



**T.C.**  
**PAMUKKALEÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE ÖRTÜK BİLGİNİN FARKINDALIĞI VE ETKİN**  
**KULLANIMI:**  
**DENİZLİ İLİNDEKİ İŞLETMELERDE ÖRNEK BİR ARAŞTIRMA**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**

**İbrahim AKŞİT**

**Şubat 2014, DENİZLİ**

**ÖRGÜTLERDE ÖRTÜK BİLGİNİN FARKINDALIĞI VE ETKİN  
KULLANIMI;  
DENİZLİ İLİNDEKİ İŞLETMELERDE ÖRNEK BİR ARAŞTIRMA**

**T.C.  
Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı**

**İbrahim AKŞİT**

**Danışman: Yrd.Doç.Dr. İbrahim AKSEL**

**Şubat 2014  
DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi İbrahim AKŞİT tarafından Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKSEL yönetiminde hazırlanan “**Örgütlerde Örtük Bilginin Farkındalığı ve Etkin Kullanımı: Denizli İlindeki İşletmelerde Örnek Bir Araştırma**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 28.02.2014 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKSEL

**Jüri Başkanı**

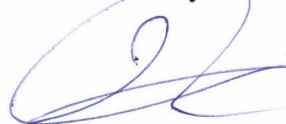
Yrd. Doç. Dr. Naci KARKIN

**Jüri Üyesi**



Yrd. Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI

**Jüri Üyesi**



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 20/06/2014..tarih ve ...13122... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



**Prof. Dr. Turhan KAÇAR**  
**Müdür**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.



**İbrahim AKŞİT**

## ÖNSÖZ

Günümüzde işletmeler için bilgi önemli üretim araçlarından biridir ve rekabette avantaj sağlamak için fark yaratan bir faktördür. İşletmelere avantaj sağlayan bilginin bir boyutu da örtük bilgidir. Her araştırmacı için araştırma konusu mutlaka önemlidir. Bilginin buzdağının görünmeyen kısmı olan örtük bilgi de farkına varılıp etkin bir şekilde kullanıldığında işletmelere sağlayacağı katkı düşünülerek araştırmanın konusu seçilmiştir.

İçinde yaşadığımız bilgi çağında bilgi, hem bireylerin hem örgütlerin en kıymetli varlığıdır. İşletmelerin bilginin ve örtük bilginin özelliklerini ve kaynağını bilmesi, üretebilmesi, paylaşması ve tüm çalışanlarının kullanabileceği şekilde düzenlemesi büyük öneme sahiptir.

Bu amaç doğrultusunda literatürde bilgi ve örtük bilgi ile ilgili kavramlar araştırılmış ve örtük bilginin farkındalığı ve etkin kullanımıyla ilgili boyutlarına yönelik Denizli ilindeki işletmeler üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

Tez çalışmam boyunca bilgi ve tecrübelerini esirgemeyen ve başarılı olmam için emek harcayan danışmanın Yrd.Doç.Dr. İbrahim Aksel hocama, danışmanlığı süresince, öncesinde ve sonrasında her zaman bana önemli katkıları olan Doç.Dr. Celalettin Serinkan hocama, yüksek lisansım ve lisan eğitimim süresince bizlere bilgiler ve önemli değerler katan tüm kıymetli bölüm hocalarıma, her zaman bana destek olan yaşayan ve geçmiş tüm aile fertlerime, çalışmamı yürütürken ve farklı zamanlarda yardımlarını aldığım sevgili arkadaşlarıma, çeşitli zamanlarda bilerek veya bilmeyerek bana destek veren ve engel olan tüm insanlara teşekkür ederim.

## ÖZET

### ÖRGÜTLERDE ÖRTÜK BİLGİNİN FARKINDALIĞI VE ETKİN KULLANIMI; DENİZLİ İLİNDEKİ İŞLETMELERDE ÖRNEK BİR ARAŞTIRMA

AKŞİT, İbrahim  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme ABD  
Tez Yöneticisi: Yrd.Doç.Dr. İbrahim AKSEL

Ocak 2014, 116Sayfa

Özellikle taklidi zor, aktarılamayan ve ifade edilemeyen örtük bilgi, rekabet avantajı yaratmada önemli bir güçtür. Rekabette üstünlüğün elde edilmesi, örtük bilginin farkındalığı ve etkin kullanımı ile anlam bulmaktadır. Bu çalışma bilgi, örtük bilgi, bilgi toplumu, bilgi yönetimi ile örtük bilginin özellikleri paylaşımı ve somutlaştırılması konularını kapsamaktadır. Bu çalışma, örtük bilginin kavramsal bir analiziyle birlikte Denizli ilindeki işletmelerde örtük bilginin farkındalığını ve etkin kullanımını irdelemektedir. Denizli işletmelerindeki örtük bilgi kaynaklarının keşfi, özelliklerinin bilinmesi, kullanımı işletmelerin ekonomik başarısını etkileyecektir.

Çalışmanın sonucunda örtük bilginin farkındalığı ve etkin kullanımı düşük, aralarında da ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi, Bilgi Yönetimi, Etkin Kullanım, Örtük Bilgi, Denizli işletmeleri

## **ABSTRACT**

### **AWARENESS AND EFFECTIVE USE OF TACIT KNOWLEDGE IN THE ORGANIZATIONS: A RESEARCH IN DENIZLI COMPANIES**

AKŞİT, İbrahim  
Master Thesis  
Business Department  
Adviser of Thesis: Asst. Prof. Dr. İbrahim AKSEL

January 2014, 116 Pages

**The tacit (implicit) knowledge which is especially difficult to imitate, cannot be transferred and cannot be expressed is one of the important force in creating competitive advantage. To achieve competitive advantage is to find meaning with the effective use and awareness of tacit knowledge. This study covers that topics; knowledge, tacit knowledge, information society, knowledge management and features, sharing and embodying of tacit knowledge. This study examines awareness and effective use of implicit knowledge in enterprises in Denizli together with a conceptual analysis of tacit knowledge.**

**As a result of this study was found close relationship between awareness and effective use of tacit knowledge.**

**Keywords:** Knowledge, Knowledge Management, Effective Use, Tacit Knowledge, Denizli Companies

## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU .....	iii
ÖNSÖZ .....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ .....	xi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### BİLGİ KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

1.1 Bilgi Kavramı Ve Bilginin Düzeyleri .....	3
1.2 Bilginin oluşumu, Üretimi ve Sınıflandırılması .....	6
1.3 Bilginin özellikleri .....	13
1.4 Bilginin Değeri .....	15
1.5 Bilgi Toplumu .....	17
1.5.1 Bilgi Toplumu, Bilginin Ekonomi İçindeki Yeri ve Bilgi Ekonomisi ....	20
1.5.2 Bilgi İletişim Teknolojileri; Organizasyonlara, Bilgi Toplumuna ve Bilgi Ekonomisine Etkisi .....	23
1.6 Bilgi Yönetimi .....	29
1.6.1 Bilgi Yönetimi İlkeleri .....	33
1.6.2 Bilgi Yönetiminin İşletme Alanında Ve Örgütlerde Uygulanması.....	34

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTLERDE AÇIK BİLGİ VE ÖRTÜK BİLGİ KAVRAMLARI

2.1 Açık Bilgi Ve Örtük Bilgi Kavramları .....	37
2.1.1 Açık ve Örtük Bilginin Özellikleri.....	43
2.1.2 Örtük Bilginin Elde Edilmesi, Kaydedilmesi, Tasnifi .....	47
2.2 Örgütlerde Açık ve Örtük Bilginin Kullanımı .....	50
2.2.1 Örtük Bilginin Paylaşılması .....	53
2.2.2 Örtük Bilginin Somutlaştırılması .....	57

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRTÜK BİLGİNİN FARKINDALIĞI VE ETKİN KULLANIMINA İLİŞKİN DENİZLİ İLİNDEKİ İŞLETMELERDE İNCELEME

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	64
3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlar .....	64
3.3 Araştırmanın Yöntemi .....	65
3.4 Araştırmanın Modeli.....	65



3.5 Araştırmanın Hipotezleri .....	66
3.6 Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi .....	67
3.7 Bulgular .....	69
3.7.1 Demografik Bulgular .....	69
3.7.2 Hipotez Testleri.....	74
SONUÇ .....	90
KAYNAKÇA.....	94
ÖZGEÇMİŞ .....	VI
EKLER.....	103

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Veri, Enformasyon, Bilgi, Bilgelik Spirali .....	6
Şekil 2: Bilginin düzeyleri .....	7
Şekil 3: Bilginin Değerini Ölçme Akış Şeması.....	16
Şekil 4: İlkel toplumdaki bilgi toplumuna bilgi üzerinde kontrolün yaygınlaşması.....	22
Şekil 5: Bilgi Teknolojileri ile Kurumsal Değişim İlişkisi .....	28
Şekil 6: Araştırmanın Modeli.....	66

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar.....	5
Tablo 2 : Bilgi üretim süreçlerinde kolektif ve üniversite tabanlı modelin karşılaştırılması .....	9
Tablo 3 : Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler.....	13
Tablo 4 : Sanayi toplumu ve bilgi toplumu karşılaştırması .....	18
Tablo 5 : Bilgi Teknolojileri Özellikleri .....	25
Tablo 6 : Bilgi Yönetimi Süreci .....	32
Tablo 7 : Bazı Şirketlerdeki Bilgi Yönetimi Amaçları ve Uygulamaları .....	35
Tablo 8 : Özellikleri Bakımından Örtük Bilgi ve Açık Bilgi Arasındaki Farklar.....	40
Tablo 9 : Açık Bilgi ve Örtük Bilginin Kullanım Yeri .....	52
Tablo 10 : Örtük Bilgi Kaynaklarının Somutlaştırılması.....	59
Tablo 11 : Duygusal Zekâ ve Beden Dili Eksenli Örtük Bilgi Stratejileri.....	60
Tablo 12 : Faktör analizi sonuç matrisinde örtük bilginin farkındalığı ölçeği faktörlerinin özdeğer ve varyansları.....	67
Tablo 13 : Örtük Bilginin Farkındalığı Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi .....	68
Tablo 14 : Faktör analizi sonuç matrisinde örtük bilginin etkin kullanımı ölçeği faktörlerinin özdeğer ve varyansları.....	68
Tablo 15 : Örtük Bilginin Etkin Kullanımı Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi .....	69
Tablo 16 : Katılımcıların Demografik Dağılımları .....	70
Tablo 17 : Örtük Bilginin Farkındalığının Sektörlere Göre Farklılığı (Anova Test Sonuçları) .....	71
Tablo 18 : Örtük Bilginin Farkındalığının Sektörlere Göre Farklılığı (Ortalama Eşitliği Test Sonuçları) .....	72
Tablo 19 : Örtük Bilginin Farkındalığının Sektörlere Göre Farklılığı (Tukey Test Sonuçları) .....	72
Tablo 20 : Örtük Bilginin Farkındalığının Sektörlere Göre Farklılığı (Anova Test Sonuçları) .....	72
Tablo 21 : Örtük Bilginin Farkındalığının Sektörlere Göre Farklılığı (Ortalama Eşitliği Test Sonuçları) .....	73
Tablo 22 : Örtük Bilginin Farkındalığının Sektörlere Göre Farklılığı (Tukey Test Sonuçları) .....	73
Tablo 23 : Bireye Özgünlük ve Usta Çırac İlişkisinin Eğitim Durumu Açısından Farklılığı (betimsel değerler).....	74
Tablo 24 : Bireye Özgünlük ve Usta Çırac İlişkisinin Eğitim Durumu Açısından Farklılığı (Anova Test Değerleri) .....	74
Tablo 25 : Taklit Güçlüğünün Eğitim Durumu Açısından Farklılığı (betimsel değerler) .....	75
Tablo 26 : Taklit Güçlüğünün Sektörel Açısından Farklılığı (Anova Test Değerleri).....	75
Tablo 27 : Taklit Güçlüğünün Eğitim Durumu Açısından Farklılığı (Çoklu Değerler) .	76
Tablo 28 : Bilgi Paylaşımının Eğitim Durumu Açısından Farklılığı (betimsel değerler) .....	77
Tablo 29 : Bilgi Paylaşımının Eğitim Durumu Açısından Farklılığı (Anova Test Değerleri) .....	77
Tablo 30 : Somutlaştırma Faktörünün Eğitim Durumu Açısından Farklılığı (betimsel değerler) .....	78
Tablo 31 : Somutlaştırma Faktörünün Eğitim Durumu Açısından Farklılığı (Anova test değerleri) .....	78

