu değişkeninin Model III'te anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu durum bize bir ara değişken etkisini göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1173-1182). Diğer bir ifade ile rekabet yoğunluğu işletme etkinliğini örgütsel açıklık, metot ve süreç iyileştirme ve etkili bilgi oluşumu değişkenleri üzerinden negatif olarak etkilemektedir (Tablo 7).

Tablo 8: *Bilgiye Dayalı İş Davranışı Bilgi Sonuçları İlişkisine Ait Regresyon Analizi*

	Model V		Model VI		Model VII	
	Örgütsel açıklık (H5a,d,g,i)		Metot ve süreç iyileştirme (H5b,e,h,j)		Etkili bilgi oluşumu ve kullanımı (H5c,f,i,k)	
	β_0	Sig.	β_0	Sig.	β_0	Sig.
Sistem performansına odaklanma H_{5abc}	,059	,423	,105	,201	,266	,005
Sistemik süreç kullanma H_{5def}	,576	,000	,214	,030	,413	,000
Bilgiyi yönlendirme H_{5ghi}	-,058	,437	,232	,007	-,031	,742
Yeni yaklaşımlar deneme H_{5ijk}	,377	,000	,479	,000	,251	,009
R^2	0,704		0,631		0,539	
F	43,333		31,147		21,304	

Model V'te: Sistem performansına odaklanma, sistematik süreç kullanma, bilgiyi yönlendirme ve yeni yaklaşımlar deneme değişkenlerinin örgütsel açıklık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sistematik süreç kullanma ve yeni yaklaşımlar deneme örgütsel açıklığı etkilememekte (H_{5d} , H_{5i}) ($\beta_0=,576$; $\beta_0=,377$; $P<0,05$), sistem performansına odaklanma ve bilgiyi yönlendirme etkilememektedir (H_{5a} ; H_{5g}) ($P>0,05$). H_{5d} ve H_{5i} hipotezlerimiz kabul, H_{5a} ve H_{5g} hipotezlerimiz ret edilmiştir (Tablo 8).

Model VI'da: Sistem performansına odaklanma, sistematik süreç kullanma, bilgiyi yönlendirme ve yeni yaklaşımlar deneme değişkenlerinin metot ve süreç iyileştirme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sistem performansına odaklanma metot ve süreç iyileştirmeyi etkilememekte, sistematik süreç kullanma, bilgiyi yönlendirme ve yeni yaklaşımlar deneme değişkenleri metot ve süreç iyileştirme değişkenini etkilememektedir (H_{5ehj}) ($\beta_0=,214$; $\beta_0=,232$, $\beta_0=,479$) ($P<0,05$). Dolayısıyla H_{5b} hipotezimiz ret, H_{5e} , H_{5h} , H_{5j} hipotezlerimiz kabul edilmiştir (Tablo 8).

Model VII'de: Sistem performansına odaklanma, sistematik süreç kullanma, bilgiyi yönlendirme ve yeni yaklaşımlar deneme değişkenlerinin etkili bilgi oluşumu ve kullanımı değişkeni üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sistem performansına odaklanma, sistematik süreç kullanma ve yeni yaklaşımlar deneme değişkenleri etkili bilgi oluşumu ve kullanımını etkilememekte (H_{5c} , H_{5f} , H_{5k}) ($\beta_0=,266$; $\beta_0=,413$; $\beta_0=,251$, $P<0,05$), bilgiyi yönlendirme değişkeni etkilememektedir (H_{5i}) ($P>0,05$). Dolayısıyla H_{5c} , H_{5f} , H_{5k} hipotezlerimiz kabul H_{5i} hipotezimiz ret edilmiştir (Tablo 8).

Araştırma modelinde yer alan hipotezlerin kabul/red durumları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Hipotezlerin Kabul/ret Sonuçları