Tablo 32 : Somutlaştırma Faktörünün Eğitim Durumu Açısından Farklılığı (çoklu test değerleri) .....	79
Tablo 33 : Bireye Özgülük ve Usta Çıracak İlişkisinin Sektörel Açından Farklılığı (betimsel değerler) .....	80
Tablo 34 : Bireye Özgülük ve Usta Çıracak İlişkisinin Sektörel Açından farklılığı (Anova Test Değerleri) .....	80
Tablo 35 : Taklit Güçlüğünün Sektörel Açından Farklılığı (betimsel değerler).....	81
Tablo 36 : Taklit Güçlüğünün Sektörel Açından Farklılığı (Anova Test Değerleri).....	81
Tablo 37 : Taklit Güçlüğünün Sektörel Açından Farklılığı (Çoklu Değerler).....	82
Tablo 38 : Bilgi Paylaşımının Sektör Açısından Farklılığı (betimsel değerler).....	83
Tablo 39 : Bilgi Paylaşımının Sektör Açısından Farklılığı (Anova Test Sonuçları) .....	83
Tablo 40 : Somutlaştırma Faktörünün Sektör Açısından Farklılığı (betimsel değerler).84	
Tablo 41 : Somutlaştırma Faktörünün Sektör Açısından Farklılığı (Anova test değerleri) .....	84
Tablo 42 : Somutlaştırma Faktörünün Sektör Açısından Farklılığı (çoklu karşılaştırma değerleri) .....	85
Tablo 43 : Bireye özgü olma ve usta çıracak faktörü ile somutlaştırma ilişkisi ( $X^2$ analizi) .....	86
Tablo 44 : Bireye Özgü Olma ve Usta Çıracak Faktörü ile Somutlaştırma İlişkisi (regresyon analizi).....	86
Tablo 45 : Örtük Bilginin Taklit Güçlüğü ile Somutlaştırma Faktörü Arasındaki İlişki ( $X^2$ analizi).....	87
Tablo 46 : Örgüt Bilginin Taklit Güçlüğü ile Somutlaştırma İlişkisi (regresyon analizi) .....	87
Tablo 47 : Örtük Bilginin Bireye Özgü Olması ile Somutlaştırma Faktörü Arasındaki İlişki ( $X^2$ analizi) .....	88
Tablo 48 : Örgüt Bilginin Taklit Güçlüğü ile Somutlaştırma İlişkisi (regresyon analizi) .....	88
Tablo 49 : Örtük Bilginin Taklit Güçlüğü ile Örtük Bilginin Paylaşımı Faktörü Arasındaki İlişki ( $X^2$ analizi).....	89
Tablo 50 : Örgüt Bilginin Taklit Güçlüğü ile Somutlaştırma İlişkisi (regresyon analizi) .....	89

# GİRİŞ

Bilgi, tarihin ilk çağlarından günümüze tarihin her döneminde büyük bir öneme sahip olmuştur. Ancak son dönemde dünyada bilgi ve iletişim teknolojilerinde görülen baş döndürücü gelişmeler belki de içinde yaşadığımız çağın bir diğer deyişle bilgi çağının “bilginin altın çağı” haline gelmesine sebep olmuştur.

Her nerede ve ne zaman olursa olsun bilgiye sahip olan kişi ve gruplar aynı zamanda gücü de elinde bulundurmıştır. Bunun sebebi ise bilginin insanoğlunun iş ve faaliyetlerinde anahtar rol oynaması ve bilgiye ihtiyaç duyuyor olmamızdır. Bilgi hayatımızın hemen her alanında evde, okulda, işyerinde, trafikte, alışverişte, sağlıkta, ekonomi ve siyasette yaşamımıza yön vermekte ve yaşamımızı şekillendirmektedir.

Francis Bacon’un deyişiyle “Bilmek, egemen olmaktır”. Şu anda dünyanın genel durumu değerlendirildiğinde, tarihteki toplumların yaşamları incelendiğinde bilgiye sahip, bilgiyi elinde bulunduran toplumların ekonomik ve siyasi gücü de elinde bulundurduğu ve bu üstünlüğü diğer devlet ve toplumlara karşı kullandığı görülmektedir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde, bilgi kavramının temel çerçevesi sunulmuştur. Bu bağlamda, bilgi kavramının tanımı, bilginin düzeylerinin neler olduğu ve neyi ifade ettikleri, bilginin değeri, oluşumu ve sınıflandırılması, bilgi toplumunun özellikleri, bilginin ekonomi içerisindeki yeri, bilgi ekonomisinin temel karakteristiklerinin neler olduğu, bilgi toplumunda gündeme gelen organizasyon yapıları, bilgi ve iletişim teknolojilerinin bilgi toplumu ve bilgi ekonomisindeki yeri, bilgi ve iletişim teknolojilerinin organizasyonlar ve işletmelerin yapı ve faaliyetleri üzerine etkileri, bilgi yönetiminin kapsamı, bilgi yönetiminin işletme alanında ve örgütlerde uygulanması konularına değinilmiştir.

İkinci bölümde, çalışmanın da esasını teşkil eden örgütlerde açık bilgi ve örtük bilgi konularını incelenmiştir. Bu kapsamda ikinci bölümde, açık ve örtük bilgi kavramları tanımlanarak, açık ve örtük bilginin özelliklerinin neler olduğu, açık ve örtük bilginin farkları, örgütlerde bilginin üretimi ve transferinin nasıl gerçekleştirildiği,

örtük bilginin açığa çıkarılmasında bilgi haritalarının oluşturulması, örtük bilginin farkındalığı ve etkin kullanımı ilişkisi konuları sunulmuştur.

Üçüncü ve son bölümde, örtük bilginin farkındalığı ve etkin kullanımına ilişkin olarak Denizli ilindeki işletmelerde gerçekleştirilen saha çalışmasına ait araştırma bilgilerine (araştırmanın amacı, önemi, metodoloji, verilerin toplanması, analiz ve bulgular, tartışma ve yorum) yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. BİLGİ KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

Günlük hayatımızda bilgi kelimesinin çeşitli şekillerde kullanıldığı görülmektedir. Ancak Türkçe’ de tek bir kelime ile ifade edilmeye çalışılan bilgi kavramının İngilizce’ de “data, information, knowledge” şeklinde üç farklı kelime karşılığının olduğu görülmektedir. Türkçe’ ye de “veri, enformasyon ve bilgi/üst bilgi” olarak tercüme edilen bu ifadeler birbirinden farklı üç düzeyde bilginin var olduğuna işaret etmektedir.

### 1.1 Bilgi Kavramı Ve Bilginin Düzeyleri

**Bilgi** kavramı ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde; kavramın Latince “informatio” kökünden geldiği, “biçim verme eylemi, biçimlendirme ve haber verme eylemini” açıklamak için kullanılmıştır (Tağraf, 2004: 18). Sözlük anlamının Türk Dil Kurumu sözlüğünde “öğrenme, araştırma ve gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat, vukuf”, Oxford sözlüğünde ise “bir deneyim ve eğitim yoluyla birey tarafından edinilen uzmanlık ve beceriler”, “belirli bir alanda ya da toplamda bilinenler olarak açıklandığı görülmektedir (Akpınar ve Akdoğan, 2010: 15).

Yılmaz (2009:110)’a göre bilgi, enformasyonun bir biçimidir ve sadece bireylerin zihinlerinde vardır. Bilgi, öznel bir oluşumdur; bir kişiden diğerine doğrudan doğruya transfer olunamaz veya iletilemez; ama ilk enformasyona dönüştürülebilir. Enformasyon ise, bilginin iletilebilir ve kaydedilebilir şeklidir. Bu durumda enformasyona, bilgiye yönelik bir amaç gözüyle bakılmalıdır. Bilginin temelini veri ve enformasyon oluşturur. Bilgi, enformasyonun rasyonel bir biçimde akıl süzgecinden geçmesi, yorumlanması ve kullanımıyla ortaya çıkar. Bilgi, karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin, tanı vb. gibi yaşamın her alanına dayanak oluşturacak eylemlerin ve uygulamaların temelini oluşturur.

Enformasyon, veri ve bilgi kavramları birbirleriyle doğrudan ilişkili kavramlar olmalarına karşın aralarında birtakım ayırt edici farklılıklar vardır. Bu farklılıklara karşın, bu kavramların özellikle Türkçe literatürde çoğu kere birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Oysa bu kavramlar ise farklı dönemlerde farklı bakış açılarını yansıtacak biçimde tanımlanmışlardır. Aşağıda “veri, enformasyon, üst bilgi”

kavramlarına ait tanımlamalar sunularak, söz konusu farklılıklar açıklanmaya çalışılacaktır.

Anlam seviyelerine göre değerlendirildiğinde, en düşük seviye anlamdan en yüksek seviyedeki anlama göre veri, enformasyon ve bilgi (üst bilgi) sıralaması yapılabilir. Bu bağlamda, **veri**, en düşük seviye anlama sahip, temel gerçekler ve düşünceleri; **enformasyon**, veriyle kıyaslandığında daha üst seviye anlamı temsil ederek, şu andaki bir haberi, şu anda karar alırken kullanılacak bir yapıyı tanımlamaktadır. **Bilgi** ise bu üçlüdeki en yüksek anlama sahip olan ve karar alınırken kullanılma potansiyeli olan enformasyon olarak tanımlanmıştır (Medeni vd. 2013: 2).

Daha somut bir şekilde örneklendirmek gerekirse, TRN2335-9599 şeklinde yazılmış harfler ve rakamlar herhangi bir anlam içermedikleri için veridirler. Fakat Seri no:TRN2335-9599 şeklindeki bir tanım ise anlam ve kesinlik içerdiği için bilgidir.

Veri kavramı ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde; kavramın “özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler” olarak ele alındığı ve günümüzün modern organizasyonlarında teknolojik sistemlerinde saklanabildiği, çoğu kez bir anlam veya içeriğe sahip olmadığı görülmektedir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 353). Bilişim literatüründe ise “olgu, kavram veya komutların, iletişim, yorum ve işlem için elverişli biçimli gösterimi; bir çözüme ulaşmak için işlenebilir duruma getirilmiş gözlemler, ölçümler; bilgisayar için işlenebilir duruma getirilmiş sayısal ya da sayısal olmayan nicelikler” (Çalışkan, 2008: 6); beyin dışından transfer edilen, alınan ve kaydedilen formlar (Durna ve Demirel, 2008: 132) olduğu belirtilmektedir.

Enformasyon, verinin işlenmiş hali, ya da düzenlenmiş halidir(Günay, 2011: 1).Başkaları tarafından yapılan, belli bir amaç için düzenlenmiş anlamlı veri, bilginin oluşmasında rol oynayan önemli bir unsurdur (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 353).Anlam kazandırılmış veya yüklenmiş (Yılmaz, 2009: 98)veri bilginin bütününden bir parça, anlamlı ve yönetimin kontrolünde kullanılan bir veri veya müşteri veri tabanı olarak tanımlanmıştır (Durna ve Demirel, 2008:134).

Enformasyonda ilgili ve ilişkili verilerin, belli bir amaç doğrultusunda bir araya getirilen veriler olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2009:98). Enformasyonun verilerden, bilginin enformasyondan, bilgeliğin ise bilgiden türetildiği anlaşılmaktadır. Altı



çizilmesi gereken en önemli hususlardan biri, bir birey için bilgi olanın, bir başkası için hâlâ enformasyon özelliği taşıyabilmesidir (Alkan,2003:177).

**Tablo 1:** Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar

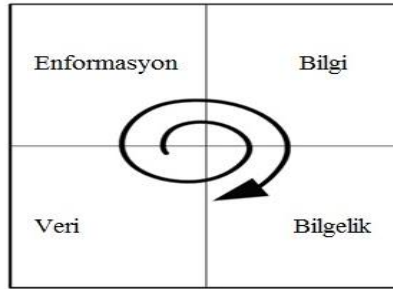
<b>Veri</b>	<b>Enformasyon</b>	<b>Bilgi</b>
Yorumlanmamış sembollerdir.	İşlenmiş veridir.	Kullanılabilir enformasyondur
Basit gözlemlerdir. Mevcut durumu gösterir.	Basitçe gerçekleri sunar.	Tahminlerde bulunmamıza, sebep sonuç ilişkileri kurmamıza imkân tanır.
Yapılandırılabilir veya kodlanabilir.	Yapılandırılmış, açık, basit ve nettir.	Karışık ve kısmen yapılandırılmış
Nicel, nitel ve yazılı olarak anlatılabilir.	Yazılı olarak kolayca anlatılabilir	Kelimelerle ve açıklamalarla anlatılması zordur.
Yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır	Hesaplanarak elde edilir. Doğruluğu verilerin bütünleştirilmesi ve mümkündür.	Bağlantılarda, kişiler arası konuşmalarda, deneyim tabanlı anlayışlarda, sorunları, çözümleri karşılaştırma yeteneklerinde bulunur.
Sahibi yoktur.	Sahibi yoktur	Sahibi vardır,
Çeşitli teknoloji sistemlerinde depolanır.	Bilgi sistemlerince ele alınır.	Biçimsel olmayan konulara ihtiyaç duyar.
Herhangi bir problemin çözümünde tek başına çözüm olmaz.	Genel bir durumdan anlam çıkarmada anahtar bir kaynaktır.	Karar almada, tahminlerde bulunmada, planlama vs. ana kaynak akıldır.
Araştırma sonucu kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Verilerin değerlendirilmesiyle oluşur. Veri tabanlarında, kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Kolektif akıllarda şekillenir, paylaşılır ve deneyimle gelişir.
Ayrıştırılabilir veya islenebilir.	Tekrar tekrar kullanılabilirler. Birbirlerine girebilir.	Çoğunlukla deneyim yoluyla insanların akıllarında ortaya çıkar.