BAGIMSIZ DEĞİŞKEN	H	BAGIMLI DEĞİŞKEN	β	Kabul/Ret
Stratejik yetenek	H ₁	İşletme etkinliği	,094	Kabul
Rekabet yoğunluğu	H ₃	İşletme etkinliği	-	Ret
Örgütsel açıklık	H _{2a}	İşletme etkinliği	,409	Kabul
Metot ve süreç iyileştirme	H _{2b}	İşletme etkinliği	,248	Kabul
Etkili bilgi oluşumu ve kullanımı	H _{2c}	İşletme etkinliği	,281	Kabul
Sistem performansına odaklanma	H _{5a}	Örgütsel açıklık	-	Red
Sistem performansına odaklanma	H _{5b}	Metot ve süreç iyileştirme	-	Red
Sistem performansına odaklanma	H _{5c}	Etkili bilgi oluşumu ve kullanımı	,266	Kabul
Sistematik süreç kullanma	H _{5d}	Örgütsel açıklık	,576	Kabul
Sistematik süreç kullanma	H _{5e}	Metot ve süreç iyileştirme	,214	Kabul
Sistematik süreç kullanma	H _{5f}	Etkili bilgi oluşumu ve kullanımı	,413	Kabul
Bilgiyi yönlendirme	H _{5g}	Örgütsel açıklık	-	Red
Bilgiyi yönlendirme	H _{5h}	Metot ve süreç iyileştirme	,232	Kabul
Bilgiyi yönlendirme	H _{5i}	Etkili bilgi oluşumu ve kullanımı	-	Red
Yeni yaklaşımlar deneme	H _{5j}	Örgütsel açıklık	,377	Kabul
Yeni yaklaşımlar deneme	H _{5j}	Metot ve süreç iyileştirme	,479	Kabul
Yeni yaklaşımlar deneme	H _{5k}	Etkili bilgi oluşumu ve kullanımı	,251	Kabul
Stratejik yetenek	H _{4a}	Örgütsel açıklık	,335	Kabul
Stratejik yetenek	H _{4b}	Metot ve süreç iyileştirme	,240	Kabul
Stratejik yetenek	H _{4c}	Etkili bilgi oluşumu ve kullanımı	,297	Kabul
Rekabet yoğunluğu	H _{6a}	Örgütsel açıklık	,255	Kabul
Rekabet yoğunluğu	H _{6b}	Metot ve süreç iyileştirme	,235	Kabul
Rekabet yoğunluğu	H _{6c}	Etkili bilgi oluşumu ve kullanımı	-	Red

VI. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada bilgiye dayalı iş davranışları, bilgi sonuçları, stratejik yetenek ve rekabet yoğunluğunun işletme etkinliğine olan etkileri incelenmiştir. Model I'de stratejik yetenek işletme etkinliğini pozitif olarak etkilemesine karşın, rekabet yoğunluğu etkilememektedir. Model II'de örgütsel açıklık, metot ve süreç iyileştirme ve etkili bilgi oluşumu ve kullanımı işletme etkinliğini pozitif yönde etkilemektedir. Model III ve Model IV karşılaştırıldığında işletme etkinliği değişkeni ile rekabet yoğunluğu değişkeni arasında örgütsel açıklık,

metot ve süreç iyileştirme değişkenleriyle bir ara değişken etkisi olmaktadır. Gatignon ve Xuereb'in (1997) çalışmasında rekabet yoğunluğunun işletme etkinliğini negatif olarak etkilemesine karşın, çalışmamızda rekabet yoğunluğu işletme etkinliğini ara değişken etkisiyle negatif olarak etkilemektedir.

Araştırma bulgularına göre elde edilen diğer bir sonuç, bilgiye dayalı iş davranışı alt boyutlarının bilgi sonuçları alt boyutlarını etkilemesidir. Eğer sistematik süreçler kullanılırsa, bilgi iyi yönlendirilebilirse, yeni yaklaşımlar denenirse bilgi sonuçları ortaya çıkacaktır. Sistematik süreçlerin kullanımıyla prosedürel bilgi yönlendirilebilecek ve süreçlerde iyileştirmeler yapılabilecektir. Bilginin yaratılması ihtiyaç duyulan bilgi miktarıyla orantılı olmaktadır. İşletmelerde bilginin yaratılması, yönlendirilmesi ve paylaşımı için birçok çalışma yapılmaktadır. Rekabet yoğunluğunun işletme etkinliğini bilgi sonuçları üzerinden negatif etkilemesi bilgi konusunda yapılan çalışmalarda örneklemde yer alan firmalarda yapısal bir takım sorunların olduğunu göstermektedir.

Stratejik yetenek değişkeni daha ziyade pazarlamaya yöneliktir. Dolayısıyla, yoğun rekabet karşısında, işletmelerin özellikle pazarlama stratejilerini yeniden sorgulamaları, farklı pazarlama stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir.

Rekabet yoğunluğu bilgi sonuçlarını negatif olarak, stratejik yetenek de pozitif olarak etkilemektedir. Çalışmaya katılan işletmelerin yoğun bir rekabet ortamında faaliyet gösterdikleri söylenebilir. Pazarlama ağırlıklı stratejik yeteneklerinin iyi olmasına rağmen elde edilen tecrübenin; işletme için yeni bilgi üretilmesinde, yeni yöntemler denenmesinde ve işletmenin diğer bölümlerle işbirliği içinde yeteri kadar kullanılmadığı görülmektedir. Buna göre işletmeler, strateji yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik yeni yöntem ve teknikleri uygulamalı ve örgüt içinde bilgi kullanımı konusunda daha yapısal uygulamalar yerleştirmelidirler.