**Kaynak:** Durna ve Demirel, 2008: 137

Tablo-1 incelendiğinde veri, enformasyon ve bilgi kavramları arasındaki farklar daha net bir şekilde görülmektedir. Nitekim veri ve enformasyon bilginin alt düzeyi iken bilgi tahminlerde bulunmamıza, sebep sonuç ilişkileri kurmamıza imkân

tanımakta; bağlantılarda, kişiler arası konuşmalarda, deneyim tabanlı anlayışlarda, insanların durumları, sorunları, çözümleri karşılaştırma yeteneklerinde bulunmaktadır. Bununla birlikte bilginin veri ve enformasyondan ayırt edici özellikleri arasında şunlar olduğu söylenebilir: Karar almada, tahminlerde bulunmada, planlama vs. ana kaynak akıldır. Bilgi, çoğunlukla deneyim yoluyla insanların zihinlerinde ortaya çıkar; kolektif akıllarda şekillenir, paylaşılır ve gelişir. Burada dikkat edilirse ikinci bölümde ayrıntılı olarak açıklanacağı gibi “örtük bilgi”ye de atıflar söz konusudur.

Umamoto “veri, enformasyon, bilgi” üçlü tanımına bilgeliği de eklemiş ve bilgeliği epistemik açıdan en üst seviyeye yerleştirerek bu kavramlar arasındaki bilgi yönetimiyle kurmaya çalışmıştır (Medeni vd.2013: 2). Aşağıdaki Şekil-1’de veri, enformasyon, bilgi ve üst bilgi arasındaki döngü görülmektedir.



**Şekil 1: Veri, Enformasyon, Bilgi, Bilgelik Spirali**

**Kaynak** Medeni, 2013: 3.

Bilgi, iktisadi anlamda “üretimde marjinal verimliliği arttıran bir girdi olduğu ve bilgi stoku ve diğer girdilerin bir fonksiyonu olarak üretilen tüketim mallarının azalan değil artan getiri sergilediği” vurgulanmaktadır(Seki, 2012: 47).

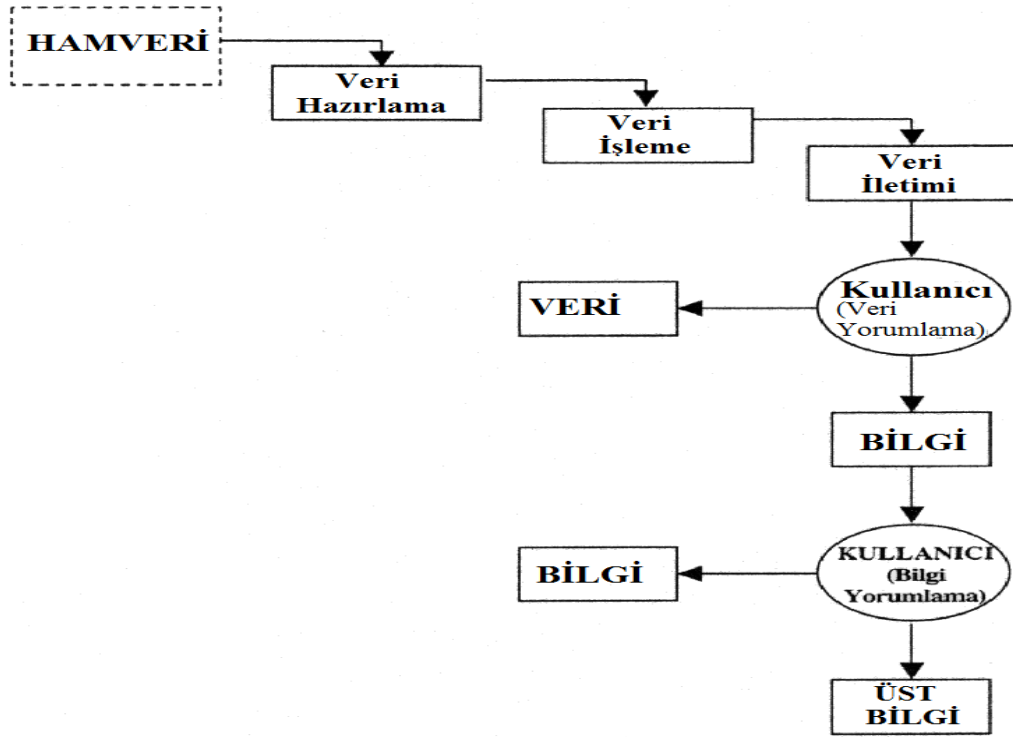
Davenport ve Prusak’ın bireylerin zihinlerindeki örtük bilgiye de vurgu yapan tanımına göre: “veri, olaylar hakkındaki ayrık nesnel gerçekleri ve temel bir çalışma malzemesini sunar. Enformasyon ise, verinin anlam katılmış ve yorumlanmış hali iken; bilgi veri, enformasyonu, eski deneyimleri ve başka bilgileri bir araya getirerek örgütteki yazılı dokümanlardan bireylerin zihinlerindeki örtük bilgiye kadar geniş bir alana yayılır” (Medeni vd. 2013: 2).

## **1.2 Bilginin oluşumu, Üretimi ve Sınıflandırılması**

Bilginin üretilmesi, örgütün dış çevresinde gelişen ve örgütü ilgilendiren formal veya informal bilgilerle, açık ve örtük bilgilerin örgüt içine alınması, iç bilgi ve

deneyimlerle çözümlenmesi ve birleşiminin yapılarak, yeni bilgi ve düşünce oluşturulmasıdır (Demiraçan, 2010: 13).

Yapılan işin özelliğine göre bilgi elde edilirken, aşağıdaki işlemlerin tamamı ya da bazıları kullanılmaktadır. Birinci basamakta veri çeşitli yöntemlerle toplanmaktadır. Daha sonra, veri sınıflandırılarak ve düzenlenerek anlamlı bir biçim almaktadır. Örneğin, öğrenciler hakkındaki veri, soyadlarına göre alfabetik olarak düzenlenebilir. İşlenen veri bilgiye dönüşünce, karar vericiye yararlı olması için kısaltılabilir ve özetlenebilir. Bu bilgi gelecekte kullanılmak için dikkatlice saklanır. Uygun şekilde saklanmayan bilgiye karar vericinin erişimi zorlaşabilir ya da saklanan bilgi kullanılamaz duruma gelebilir.



Şekil 2: Bilginin düzeyleri

Kaynak Ögüt, 2001:12

Şekil-2 incelendiğinde ham veriden üst bilgiye nasıl ulaşıldığı görülmektedir. Ham veriler, kullanıcı tarafından veri hazırlama, işleme ve iletimine tabi tutularak veri haline getirilmektedir. Bu aşamadan sonra kullanıcı tarafından yorumlanarak veriden bilgiye, bilgiden üst bilgiye ulaşılmaktadır. Üst bilgiyi elinde bulunduran bir kimse ne yapacağını bilemese dahi bir takım sonuçlar elde edebilir.

Örgütler çeşitli yollarla bilgi elde edebilirler. Taklit etme, satın alma, kıyaslama, dış kaynak kullanma, türetme, alternatif üretme ve keşfetme bu konuda kullanılan pek çok yöntemden sadece bazılarıdır. Örgütler açısından bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle de en etkili yolu onu satın almaktır. Bilgiyi satın almak ya bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almakla mümkün olur. Bilgiyi taklit etme, bir şirketin diğer bir şirketteki başarılı bir uygulamayı veya herhangi bir konuda üretilen yeni bilgiyi örnek alarak kendisine uygulaması ve kullanmasıdır. Bilginin Satın alınması ise, bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almakla mümkün olur. Bilginin kiralınması demek bilginin kaynağını kiralamak demektir. Bu konuda akla gelecek ilk örnek belirli bir konu veya proje için danışman kiralamaktır. Dış kaynak kullanma konusunda diğer bir uygulama ise şirketlerin üniversiteler ve diğer eğitim müesseseleriyle proje bazında işbirliğine gitmesidir (Uzun ve Durna, 2008: 36). Kurum dışındaki her tür bilgi merkezleri, çeşitli veri tabanları, web sayfaları, bağımsız araştırmacılar, çeşitli erişim programları, kongre konferans ve toplantılar da belli başlı dış bilgi kaynaklarını oluşturmaktadır (Özdemirci ve Aydın, 2008: 71, 72).

Yeni bilgi elde etmede Araştırma- Geliştirme Çalışmaları ve Bilginin Müşterek Olarak Üretilmesi yolu da kullanılmaktadır. Müşterek olarak bilginin üretilmesi çeşitli şekillerde gerçekleşmekle beraber en bilinenler arasında stratejik ortaklıklar yoluyla, risk sermayesi yoluyla, müşteriyle birlikte bilgi üretilmesi ve bilgi şebekeleri sayılabilir (Uzun ve Durna, 2008: 36).

Bilgi üretimi, farklı bilgi ve deneyimlere sahip insanları bir araya getirmek olarak da tanımlanabilir. Hem yaratıcı kaos içindeki üretken zıtlaşmayı, hem de içinde çalışılabilecek daha büyük ve daha karmaşık bir düşünce havuzunu tanımlamak için gerekli çeşitlilik sağlanmalıdır. Bireyler arasındaki farklılıklar grubun sorunlara çözüm ararken alışılmış yollara saplanıp kalınmasını önlemiş olur (Durna, 2005: 76).

Bilgi iç kaynaklardan da elde edilebilir ve İçsel bilgi ediniminde en önemli faktörlerden biri örgütsel hafızadır. Örgütsel hafıza bir organizasyonun gelişimi boyunca depolanan enformasyonun verilecek kararlar için bugüne ve geleceğe taşınmasını göstermektedir (Akgün ve Keskin, 2003:182).

Bilgi elde edilmesinde yöneticilerin dikkat etmesi gereken iki önemli nokta vardır. Bunlardan birincisi bilginin güvenilir olması ikincisi ise, örgütlerin ihtiyaçlarına

cevap verebilmesi ve kendilerine rekabet avantajı kazandırabilmesidir. Örgütler taklit etme, satın alma ve kiralama yoluyla bilgi elde etmektedir (Uzun ve Durna, 2008: 36).

20. yy'den sonra bilgi üretim süreçlerindeki örgütsel yaklaşımlara bakıldığında kolektif model ile üniversite tabanlı modelin hâkim olduğu görülmektedir.

**Tablo 2 : Bilgi üretim süreçlerinde kolektif ve üniversite tabanlı modelin karşılaştırılması**

	<b>Bilgi üretim sürecindeki merkezi kurum</b>	<b>Bilgi üretim sürecinin ana finansörü</b>	<b>Bilgi üreten şirketlerin ölçekleri</b>	<b>Süreci en iyi tanımlayan kavramlar ve modeller</b>
<b>Kolektif model</b>	Büyük şirketler	Devlet	Büyük	Ar-Ge harcamaları ve içsel büyüme modelleri
<b>Üniversite tabanlı model</b>	Üniversiteler	Büyük şirketler	Küçük	Yenilik sistemleri, Bilgi yönetişimi ve üçlü sarmal model

**Kaynak** (Romer (1994), Antonelli (2003), Etzkowitz (2002)'den uyarlayan Seki (2012: 50)

Tablo 5'de de görüleceği üzere kolektif modelde bilgi üretim sürecindeki merkezi kurum büyük şirketler iken, üniversite tabanlı modelde bu rolü üniversiteler üstlenmiştir. Kolektif modelde bilgi üretim sürecinin ana finansörü devlet iken, üniversite tabanlı modelde bu rolü büyük şirketler sahiplenmektedir. Kolektif modelde bilgi üreten şirketlerin ölçekleri büyük iken, üniversite tabanlı modelde bu şirketlerin ölçeklerinin küçük olduğu görülmektedir. Kolektif modele ait süreç "Ar-Ge harcamaları ve içsel büyüme modelleri" ile üniversite tabanlı model ise "yenilik sistemleri, Bilgi yönetişimi ve üçlü sarmal model" ile tanımlanmaktadır.

Gelişmiş ekonomilerdeki bilgi üretim süreçlerinin artan bir hızla kolektif modelden üniversite tabanlı modele doğru kaymasıyla birlikte üniversiteler sistemdeki ana aktör haline gelmişlerdir. Bu bağlamda, büyük firmalar Ar-Ge alanında giderek azalan oranlarda faaliyet gösterirken üniversitelerin araştırmalarına destek vermek gibi çeşitli yollarla finansmanındaki rolünü aynen devam ettirmektedir. Üçlü sarmal modeli olan bu modelde, hükümet, üniversiteler ve firmaların karşılıklı etkileşim ve bağımlılıklarından oluşan dinamik bir süreci ifade eder. Bu süreçte akademik sistem yaratıcı yetenekleri yönetmeye uygun bir kurum olarak görülmektedir. (Seki, 2012:59).

Bilgi, günümüz organizasyonları için hayati bir anlam taşımakta; gerek organizasyonun rutin faaliyetlerinde gerekse geleceğe dönük stratejik yönetim sürecinde

işletmeler ihtiyaç duydukları bilgiye en hızlı ve en ekonomik biçimde ulaşarak karar vermek istemektedirler. Bu bağlamda, kurumsal olarak ihtiyaç duyulan farklı bilgi türlerinden bahsetmek söz konusudur.

Bilginin sınıflandırılmasındaki esas amaç bilgiyi kolay ve istenilen herkes tarafından erişilebilir ve uygulanabilir bir biçime sokmaktır. Kuruluşlardaki bilgi kişilerin beyinlerinde yer alan ve kısmen ya da büyük ölçüde dile getirilemeyen, karmaşık, birikime dayanan, uzmanlıklardan daha çok biçimsel ve açıkça ifade edilebilir bilgilere kadar değişebilen farklı biçimlerde bulunmaktadır (Uzun ve Durna, 2008: 37).

Kurumsal olarak bilginin düzeyleri ve anlamları incelendiğinde literatürde “kurumsal bilgi, yönetsel bilgi, bilişimsel bilgi, stratejik bilgi, dışsal bilgi ve bilgi çalışanı” kavramlarının ele alındığı görülmektedir. Aşağıda bu kavramlar tanımlanarak, aralarındaki farklar ortaya konulacaktır.

Kurumsal bilgi; kurumun etkinliği, denetimi, yönetimi, geliştirilmesi vb. ile ilgili olarak üretilen, alınan, kullanılan ve bu nedenle özel bir nitelik kazanan her türlü malumat, fikir ve olgulardır. Bireysel bilginin kurumsal bilgiye, kurumsal bilginin bireysel bilgiye dönüşümü bir döngü olarak varlığını her zaman korumaktadır. Bireylerin bilgi üretmedeki hız ve kapasiteleri kurumsal bilgi düzeyini belirlemede temel faktördür (Özdemirci ve Aydın, 2008: 63).

Yönetsel bilgi; organizasyonlarda, kurumsal işleyişe ilişkin olguları ve gözlemleri içerir. Belirli amaçlara ulaşmak veya bir anlayışı geliştirmek için, verilerin, yöneticilere yarar sağlayacak biçimde işlenmesi ile oluşur (Öğüt, 2001:9).

Stratejik bilgi, stratejik kararların alınmasında, uygulanmasında ve kontrolünde kullanılan uzun dönemli stratejik yönetim faaliyetleri ile ilgili bilgidir (Durna ve Demirel, 2008; 146). Kurumsal, yönetsel ve stratejik bilgi türlerini organizasyonun veya kurumun hayatını sürdürebilmek için ihtiyaç duyduğu önemli, çoğu zamanda hayati derecede önemli bilgileri temsil etmektedir.

Dışsal bilgi; Organizasyon dışında oluşan sosyal, ekonomik, hukuksal, kültürel, teknolojik ve uluslararası koşullar ve gelişmeler bağlamında organizasyonu etkilemesi olası tehdit ve fırsatlara ilişkin bilgidir. Dışsal bilgi, rakiplerin pazar payı, yeni pazar fırsatları, olası politik riskler, insan kaynakları piyasasının durumu, kamusal ve hukuksal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler vb. içermektedir (Öğüt, 2001:17).

Bilişimsel bilgi; bilgi teknolojileri ve sistemleri içinde bilimsel yöntemler ile işlenerek elde edilen, nesnel bir nitelik arz eden bilgidir (Öğüt, 2001:16).

Bilgi demeti, olarak teknoloji, bilgi bilimsel süreçlerden geçirilerek insan ihtiyaçlarını karşılama ve hayatı kolaylaştırmak için teknoloji şeklinde pratiğe indirgenmektedir. Teknoloji denen bu bilgi demeti sosyo-ekonomik ilerlemenin motoru olmaktadır (Özsağır, 2008).

Bilgi çalışanı,1959 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmış bir kavram olan “Bilgi Çalışanları” (Knowledge Workers) deyimini sahip oldukları uzmanlık alanında bilgiyi yorumlayan, analiz eden, tasarlayan ve geliştiren; böylelikle bu bilgiye katma değer ekleyebilen kişiler için kullanılmaya başlanmıştır. Bu tip kişileri genellikle bilgi teknolojileri alanında görsük de, öğretmenler, avukatlar, mimarlar, doktorlar, hemşireler, mühendisler ve bilim adamları yaptıkları iş itibariyle bilgi çalışanı olarak sınıflandırılabilir.

Güçlü ve Sotirofski (2006: 354) çalışmalarında bilgiyi “sığ ve derin bilgi, teknik ve uygulanabilir bilgi, ortak anlayış olarak bilgi, açık ve örtük bilgi” olarak sınıflandırmaktadır.

Bilgi örgütte öğrenme şekline göre bilgi “akıllı bilgi, somutlandırılmış bilgi, kültür bilgisi, oturtulmuş bilgi ve kodlanmış bilgi” şeklinde bir sınıflamaya tabi tutulmuştur (Amin ve Cohendet, 2004: 3). Akıllı bilgi, çalışanların becerilerinden oluşur ve öğrenme potansiyelini anlatır. Somutlandırılmış bilgi, pratik düşünmeyi ve yaparak öğrenmeyi temsil eder. Kültür bilgisi, sosyalleşme evrelerinde, paylaşımlarda, dilde ve örgütte anlatılan hikâyelerdeki bilgidir. Oturtulmuş bilgi, rutin işlemlerde ve teknolojilerde kullanılan bilgidir. Kodlanmış bilgi, işaret ve sembollerde saklıdır. (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 361–362).

Lundvall (2003) dörtlü sınıflandırmasına göre ise bilgi aşağıdaki türlerde ortaya çıkmaktadır (Seki, 2012:48):

- **Know-what:** gerçeğe ilişkin bilgidir. Bu bilgi tanımı enformasyon ile çok yakındır.
- **Know-why:** doğanın, insan zihninin ve toplumun işleyiş kuralları ve ilkelerine ilişki bilgidir.
- **Know-how:** ustalığa, bir işi yapabilme becerisine ilişkin bilgidir.

- **Know-who:** kimin neyi bildiği ve kimin ne yapılması gerektiğini bilmesine ilişkin enformasyonu içerir.

Know-what ve know-why'nin kodlanmış bilgiye daha yakın olduğu yani kopyalanmasının ve aktarılmasının know-how ve know-who'ya göre daha kolay olduğu, bununla beraber know-how ile know-who'nun daha çok örtük bilgi özellikleri taşıdığı görülmektedir(Seki, 2012:48).

Diğer farklı bir sınıflandırmaya göre bilgi, “gündelik bilgi, teknik bilgi, sanat bilgisi, dini bilgi ve bilimsel bilgi” olarak karşımıza çıkabilir (Yazıcıoğlu, Varol ve Borat, 2011:19):

- **Gündelik bilgi:** Gündelik yaşamdaki ihtiyaçların kısa ve pratik yoldan karşılanmasını sağlayan bilgidir.
- **Teknik bilgi:** Tabiatla var olan nesnelere yaşamda kullanım değeri olan araç ve gereçlere dönüştürme etkinliklerine karşılık gelmektedir.
- **Sanat bilgisi:** İnsanın çevresindeki olaylar ya da nesnelere karşısındaki duygulanmalarının değişik biçimlerde ifade edilmesi ile ortaya çıkan bilgidir.
- **Dini bilgi:** Evrenin yaratılışı, insanların nereden gelip nereye gittiği ile ilgili sorular sadece teoloji ve felsefenin konusudur.
- **Bilimsel bilgi:** Bilimsel bilgi insanın çevresinde olup bitenleri anlama, bilme ve açıklama isteğinden doğar. Bundan dolayı insan varlığının içinde yaşadığı dünya hakkında bir yöntem kullanarak elde ettiği objektif bilgiye bilimsel bilgi denir.

Konuya bilgi araştırmaları açısından yaklaşan Buckland (1991) ise “bilgi” kavramını süreç olarak bilgi, bilgi olarak bilgi; nesne olarak bilgi şeklinde üç farklı şekilde ele almaktadır. Yeni bir şeyler öğrenildiği zaman mevcut bilgiler değişir ve yeni öğrenilenlerle ilişkili olarak bazen mevcut bilgileri gözden geçirmek durumunda kalınabilir. İşte bu öğrenme eylemi, birisine bir şeyler aktarma ya da söyleme süreci “süreç olarak bilgi” olarak adlandırılmaktadır. Bu süreçte karşı tarafa aktarılan şeye ise “bilgi olarak bilgi” adı verilir. Nitekim Avrupa dillerinde “bilgi” terimi hem bilme etkinliğini hem de bu etkinlik sonucu elde edilen çıktıyı tanımlamak için kullanılmıştır. “Bilgi” terimi bilgilendirici, bilgi taşıyıcı nesnelere (kitap, dergi, film, belge, vd.) için de kullanılmaktadır. Bu anlamda ise “nesne olarak bilgi” den söz etmek mümkündür (Tonta, 2004: 55):



“Bilme ve eylem” bağlamında bilgi kavramı, pozitif ve negatif bilgi şeklinde sınıflandırılmaktadır. Pozitif bilgi “insanın ne yapacağını bilmesi”, negatif bilgi ise “insanın ne yapacağını bilmemesidir”. Davranışta görülebilen pozitif bilginin aksine, hata ve başarısızlıklardan edinilen negatif bilgiyi tanımlamak daha güçtür (Akpınar ve Akdoğan, 2010: 15).

İnsan, bilgiye ulaşırken, duyum süreci, deneyim, akıl, inanç ve sezgi gibi bilgi bağlarını kullanmaktadır. Her bağ farklı tür bilgilerin oluşmasını sağlar.

### 1.3 Bilginin özellikleri

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere bilgi kavramı, gerek günlük hayatımızda gerekse kurumsal anlamda farklı biçimlerde anlam kazanmaktadır. Bununla birlikte bilginin hangi halde olursa olsun, kullanıcıya bir fayda sağlayabilmesi için sahip olması gereken birtakım nitelikler bulunmaktadır. Tablo 2’de bu nitelikler, “doğruluk, uygunluk, zamanlılık, noksansızlık, denetlenebilirlik, kısalık, güncellik, ekonomiklik” olarak belirtilmiştir.

**Tablo 3** : Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Nitelik	Açıklama
<b>Doğruluk</b>	Bilgi hatalardan arındırılmış olmalıdır. Bilginin gerektirdiği doğruluk derecesi, kararın amacına ve niteliğine göre farklılık gösterecektir. Bilginin doğruluk derecesi, karar vermek için sahip olunan zamana ve bilgiyi elde etmenin maliyetine bağlıdır.
<b>Uygunluk</b>	Bilgi, karar verilen konu veya konularla ilgili olmalıdır. Her yönetim kademesi ve fonksiyonel birim için gerekli bilginin kapsamı ve detayı farklılık gösterecektir.
<b>Zamanlılık</b>	Bilgi gerekli yer ve zamanda hazır olmalıdır. Bilgi doğru ve uygun olmasına rağmen zamanında gelmemişse bir anlamı yoktur. Zamanlılık, özellikle koşulların sürekli bir şekilde değişmesinden etkilenen kararların verilmesinde önemli olmaktadır.
<b>Noksansızlık</b>	Karar vericiye sunulan bilgi tam ve eksiksiz olmalıdır.

<b>Denetlenebilirlik</b>	Bilgi, bilginin doğruluğunu ve noksansızlığını belirlemeye uygun olmalıdır. Bilginin doğruluğu ve noksansızlığı, doğru olarak kabul edilen bilgi ile karşılaştırılarak belirlenebilir. Ancak bilginin doğruluğu genellikle bilginin orijinal kaynağına inilerek belirlenebilir.
<b>Kısalık</b>	Bilginin içeriği olabildiğince öz ve kısa olmalıdır. Bilginin kapsamı genişledikçe gereksiz ayrıntılardan dolayı karar vermek güçleşecektir.
<b>Güncellik</b>	Sunulan bilgi karar verilecek konudaki en son durumu yansıtmalıdır.
<b>Ekonomiklik</b>	Bilginin bir maliyeti vardır. Bilgi, üretilmesi beklenen değerden daha pahalı olmamalıdır.

**Kaynak:** Durna ve Demirel, 2008: 135.

Bu nitelikler incelendiğinde temel olarak şunlar söylenebilir: Bilgi, karar vericinin ihtiyaç duyduğu konu veya konularla ilgili olmalı (uygunluk), kullanım için gerekli doğruluğa sahip olmalıdır (yani karar vericiyi yanıltacak, yanlış karar vermesine yol açacak derecede bir hataya sahip olmamalı). Gerekli yer ve zamanda kullanıcı için hazır olmalı, denetlemeye elverişli olmalı, gereksiz ayrıntılarla genişletilmiş olmamalı, karar vericinin kullanımına elverişli kısa ve öz olmalı, konu hakkında en son güncel durumu yansıtmalı ve ekonomik olmalıdır.

Bilginin iki önemli özelliği daha vardır. İlki, bilginin hammaddesi olan verinin tek başına anlam taşımadığı ancak işlendikten sonra anlam kazanabileceğidir. İkincisi ise verinin işlenmiş hali olan bilginin yönetsel kararlara ilişkin belirsizliği azalttığıdır (Akyüz, Görmüş ve Bektaş, 2008:1).

Ayrıca bilginin özellikleri arasında “stratejik bir kaynak olması; kurumsal planlama ve kontrol için vazgeçilmez olması; yönetsel kararlara ilişkin faktörlerdeki belirsizliği azaltması; sürekli üretilebilir olması ve artış göstermesi; iletişim ağları içerisinde taşınabilir, bölünebilir ve paylaşılabilir olması” gelmektedir (Öğüt, 2001:13).

Bilgi kavramının farklı tanımları, bilginin özellikleri, farklılıkları açıkladıktan ve sınıflandırmasını yaptıktan sonra aşağıda bilginin bir değere sahip olup olmadığına, eğer bir değere sahip ise bu değer belirlenmesinde rol oynayan faktörlere değineceğiz.