Örnekleme oluşturan işletmelerin Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulayan işletmeler olması açısından da önemli bazı hususları belirtmekte fayda görmekteyiz. Örgüt içerisinde her ne kadar örgütün öncelikleri, stratejileri, rolleri ve sorumlulukları tanımlanmış olsa da süreç yönetimi açısından bazı problemlerin olduğu söylenebilir. Sistem performansına odaklanma değişkeninin örgütsel açıklık değişkenini etkilememesi, süreç tanımlarının tam yapılmadığını da göstermektedir. Aynı şekilde bilginin de bu aşamada etkili kullanılmadığını söylemek mümkündür. Süreçlerin iyi tanımlanmamış olması bilgiye dayalı iş davranışı değişkenlerinin hiç birinin metod ve süreç iyileştirme değişkenini neden etkilemediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, iyileştirme faaliyetlerinin nerelerde ve nasıl yapılacağı bir sorun olmaktadır. Bilgi yönlendirme değişkeninin etkili bilgi oluşturma ve kullanımı değişkenini etkilememesi birimler arasında bilgi kullanımının yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir. Bu açıdan mevcut TKY sisteminin çalışanlarca tam olarak anlaşılmadığı, uygulama noktasında bir takım problemlerin olduğu ifade

edilebilir. Bu işletmelerin orta ve küçük boy işletme olması TKY uygulamalarının kurumsallaşmadığını bize göstermektedir.

Araştırmanın daha sonraki aşamalarında bilgi yönetiminin kalite performansı üzerindeki etkileri, bilgi türlerinin rekabet ve stratejik yeteneğe etkileri incelenebilir.

Kaynaklar

- Bagozzi, R. P. and Yi, Y., (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (Spring), ss. 74-94.
- Baron R., Kenny D., (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss.1173-1182.
- Bollinger, A. S., Smith, R. D. (2001), Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5, 1, ss.8-18.
- Daily, C. M., Daltron, D. R. (1992), The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms, *Journal of Business Venturing*, 7, 5, ss.375-386.
- Dougherty, D., (2001), Re-imaging the differentiation and integration of work for sustained product innovation. *Organization Science*. 12,5,s.221-231
- Gatignon, H. Xuereb, J. M. (1997), Strategic orientation of the firm and new product performance, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34. Feb., ss.77-90.
- Grant, R. M. (1997), The Knowledge Based View of the Firm: Implications for Management Practice, *Long Range Planning*, 30, ss.450-454.
- Inkpen, A. C. (1996). Creating knowledge through collaboration. *California Management Review*, 39(1), ss. 123-140.
- Johannessen, J., Olsen, B., (2003), Knowledge management and sustainable competitive advantages: The impact of dynamic contextual training, *International Journal of Information Management* 23, ss.277-289.
- Ketchen, D. J., Thomas, J. B. (1996), Mcdaniel RR process, content and context: synergistic effects on organizational performance. *Journal of Management*, 22 (2), ss.231-257.
- Manasco, B., Leading firms develop knowledge strategies, Knowledge Inc. October 1996, <<http://webcom.com/quantera/Apqc.html>>, (04.02.2002'de ulaşılmıştır).
- Mckee, D., Conant, J., Varadarajan, P.R., Mokwa, M., (1992), Success-producer and failure-preventer marketing skills: a social learning theory interpretation. *Journal of Academic Marketing Science*, 20 (1), ss.17-26.
- McNamara, C., Baxter, J., Chua, W., (2004). Making and managing organizational knowledge, *Management Accounting Research*, 15, ss.53-76.

- Mentzas, G., Apostolou, D., Young R., Abecker, A., (2001), Knowledge networking: a holistic solution for leveraging corporate knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 5, 1, ss.94-107.
- Mohrman S. A., David F., Mohrman, A. M., (2003), An empirical model of the organization knowledge system in new product development firms, *Journal of Engineering and Technology Management*, 20, ss.7-38.
- Morgan, R. E., Strong, C. A. (1998), Market orientation and dimensions of strategic orientation, *European Journal of Marketing*, 32, 11, ss.1051-1073.
- _____ (2003), Business performance and dimensions of strategic orientation, *Journal of Business Research*, 56, ss.163-176.
- Morgan, N., A., Vorhies, D. W., (2001), Product quality alignment and business unit performance, *The Journal of Product Innovation Management*, 18, ss.396-407.
- Ndlela, L.T., Toit, A. S. A., (2001), Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise, *International Journal of Information Management*, 21, ss.151-165.
- Nomura, T., (2002), Design of “Ba” for successful knowledge management-how enterprise should design the places of interaction to gain competitive advantage, *Journal of Network and Computer Applications*, 25, ss.263-278.
- Nonaka, I., (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5, 1, ss.14-37.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric methods* (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.
- Passemard, D. Kleiner, B. H. (2000), Competitive advantage in Global industries. *Management Resource News*, Vol. 23, No.7-8, ss.111-117.
- Varadarajan, P. R., Clark, T. (1994), Delineating the scope of corporate, business and marketing strategy, *Journal of Business Research*. 31, ss.93-105.
- Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches, *The Academy of Management Review*, 11(4), ss.801-814.
- _____ (1987). Measurement of business economic performance: an examination of method convergence, *Journal of Management*, Vol:13, No:1, ss.109-122.
- Yakhlef, A., (2002), Towards a discursive approach to organizational knowledge formation, *Scandinavian Journal of Management*, 18, ss.319-339.
- Zack, M. H., (1999), Managing codified knowledge, *Sloan Management Review*, summer, ss.45-58.