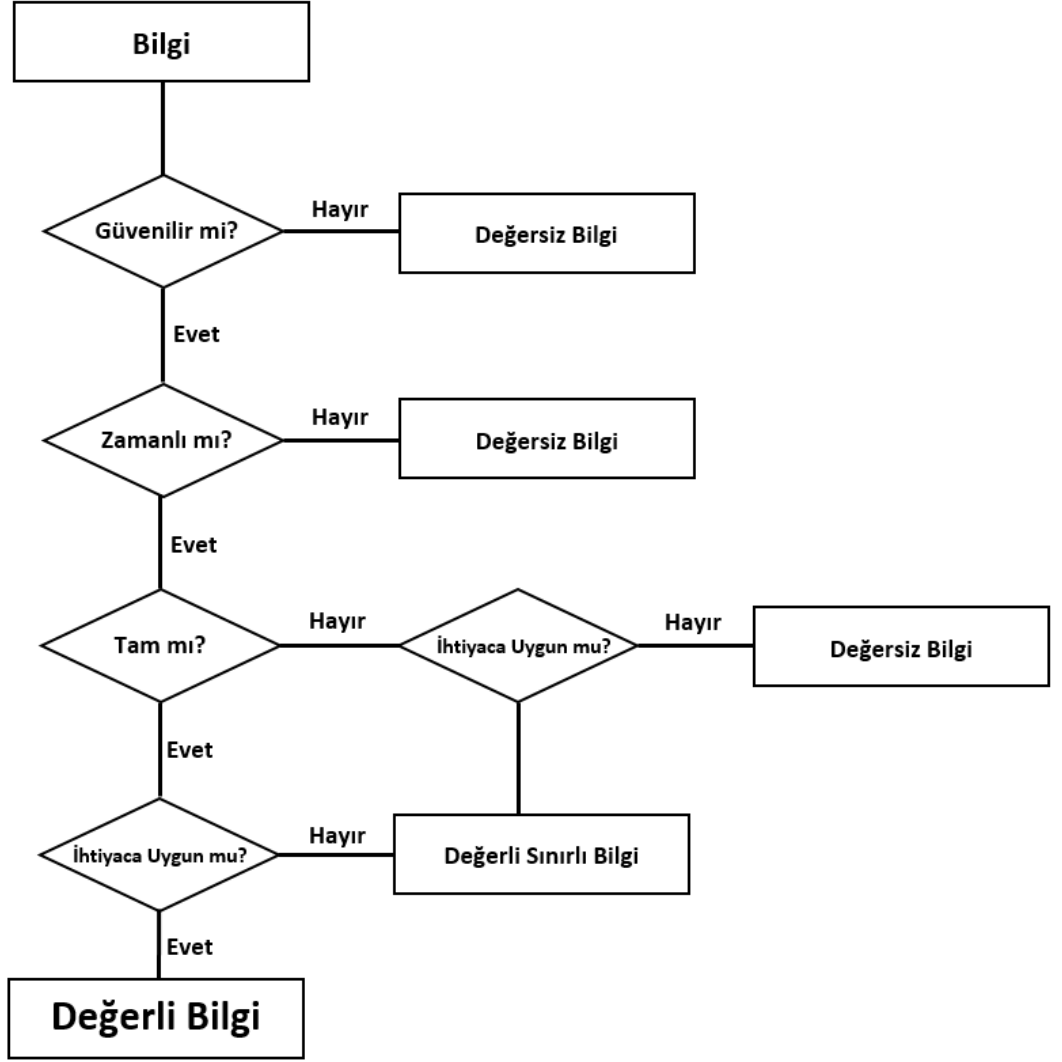
#### 1.4 Bilginin Değeri

Günümüzde bilgi ve enformasyon hem bireyler hem örgütler hem de ülkeler için stratejik bir özellik kazanmıştır. Bilgi ve enformasyonunun ekonomik ve stratejik bir değer taşıması, mal ve hizmet üretiminde kullanılıyor olması, örgütlerin ve işletmelerin bilgiyi ve enformasyonu elde etmelerini, bunları mamul ve hizmet üretiminde efektif olarak kullanmalarını bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmıştır (Yılmaz,2009:101).

Bilginin bir değere sahip olması, alınıp satılabilmesi, meta olduğu fikri sadece günümüze özgü bir özellik olmayıp, tarihin daha önceki dönemlerine de götürülebilir. Ancak yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ve artışı bilgiye ilişkin katma değer kavramında bir çığır açmıştır. Bu yeni toplum düzeninde teknoloji organize bilgi olarak tanımlanmakta; alet ve makine ise, organize bilginin kullanım şeklini oluşturmaktadır (Özdaşlı, 2002:45).

Peki, bilginin değeri nasıl ölçülmektedir? Her bilgi aynı değere mi sahiptir?

Bilginin değeri, kendisinden beklenen sonuçlara göre değerlendirilmelidir. Bilginin değerinin tespit edilmesinde, doğruluk, zamanlılık, eksiksizlik, yerindelik, ekonomiklik, uygunluk belirleyici niteliklerdir. Bilginin kalitesi ise peşin hükümler ve yanılgılar nedeniyle değişebilir. Aşağıda bilginin değerini ölçme şeması görülmektedir (Öğüt, 2001:21,22).



Şekil 3: Bilginin Değerini Ölçme Akış Şeması

Kaynak Öğüt, 2001:22

Şekil 3’de bilgiden değerli bilgiye ulaşmada kullanıcının sorması gereken sorular yer almaktadır. Bu sorular aynı zamanda bilginin değerinin tespit edilmesinde, kullanılan niteliklerdir. İlk soru bilginin güvenilir olup olmadığıdır. Eğer bilgi güvenilir ise diğer sorular sorulmaya devam edilir. Eğer bilgi, güvenilir değilse bilgi “değersiz bilgi”dir. Zamanlı mı, tam mı, ihtiyaca uygun mu sorularına evet cevabını veren bilgiler değerli bilgi olarak nitelendirilmektedir. En son aşamaya gelen ve ihtiyaca uygun olmayan bilgi ise “değerli sınırlı bilgi” olarak nitelendirilmektedir.

Ayrıca bilginin değer yaratması için doğru zamanda ve doğru insanda olması da önemli bir unsurdur.

Bilgi kavramı ile ilgili temel kavramlara değinildikten sonra, günümüz toplumlarının bilgi yoluyla yaşadığı dönüşüm ve bu dönüşüm ile ortaya çıkan yeni toplumsal düzeni simgeleyen bilgi toplumu ve özelliklerine ilişkin bilgiler sunulacaktır.

### **1.5 Bilgi Toplumu**

İnsanlık var olduğundan bugüne kadar kendine özgü koşulları olan sosyal ve ekonomik aşamalar yaşamıştır. Bunlar ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumdur. Günümüzde toplumların çoğu tarım, sanayi ve ileri sanayi aşamalarını yaşarken, küreselleşme bazında egemen olanların bilgi toplum aşamasında oldukları bilinmektedir (Demirel, 2002:11).

Bilgi toplumu “insanların yaşamlarını ilgilendiren çeşitli enformasyona kolayca erişebilmelerine, bu enformasyonu bilgiye dönüştürebilmelerine ve dolayısıyla da kendilerini geliştirebilmelerine olanak tanıyan” (Kocacık, 2003:3)“bilgi teknolojilerinden yaygın olarak yararlanmasını bilen aktif ve edilgenlikten kurtulmuş” (Demirel, 2002: 18) bir toplum olarak tanımlanmaktadır.

Bilgi toplumunun yükselişi II. Dünya Savaşı sonrası – özellikle 1960 sonrası - dönemde başlar. (Seki, 2012: 62–63). Sonrasında bilginin bir kaynak olarak ön plana çıkması ve bu kaynağa dayalı yeni teknolojilerin gelişimi sonucunda ulaşılan aşama bilgi çağı ve bilgi toplumu haline gelmiştir.

Bilgi toplumunun en önemli özelliği bilginin merkezi rolde olması gelmektedir. Nitekim üretim süreçlerinde önemli faktörler sayılan sermaye, emek, hammadde ve enerjinin üzerinde yeni bir faktör olarak bilgi faktörünün yeni ekonomik ve verimlilik paradigmalarının ortaya çıkmasına sebep olduğu görülmektedir (Güçlü ve Sotirofski, 2006:352).

Toffler (1998:33) ifade ettiği gibi “hammadde, emek, zaman, mekân, sermaye ve öteki girdilere olan ihtiyacı azalttığı için bilgi, her şeyi ikame etmekte, ileri bir ekonominin merkezi kaynağı hâline gelmekte ve bu gerçekleşikçe de değeri hızla artmaktadır” (Güçlü ve Sotirofski, 2006:352).

Tarım ve sanayi toplumlarında “güç” insan ve makine gücünü elinde bulunduranlarda iken, bilgi toplumunda “güç”, bilginin, yani aklın gücünden yararlananlardadır. (Tonta ve Küçük, 2005:2).

Bilgi toplumu, yeni yöntemlerde düşünme, yönetme ve çalışmanın kaçınılmaz hale geldiği bilgi çağının toplumudur. Aşağıda bilgi toplumu ve sanayi toplumu özelliklerinin karşılaştırılmasına dair bir tablo görülmektedir (Öğüt, 2001: 26).

**Tablo 4 : Sanayi toplumu ve bilgi toplumu karşılaştırması**

	<b>Ulusal Ekonomi</b>	<b>Küresel Ekonomi</b>
<b>EKONOMİK SİSTEM</b>	Fiziksel Sermayeye Dayalı Ekonomi	İnsan Kaynaklarına ve Bilgi Sermayesine Dayalı Ekonomi
	Endüstriyel Organizasyonlar	Bilgi-Tabanlı Organizasyonlar
	Sembolik Kağıt Para Hakimiyeti	Dijital Para Hâkimiyeti
<b>SOSYAL SİSTEM</b>	Uyumluluk, Seçkinlik, Sosyal Sınıf vb. Değerler	Bireysellik, Çeşitlilik, Katılımcılık vb. Değerler
	Güvenlik Sağlayıcı Kurumlaşmalar	Bireysel Yetenekleri Geliştiren Kurumlaşmalar
	Çekirdek Aile	Birey Merkezli Farklı Aile Biçimleri
	Kitleselleştirilmiş Dönemsel Eğitim	Bireyselleştirilmiş Yaşam boyu Öğrenim
<b>SİYASAL SİSTEM</b>	Uluslararası Çatışma ve Polarizasyon	Uluslararası Uyum ve Küresel Bağlamda Siyasal Entegrasyonlar
	Merkeziyetçilik	Adem-i Merkeziyetçilik
	Ulus-Devlet	Küresel ve Bölgesel Entegrasyon
	Güvenlik Amaçlı Yönetim	Yurttaş Odaklı Yönetim
<b>TEKNOLOJİK SİSTEM</b>	Mekanik Teknoloji Devrimi	Bilgi Teknolojileri Devrimi
	İşgücünü İkame Eden Makineler	Beyin Gücünü Takviye Eden Bilgisayarlar
	Montaj Hattına Dayalı Üretim Teknikleri	Bilgi ve Yönetim Teknolojilerine Dayalı Üretim Teknikleri
	Görsel ve Yazılı Basın-Yayım Araçlarına Dayalı İletişim Sistemleri	İnternet ve Dijital Teknolojilere Dayalı İletişim Sistemleri

**Kaynak**Öğüt, 2001:26

Ekonomik Sistem açısından ele alındığında, sanayi toplumunda ekonomik yapının “ekonomik faaliyetlerin genellikle ulusal sınırlar içerisinde gerçekleştirilmesi;

endüstriyel organizasyon tipinin yaygın olması, ekonomik faaliyetlerin yürütülmesinde fiziksel sermaye araçlarının kullanılması ve ticari işlemlerde sembolik kâğıt paranın hâkim olması” özelliklerine sahip olduğu görülmekteydi.

Bilgi ekonomisinde ulusal sınırlardan çıkılarak ekonomik faaliyetlerin sınırlar ötesinde küresel bir ölçüğe taşınması söz konusudur. Sanayi ekonomisinde hâkim olan fiziksel sermaye araçlarının yerini insan kaynakları (insan beyni ve ürettikleri) ve bilgi sermayesinin aldığı, klasik tipteki üretim yapılan endüstriyel organizasyonların yerini bilgi tabanlı organizasyonların ve sanayi ekonomisinin vazgeçilmezi kâğıt paranın yerini dijital paranın (sanal işlemler, kart kullanımı vb.) aldığı görülmektedir.

Sosyal Sistem açısından değerlendirildiğinde, sanayi toplumunda ön plana çıkan “uyumluluk, seçkinlik, sosyal sınıf vb.” değerlerin bilgi toplumunda değişerek “bireysellik, çeşitlilik, katılımcılık vb.” değerlere dönüştüğü görülmektedir. Yani sanayi toplumunda toplumun belirli bir kesiminde yaşamak insan yaşamında belirleyici bir faktör iken, günümüzde toplumsal sınıf ayrımlarının yavaş yavaş ortadan kalktığı ve örneğin, düşük gelir grubuna mensup bir ailenin çocuğunun eğitimini tamamlayarak bir ülkenin başbakanı olabileceği gibi örneklerle karşılaşmak mümkündür.

Günümüzde çeşitlilik ve farklılıklar, küresel ölçekte ve gelişen modern işletmelerde fırsatların yakalanması ve yeniliklerin oluşturulmasında önemli bir unsur olarak görülmektedir. Sanayi toplumunda kurumlaşmaya karşılık bilgi toplumunda bireysel yetenekleri geliştiren kurumların oluşturulduğu görülmektedir.

Sanayi toplumunun temelinde çekirdek aile tipi varken, bilgi toplumunda birey merkezli farklı aile tiplerinin oluşumuna rastlanmaktadır. Sanayi toplumunda toplumdaki bireyler kitleler halinde belirli dönemlerde eğitime tabi tutulurken, bilgi toplumunda bireyin ömür boyu öğrenim faaliyetlerine katılımı ve kendisini geliştirmesine şahit olunmaktadır.

ABD'nin California eyaletinde Mills Üniversitesinde sanat tarihi alanında lisans eğitimini tamamlayan Hazel Soares isimli bir kadının 94 yaşında üniversiteden mezun olması (cnnturk.com) ve dünyadaki diğer örnekler eğitim ve öğrenimin belli yaşlara özgü olmadığına dair güzel birer örnektir ve bireyselleştirilmiş yaşam boyu öğrenmeye de dikkat çekmektedir.

Siyasal Sistem açısından değerlendirildiğinde, sanayi toplumunda uluslararası bir çatışma ve polarizasyon söz konusu iken, bilgi toplumunda uluslararası uyumun sağlanması ve bu amacın gerçekleştirilmesi için küresel bağlamda çeşitli birlikler ortaya çıkmıştır. Sanayi toplumu merkeziyetçi bir yönetim sistemine sahipken bilgi toplumunda merkeziyetçilikten uzaklaşarak âdemi merkezi sistemlerin geçerlilik kazandığı; sanayi toplumunda ulus devlet yapısı benimsenirken, bilgi toplumunda küresel ve bölgesel entegrasyonlara dâhil olunduğu; sanayi toplumunda güvenlik amaçlı yönetim gerçekleştirilirken, bilgi toplumunda bilgi toplumunda vatandaş odaklı bir yönetimin sağlandığı görülmektedir.

Teknolojik Sistem açısından değerlendirildiğinde, sanayi toplumunda buhar makinesinin keşfiyle birlikte mekanik teknoloji devrimi gerçekleşirken; bilgi toplumunda bilgi teknolojilerinin artışı ve yaygın kullanımı ile birlikte bilgi teknolojileri devrimi yaşanmaktadır. Sanayi toplumunda montaj hattına dayalı üretim teknikleri kullanılırken; bilgi toplumunda bilgi ve yönetim teknolojilerine dayalı üretim teknikleri kullanılmaya başlamıştır. Sanayi toplumunda iletişim görsel ve yazılı basım-yayım araçları ile gerçekleştirilirken, bilgi toplumunda iletişim yaygın olarak internet ve dijital teknolojilere dayalı gerçekleştirilmeye başlamıştır.

Bilgi toplumunda, teknolojik gelişmişlik sanayi toplumlarının ucuz ve niteliksiz işgücünün yerine, bilginin üretilmesine yönelik eğitilmiş işgücünün olmasını sağlayacaktır (Kocacık,2003:6).

Bilgi toplumunda yaşayan bireyler, özgürce yaşamak, özlük haklarına saygı, toplumu ve kendini ilgilendiren konularda bilgi sahibi olabilmek gibi sorunlarla karşılaşmakta ve çözüm yolları aramaktadırlar. Bireylerin özlük haklarına ve özel yaşamlarına karışılmaması, özlük bilgilerinin kişinin aleyhine kullanılmaması insanların kendileri hakkında verdikleri bilgilerin gizliliği insan hakları kapsamına girmiştir ve şu an otuzun üzerinde ülkede özlük hakları ve bilginin gizliliği ile ilgili yasalar bulunmaktadır (Özdaşlı, 2002:66).

### **1.5.1 Bilgi Toplumu, Bilginin Ekonomi İçindeki Yeri ve Bilgi Ekonomisi**

Bilgi, toplumların hem yaşayış biçimlerini hem de ekonomilerini şekillendirme gücüne sahiptir. Bilgi toplumunun temel özelliklerinden birinin bilginin üretim alanında önem kazanması, hatta en önemli faktör haline gelmesi olduğu söylenebilir. Dolayısıyla



üretim değişmekle birlikte ekonomik yapı da değişmekte, bilgi ile birlikte sinerjik bir ekonomiye geçilmektedir. Bu bağlamda aşıağıda bilgi sektörü ve bilgi ekonomisine değinilecek, dünya toplumlarının geçmişten günümüze geçirdiği dönüşüm ve içinde yaşadığımız bilgi toplumunda egemen hale gelen bilgi ekonomisinin ne anlama geldiği üzerinde durulacaktır. Her ekonomik sistem kendisine kendisiyle uyumlu bir sosyal yapı oluşturur. Bu bağlamda ekonomik sistem de kendisiyle uyumlu bilgi toplumunu yaratmıştır.

Bilginin küresel düzeyde yayılması bilgiye dayalı ekonomik bir süreci başlatmış, bu süreç gelişmiş ülkelere üstünlükler sağlarken, gelişmesini henüz tamamlamamış ülkeler için de çeşitli engeller yaratmıştır (Balay, 2004:77).

Dünyanın öncüleri konumunda olan gelişmiş ülke ekonomileri incelendiğinde bilgi ve diğer kaynaklar arasındaki dengenin her geçen gün bilgi lehine bozulduğu görülmektedir.

Esin (2009:40) günümüzde ekonominin, teknolojilerin, bilimin ve medyanın yarattığı büyük bir bilgi sistemi üzerine temellendiğini; eğer bilgi doğru olarak tasarlanırsa, tasarımı üzerinden, güçlü ürünleri ve hizmetleri, dolayısı ile başarılı işletmeleri ve ticari faaliyetleri ortaya çıkardığını belirtmektedir. Bu ifadelerden bugünün iş dünyası ve ekonomisi ile bilgi arasındaki ilişkinin ne kadar yakın olduğu ve ekonominin bilgi sistemine dayalı şekillendiği açıkça görülmektedir.

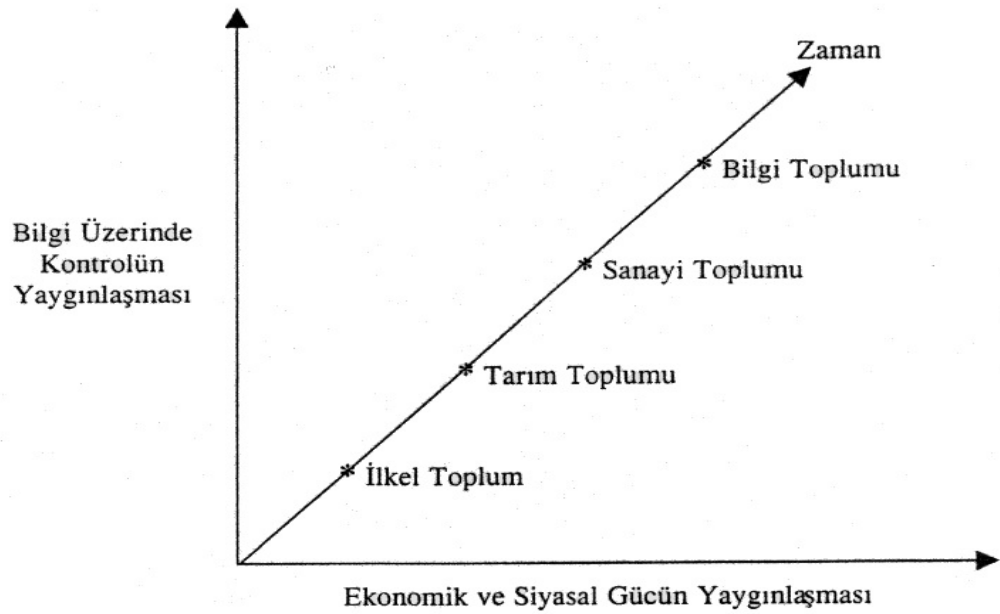
Bilgi ekonomisi Vaitilingam (1999) tarafından şöyle tanımlanmaktadır: “servetin yaratılmasında bilginin üretilmesi ve yayılmasının baskın olduğu ekonomidir. Bu sadece bilginin daha fazla üretilmesi demek değil, ekonomik faaliyetin tümünde bilginin daha etkin kullanılması ve bilginin her çeşidinin yayılmasıdır”(Seki, 2012: 47).

Bilgi ekonomisi, yüzyıllardır üretimin üç temel faktörü olan sermaye, toprak ve işgücünün yanında, bilginin de bir üretim faktörü olarak kullanılmaya başlandığı yeni bir ekonominin adıdır. Bilgi toplumunda, ekonominin birincil kaynağı bilgidir (Samancıoğlu, Bağlıbel, Summak, Kaygısız, 2010:119).

Bilgi ekonomisinde, bilgi, üretim faktörleri içinde önceliğe sahiptir; bilgi teknolojileri yardımıyla bilginin üretimindeki ve kullanımındaki artış vardır; en kapsamlı bilgi kaynaklarına sahip olabilmek önem arz eder: çok veriye ve teknik bilgiye ihtiyaç duyulur (Öğüt, 2001:49).

Geleneksel iktisadi yaklaşıma göre üretime dışsal olarak etki ettikleri düşünülen bilgi ve teknoloji üretim fonksiyonlarında doğrudan yer almazken, literatürdeki gelişmeler sonucunda bu değişkenler üretim fonksiyonlarına doğrudan dâhil edilmişlerdir” (Seki, 2012: 45,46).

Aşağıdaki Şekil 5’de ilkel toplumdan, tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçildikçe “bilgi üzerinde kontrol yaygınlaştıkça, ekonomik ve siyasal gücün de yaygınlaştığı” görülmektedir. Yani bir diğer deyişle, tarih boyunca bilgiye sahip olan kişi ve kurumların aynı zamanda ekonomik ve siyasal güce de sahip olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır.



Şekil 4: İlkel toplumdan bilgi toplumuna bilgi üzerinde kontrolün yaygınlaşması

Kaynak:Öğüt, 2001:30

Bilgi toplumu ve bilgi ekonomisinin şekillenmesinde, günümüz organizasyonlarının faaliyetlerini gerçekleştirmelerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin rolü yadsınamaz. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, toplumsal yapıların değişmesine ve yeniden şekillenmesine neden olmaktadır. Yaşanan bu hızlı değişim süreci, beraberinde yeni kavramlar ve olgular getirmiştir. Bu yeni kavramlardan biri de, bilgi çağı ya da bilgi toplumdur(Çalık ve Sezgin, 2005:62). Aşağıda bilgi ve iletişim teknolojilerinin kapsamı ve özelliklerine değinilerek, bilgi ve iletişim teknolojilerinin bilgi toplumu ve bilgi ekonomisini nasıl etkiledikleri; modern organizasyonların bilgi ve

iletişim teknolojilerinden hem nasıl etkilendikleri hem de bilgi ve iletişim teknolojilerinden nasıl faydalandıkları hakkında bilgiler sunulacaktır.

### **1.5.2 Bilgi İletişim Teknolojileri; Organizasyonlara, Bilgi Toplumuna ve Bilgi Ekonomisine Etkisi**

Eski Yunanca tekhne (yetenek, hüner, bir şeyi yapabilme, sanat, zanaat) ve logos (söz, sözcük) kelimelerinden oluşturulan teknoloji terimi sanatlar üzerine konuşma anlamına geliyordu. Zaman içinde anlamı değişen sözcük bilimsel araştırmalarla elde edilen somut yararlı sonuçları ve bunlara ilişkin araç, yöntem ve süreçlerin bütününi ifade eden bir anlam kazanmıştır (Özsağır, 2008).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla çağımız, bilim ve teknolojinin kullanımını temel alan, insan ve örgüt bilgisinin giderek daha önem kazandığı bir yapıya bürünmüştür. Artık veri, enformasyon ve bilgi üçlüsü yeniden anlaşılmaya ve tanımlanmaya başlanmıştır.

Bilgi teknolojileri, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini, verileri aktif ve yararlı bilgilere dönüştürme yöntemlerini kapsayan bağlantılı ve etkileşimli teknolojilerdir. Başta bilgisayarlar ve bunlara destek sunan girdi ve çıktı donanımları olmak üzere faks, mikro grafik, telekomünikasyon, doküman doldurma ve hazırlama makineleri ve basım makineleri vb. bilgi teknolojileri terimi içinde yer alan donanımlardır (Öğüt, 2001:138).

Bilgi toplumu organizasyonları, bilgi teknolojileri ile biçimlenmektedir. Bilgisayar donanım, yazılım, iletişim sistemlerinden oluşan bilgi teknolojileri günümüzde insan yaşamının dinamiğini oluşturmaktadır. Toplumsal, ekonomik, hukuksal, siyasal ve kültürel faaliyetlerde kullanılan bir araç olarak günlük yaşama girmiştir.

Bilgi teknolojileri doğrudan ve hızlı iletişim olanakları sağlayarak ekonomik uzaklıkları azaltmış, iş dünyasının faaliyetlerinin koordinasyonu için gereken zamandan tasarruf sağlamış, değişim maliyetleri düşürmüş ve finans pazarlarını ülkeler ve kıtalar düzleminde sürekli faal konuma getirmiştir. Üretim ve tüketici davranışları önemli bir yer almış, tüketici karar verme süreci üzerinde bilimsel çalışmalar yapılarak gelecek ürün yelpazesini ve pazar yapısını üzerine öngörüler yapılmaya çalışılmaktadır. Hatta tüketici davranışlarını yönlendirecek çalışmalar hızlandırılmış olup bilinçaltı çalışmalar dahi büyük firma planları arasında yer almaktadır (Turunç,2006:96).

Dünyadaki teknolojik olarak ileri ekonomilerin çoğu bilgi tabanlıdır. Ekonomilerin giderek daha fazla bilgi tabanlı olması sürecini hızlandıran, bilgiyi rekabetçi üstünlüğün motoru ve ekonomik büyümenin kaynağı yapan etkenler; yeni bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT), hızlı bilimsel ilerleme, küresel rekabet ve artan gelirle birlikte değişen tercihler ve yaşam tarzıdır (Seki, 2012:47).

Bilgi toplumu olma yolunda en uzun mesafeleri kat etmiş olan ABD’ de ivmenin temel sebeplerinden bir tanesi bilgi sistemleri ve teknolojisindeki yaptığı yenilikler ve dünyanın bu alandaki en büyük ihracatçısı olması yatmaktadır ( Özdaşlı, 2002:49).

Bilgi ekonomisinde kişilerin, firmaların ve ulusal ekonomilerin kaderlerinin belirlenmesinde örtük bilgiyi kodlanmış bilgiye dönüştürme ve böylelikle yeteneği artırma süreci olarak tanımlayabileceğimiz öğrenmenin etkisi giderek artmaktadır. Bu bağlamda Lundvall (2003) öğrenme ekonomisini “bireylerin, firmaların, bölgelerin ve ülkelerin başarılarının onların öğrenme yeteneklerine ve kapasitelerine bağlı oldukları ekonomi” olarak tanımlamıştır (Seki, 2012:51).

Bilgi toplumunda organizasyon yapılarını etkileyen başlıklar arasında “merkezileşme-âdem-i merkezileşme, otorite ve kontrol, denetim alanı, örgütsel kademe sayısı, bölüm sayısı” yer almaktadır. Bilgi teknolojilerinin organizasyon yapısını nasıl etkilediğine dair üç temel görüş vardır. Birincisi: Bilgi teknolojilerinin, yetki devri üzerinde hiçbir etkisi olmadığı; İkincisi: Bilgi teknolojilerinin, merkezi ya da yerel yapılanmayı kolaylaştıracak esnekliğe sahip olduğu; Üçüncüsü: Yetki devretmenin, organizasyonun içinde bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğudur. Bu durumlara göre organizasyon merkezileşme veya âdem-i merkezileşme seçeneklerinden birini tercih edecektir (Öğüt, 2001:83-87).

**Tablo 5 : Bilgi Teknolojileri Özellikleri**

Bilgi teknolojilerinin itici gücü, bilgi ve bilgiyi işleyen bilgisayarlar ve bu çerçevede mikro elektronikteki gelişmelerdir.
İletişim teknolojileri, bilgi teknolojilerinin ayrılmaz bir parçasıdır.
Bilgi teknolojileri, iş ve örgüt yaşamının kapsamını değiştirmiş, coğrafi ve zamansal sınırlar yeni anlamlar kazanmıştır.
Bilgi teknolojileri işletmelerin bütün birimlerinde kullanılmaktadır.
Bilgi teknolojileri ile teknolojik yetenekler sürekli artmakta ve maliyetler sürekli düşmekte olup bu ilişki Moore, Gilder, Metcalfe kuralları öne sürülerek özetlenmiştir.
Bilgi teknolojileri örgütlere hayati öneme sahip çok büyük imkânlar sağlar.
Bilgi teknolojileri, stratejik başarı için hayati öneme sahip bir unsurdur.
Bilgi teknolojileri, uzun vadeli yatırımları gerektirir.
Bilgi teknolojileri, güçlü bir alt yapı ve sürekli yenilenmeyi gerektirir.
Bilgi teknolojileri, temelde bilgi toplama, saklama, işleme, elektronik dağıtım ve nakletme işlevlerini yerine getirerek hizmet sunar.
Bilgi teknolojileri donanım, yazılım ve veri tabanı olmak üzere üç alt elemana sahiptir.
Bilgi teknolojileri, örgütlere çok önemli stratejik avantajlar sağlar. Ancak bu avantajları anlamak bilgi sistemlerinin örgütlerde oynadıkları rolleri bilmek ve anlamak gerekir.

**Kaynak** Turunç,2006: 31.

Teknoloji, bilgi hizmetleri alanında çok önemli bir yer tutmaktadır. Bilgi hizmetlerinin bilgisayar ortamına aktarılması teknolojik yeniliklerin takibini zorunlu kılmıştır. Tablo 6'dan da anlaşılacağı gibi bilgi teknolojileri örgütleri değişime zorlamış ve tüm alanlarda kullanımını zorunlu hale getirmiştir. Bilginin meta olarak rekabetçi piyasalarda pazarlanmaya başlanması ve her geçen gün bu işlemin zorlaşması bilginin daha ucuz, daha kaliteli ve daha kolay erişimini zorunlu kılmıştır. Bilgi teknolojileri, örgütlere çok önemli stratejik avantajlar sağlamaktadır. Ancak örgütler bilgi sistemlerini yerinde ve etkin kullanarak bu avantajlardan faydalanabilirler.

Günümüzde örgütler bilgi ve bilgi teknolojilerini bünyelerinde uyumlaştırabildikleri ölçüde rekabet edebilmekte ve başarılı olabilmektedir. Bilgi teknolojilerinin sundukları olanaklar işletmeler açısından görece olarak hem önemli avantajlar hem de dezavantajlar sunmaktadır. Dünün bugünden eski olduğu günümüzde müşteri taleplerini karşılayabilmek, müşteri memnuniyetini sağlamak her zamankinden daha zor hale gelmiştir. Bilginin yayılımı ile paralel olarak gelişen refah, serbest ticaretin ve liberalizmin de etkisiyle dünyanın her alanında yayılmakta ve inanılmaz bir rekabet gücü oluşturmaktadır (Turunç, 2006:2).

Bilgi teknolojilerinin kullanımı, operasyonel düzeyde çalışan sayısını azaltır. Böylece denetim alanı daralır. Ayrıca, organizasyon yapı ve modellerini ast-üst ilişkisinin ötesine taşıyabildiğinden, denetleyen/denetleyici gibi görev ayrımlarına gerek kalmaz. Bilgi teknolojilerinin yaygın kullanımı, işgücünün makine ile ikame edilmesini olanaklı kılar. Denetleme ve yönetme işlevi için yeni bir örgütsel düzeyin yaratılması ve yetkinin devredilmesini gereksinimini ortadan kaldırır. Bilgi teknolojilerinin yaygın kullanımı, bölümlerinin birleşmesine, yeniden işlevsel olarak bölümlenmesine ve yeni bölümler kurulmasına neden olarak organizasyon yapılarını doğrudan etkileyebilmektedir (Öğüt, 2001:85-87).

Bilgi çağında, bilgi aktarımı olarak nitelendirilebilecek geleneksel işleri, teknoloji genellikle çok daha hızlı ve daha etki hızlı biçimde gerçekleştirilebilmektedir. Bu bağlamda bilgi çağı organizasyonları için önerilen yapısal modellerin, bilgi teknolojileri etkileşimleri dikkate alınarak tasarlanması ve ortak düzey yönetim kademelerini yoğunlaştırıcı olması gerekmektedir (Özdaşlı, 2002: 71).

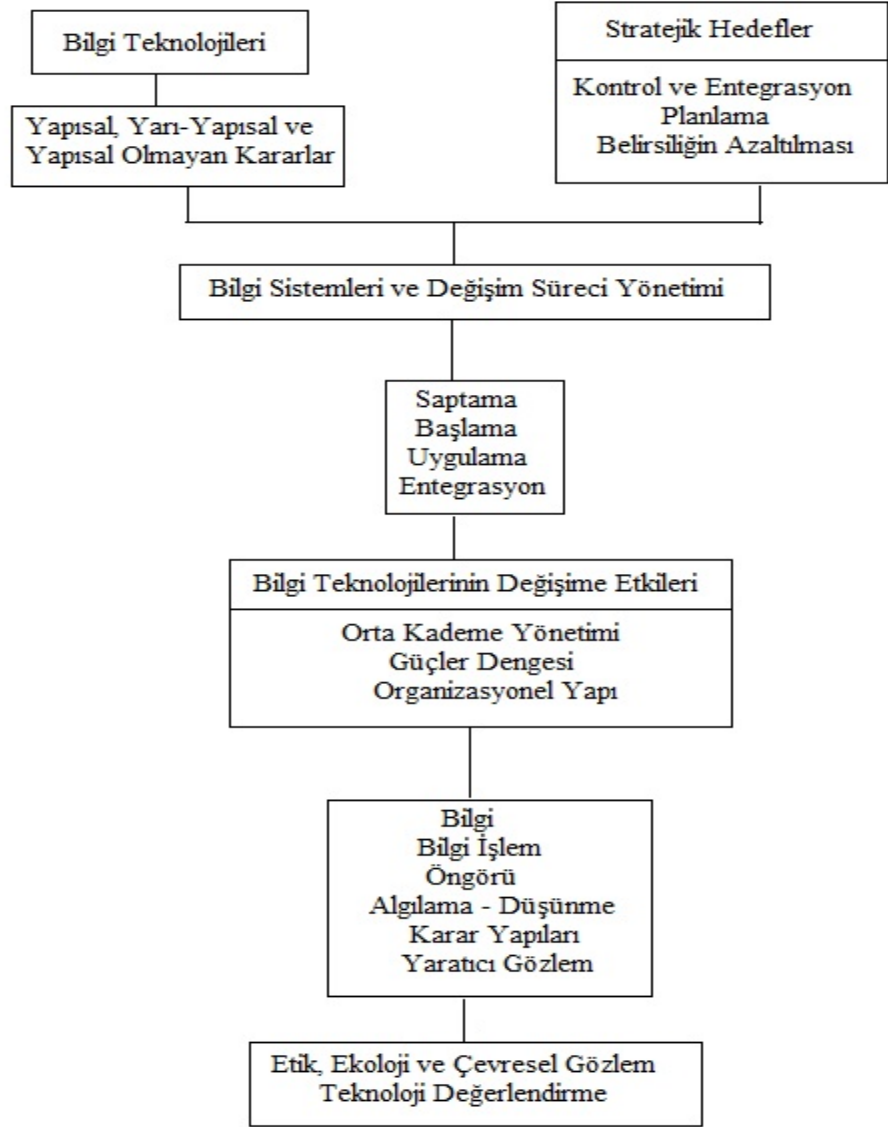
Yönetim faaliyeti içerisinde çok önemli bir yeri olan koordinasyon faaliyeti bilgi teknolojisi sayesinde verimliliği artırıcı bir rol oynamakta ve örgütler için sinerji kaynağı oluşturmaktadır. Bilgi teknolojileri sunduğu olanaklarda işletmelere zaman ve yer tasarrufu sağlamaktadır (Turunç, 2006: 114). Örgütlerde bilgi teknolojileri kullanımıyla birlikte yönetim anlayışı, örgütlerin yapısı, yönetim süreçleri ve iş süreçleri de bilgi teknolojilerinin doğasına uygun olarak değişime uğramıştır (Taş ve Aydın, 2010: 166).

Bilgi teknolojilerinin getirdiği değişimle örgütler, daha çok bilgiye dayalı, hiyerarşik açıdan daha yassı ve görevlerin profesyonel uzmanlar tarafından yerine getirildiği, daha çok görev eksenli örgütler olmaya başlamıştır. Bu nedenle, örgütteki

görevler bireysel çalışmadan çok, takım çalışmasına dayanılarak yapılmaya başlanmıştır ( Taş ve Aydın, 2010; 163).

Bilgi Teknolojileri, otoritenin yönetim merkezinden uzaklaştırılarak, daha alt düzeye geçirilmesine, çalışanların güçlendirilmesi (empowerment), etkinlik ve kalitenin artırılmasında ekip çalışmasına ve katılım yoluyla farklı yapısal dönüşüme doğru gidişi sağlamıştır (Kurulgan, (2005):186).

Teknolojik gelişmenin temelini oluşturan bilgiyi üretebilen, bilgiye erişebilen ve bilgiyi kullanabilen işletmeler, hızla gelişmekte ve izlenemez boyutta teknolojik değişimler yaşamaktadırlar. Bu yeni dönemde işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için, bugünkü politika ve stratejik uygulamalarında değişiklik yapmakta, gerekli uyumu sağlamaya çalışmaktadır.



**Şekil 5: Bilgi Teknolojileri ile Kurumsal Değişim İlişkisi**

**Kaynak:** Ögüt, 2001:184

Bilgi teknolojilerinin, kurumların yapısal, yarı yapısal ve yapısal olmayan kararları üzerinde rolü büyüktür. Diğer taraftan, kurumların kontrol ve entegrasyon, planlama ve belirsizliğin azaltılması gibi çeşitli stratejik hedefleri olabilir. Bilgi teknolojilerinin örgütsel değişime etkileri bağlamında “orta kademe yönetimi, güçler dengesi ve organizasyon yapı”nın etkilendiği görülmektedir. Bilgi teknolojileri, kurumsal değişimi sağlamak için yeni kaynaklar oluşturmak bağlamında temel organizasyon süreçleri ile ilişkilendirilebilir ve bu bakımdan “değişim ajanları (changeagent)” olarak değerlendirilmeleri mümkündür (Ögüt, 2001:183).



Bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerlemenin bilginin üretimi ve kullanımını büyük ölçüde artırması, örneğin, teknoloji kullanımının kurumlarda düşük maliyetle ve hızlı bir biçimde bilginin depolanması, paylaşılması ve üretimin şeklini değiştirmesi, işletmelerde bilgi ve bilgi süreçlerinin yönetilmesini gerekli kılmıştır.

Organizasyon ve işletmeler, bilgi yönetim uygulamalarına temel oluşturabilecek bilgiye bünyelerinde sahip olmalarına rağmen bilgiyi kullanma konusundaki yetersizlikleri olarak göze çarpmaktadır. Dolayısıyla organizasyon ve işletmelerin bilgi süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilmeleri için “kurumsal bilgi kaynaklarının neler olduğunun farkına varılmalı ve bunlar tanımlanmalı, uygun teknolojik alt yapı belirlenmeli ve bilgi teknolojileri eksikleri giderilmelidir. Bu bağlamda bir kuruluşun hangi bilgi kaynaklarına sahip olduğunu belirlemek için araştırma ve sınıflandırma çalışması yapmak; bilgi kaynaklarının nerede ve ne şekilde bulunduğunu, içeriğinin ne olduğunu, ulaşılabilirliğini, yararlılığını belirlemek ve bilgi kaynaklarını kullanmak için uygun ortam yaratmak gereklidir(Özdemirci ve Aydın, 2008:60, 62, 64).

## **1.6 Bilgi Yönetimi**

Bilgi yönetimi bir bilgi çağı kavramıdır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte, yöneticilerin örgüt süreçlerinin işleyebilmesi, örgütün etkinlik ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesiyle ilgili bilgiye ihtiyaç duymaları bilgi yönetimi konusuna güncellik kazandırmıştır. Enformasyon ile birlikte özellikle bilgi, örgütsel etkinliği harekete geçiren ve canlı tutan en önemli faktörlerden biri olarak günümüz örgütlerinin sahip olmaları gereken çok önemli bir üretim unsurudur.

Günümüzde bilgi; sürekli üretilen, artan, iletişim yoluyla taşınan, bölünebilen, paylaşılabilen ve üretim faktörleri ile ikame edebilen bir ürün halini almıştır. Örgütler ve bireyler arası ilişkilerin aldığı karmaşık hal bilgi üretiminin ve alıcısına ulaştırmanın güvenilirliğini azaltmaktadır. Bilginin güvenilirliğini arttırabilmek için yönetsel denetim yolları önerilmektedir(Demirel, 2002: 7, 14).

Günümüz organizasyonlarında gerek iç gerekse dışarıdan elde edilen bilgi miktarının çok aşırı boyutlara varması, gereksiz bilgi üretimini önleme açısından da bilgi yönetimini gerekli kılan nedenlerdendir. Yöneticiler, gereğinden fazla bilgi ile karşı karşıya gelmekte; kurum için gerekli olan önemli bilgileri daha az öneme sahip olanlardan ayırma becerisine ihtiyaç duymaktadır

Bilgi yönetiminin varlık nedeni, “kuruluş ve işletmenin veri ve bilgi üretmesini, elde etmesini, üretilen ve elde edilen bilgilerin kullanılmasını geliştirilmesini, bunların belirli görevleri yürüten bireylere ve dolayısıyla iş süreçlerine aktarılmasını ve katma değer yaratılması” olarak değerlendirilmiştir. Bilgi yönetimi esas olarak, bilgiden en üst düzeyde katma değer yaratmak için bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi ve saklanması, transfer edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesi gibi süreç ve teknikleri içermektedir (Özdemirci ve Aydın, 2008:60–62).

Bir örgütün misyonunu gerçekleştirmesi için örgütün entelektüel sermayesinin kullanımına dayanan bir yönetim olan Bilgi yönetimi, (Tonta, 2004: 57) Bilgi teknolojileri uzmanlarından gerek bilimcilere, yöneticilerden eğitimcilere farklı disiplinlerden pek çok uzmanın ortak ilgi alanına giren bilgi yönetimi kavramı, son yıllarda özellikle işletme ve yönetim alanında üzerinde en çok konuşulan ve tartışılan konuların başında gelmektedir (Özdemirci ve Aydın, 2008:62). Bilgi yönetimi tanımları aşağıdaki gibidir:

“Örgüt ortamında sürekli artan bilgi kapasitesini güncelleyen, oluşan bilgileri ulaşılabilir kılan, gerekli bilgiye ulaşmak için gerekli olan işlemleri tanımlayan ve gerekli bilginin şirket çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplin” (Güçlü ve Sotirofski, 2006:355).

Bilgi yönetimi, bilgiyi bulma, anlama, kullanma ve değer yaratmak için sistematik bir yaklaşımdır. Diğer bir deyişle, “işletme çalışanlarının yeterliliklerini, düşüncelerini, fikirlerini, adanmışlıklarını, yeniliklerini, eğilimlerini, uygulamalarını ve hayallerini etkili olarak örgütleyen, bunlardan yararlanan örgütsel ve kişisel uygulamalardan oluşan enerjilerini örgütün içerisine katma ve örgütün amaçlarına ulaşması için enformasyon kaynaklarının parçaları olarak ifade edilen durumları örgütle bütünleştirmedir” (Durna ve Demirel, 2008: 131).

Bilgi yönetimi, işletmelerin en iyi kararları alarak rekabet üstünlüğü yaratmaları için bilginin sistematik ve planlı bir şekilde oluşturulması, sürekli olarak yenilenmesi, depolanması, paylaşılması ve kullanılması” şeklinde de tanımlanabilir (Uzun ve Durna 2008: 35).

Townley (2001: 44) bilgi yönetimini, bir organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek veya amacına ulaşmak ve aldığı kararları en etkili biçimde kullanmak

için üretme ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına alma faaliyeti şeklinde tanımlamaktadır (Odabaş, yy, 3–4).

Barutçugil (2002) bilgi yönetimini bir disiplin olarak tarif etmek ve bilgi yönetimi ile organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kolektif ve sistematik olarak oluşturulması, paylaşılması ve uygulanması için olanaklar sağlandığını belirtmektedir (Günay, 2011:1).

Bilgi yönetimi, rekabetin şiddetlendiği, sürekli değişimin yaşandığı ve belirsizliğin arttığı bir ortamda organizasyonların ayakta kalmak, içinde buldukları ortama uyum sağlamak ve verimlilik güçlerini artırmak için, potansiyellerinin eşgüdümünü amaçlayan süreçler bütünüdür (Çankırı, Kartal, Yıldırım ve Gülseçen, 2009:169).

Bilgi yönetimi sürecindeki temel aşamalar genelde şu konu başlıkları altında toplanmaktadır: Bilgi edinimi, bilginin depolanması, bilginin paylaşılması, bilginin yorumlanması ve bilginin uygulanması. Bilgi yönetimi süreci bu aşamaların birbiriyle iç içe geçmiş bir şekilde var olduğu bir süreçtir (Kurt, 2011: ). Bilginin üretilmesinden, kullanılmasına kadar ortaya çıkan bu aşamalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Samancıoğlu, Bağlıbel, Summak, Kaygısız, 2010:121):

Bilgi yaratma, yeni bilgi üretimi ya da mevcut bilginin yeni içerikler ile değiştirilmesidir.

Bilgi edinme, ise, genelde örgüt dışında bulunan, potansiyel olarak değerli bilgilerin araştırılması, doğrulanması ve özümsemesidir. (Avcı ve Avcı,2004).

Bilgiyi arıtma, bilginin örgütsel hafızaya kaydedilmek üzere seçilmesi, süzülmesi ve optimize edilmesidir.

Bilginin depolanması, arıtılmış bilgilerin örgütsel hafızaya kaydedilmesidir. Bilgi aktarımı ve bilgi paylaşımı benzer kavramlardır.

Bilgi aktarımı, bir göndericiyle bilinen bir alıcı arasında gerçekleşen odaklı ve amaçlı bilgi iletişimidir. Bilgi kendi içinde homojen olmadığından dolayı öğrenme yöntemleri bilgi türlerine göre farklılık göstermektedir. (Seki, 2012: 52).

Bilgi paylaşımı, ise, geniş odaklı ve genel hedefli bir bilgi dağıtımıdır. Bilginin dağıtılması ve paylaşılması, bilginin bir kişi, grup ya da birimden diğer kişi, birim ya da örgüte transfer edilmesi, yayılması faaliyetidir. Bilginin transferi kolayken paylaşılması zordur ( Atak, 2011: 168).

Bilgiyi kullanma, paylaşılan ya da aktarılan bilginin, yenilik yapmada, kolektif ya da bireysel öğrenmede, işbirliği içerisinde sorunları çözmede kullanılmasıdır.

**Tablo 6 : Bilgi Yönetimi Süreci**

<b>Bilginin Elde Edilmesi</b>	<b>Bilginin İşlenmesi</b>	<b>Bilginin Kaydedilmesi</b>
1-Bilginin Dış kaynaktan Elde Edilmesi	1-Bilginin Yorumlanması	1-Bilginin Değerlendirilmesi
2-Bilginin İç Kaynaktan Elde Edilmesi	2-Bilginin Denenmesi	2-Örgütsel Bellek
	3-Bilginin Dağıtımı	3-Bilgi Sürecinin Değerlendirilmesi

**Kaynak** Avcı ve Avcı, 2004

Yukarıda Tablo 6’de bilgi yönetimi sürecinin aşamaları “bilginin elde edilmesi, bilginin işlenmesi ve kaydedilmesi” şeklinde üç temel aşamada gösterilmiştir. Birinci aşamada bilgi iç ve dış kaynaklardan elde edilir, ikinci aşamada yorumlanır, denenir ve kullanıcılara dağıtılır, üçüncü aşamada ise bilgi kaydedilir.

Bilgi yönetiminin dayandığı iki temel vardır. İlki, aslında enformasyonun tam anlamıyla kullanılmasını olanaklı kılan enformasyon yönetimi sürecidir. Bilgi yönetiminin dayandığı ikinci temel ise, çalışanların örtük bilgisidir (Alkan, 2003:178).

Bilginin iletilmesi şeklinde tanımlanan bilgi yönetim süreçleri yedi aşamada toplanmaktadır. Bunlar, bilginin düzenlenmesi, paylaşılması, örgüte uyumlandırılması, kullanılması, üretilmesi, tanımlanması ve derlenmesi başlıkları altında değerlendirilmektedir. İlk aşamanın gerçekleşmesi bir sonraki aşamaya bağlıdır ve her aşama, hiyerarşik bir sırayı takip etmektedir. Eğer örgüt ne bildiğini ortaya koymaya çalışırsa, o zaman bu aşamalar sırasıyla kendiliğinden örgüt içerisinde uygulanacaktır ( Sağsan, 2006:29).

Bilgi yönetimi, başarılı elemanların emekli olması durumundan yerine düşünülen elemanın geçişinin kolaylaştırma, ortak hafıza kaybının azaltılması, kritik kaynak ve bilgi alanlarının belirlenmesi, yöntemlerin takım çantasını kurmak, bireyler

gruplar ve örgüt tarafından kullanılması ile ilgili potansiyel kayıpların azaltılması gibi konularda aktif olarak ortaya çıkmaktadır (Yazıcıoğlu, Varol ve Borat, 2011:21 ).

Bilgi yönetimi sürecinin her bir aşamasında çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bilgi yönetimi süreci içinde yer alan fonksiyonlar bu araçlar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Bilgi eksikliğinin belirlenmesi aşamasında toplantılar, beyin fırtınası seansları, personel envanterleri, “en iyi uygulama” araştırmaları, araştırmacı ve danışmanlardan yararlanma, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi alma, personelle periyodik görüşme gerçekleştirme gibi araçlar kullanılmaktadır (Kalkan ve Keskin, 2005:185).

Bilgi yönetiminin temel amaçlarından bir tanesi de; örgütün ürün, hizmet ya da iş akış süreçlerinin hammaddesini oluşturan örtük bilgileri açığa çıkaracak paylaşım mekanizmaları kurmaktır. Örneğin, örtük bilginin bilişsel boyutunun, insan bilgi işleme ile açığa çıkarılabileceği ve sosyal bilgi işleme aracılığıyla örgütlerde paylaşılabileceği söylenebilir ( Sağsan, 2006:32).

Bilgi yönetiminin kuruluşlarda son yıllarda öneminin artmasına bağlı olarak, bilgi yönetim uygulamaları, kurumlarda stratejik yönetim sürecinin önemli ve vazgeçilmez bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi yönetim stratejileri genel olarak teknolojik ağırlıklı stratejiler ve sosyal süreçlere yönelik stratejiler olarak üç grupta toplanmaktadır. Etkin bir bilgi yönetim stratejisi, sadece bir teknoloji stratejisi değil; teknolojinin, kültürel değişimin, yeni bir ödüllendirme sisteminin ve şirketin iş stratejisine mükemmel biçimde uyum sağlamasına yönelik bir odaklanmanın dengeli bileşimidir (Özdemirci ve Aydın, 2008:66).

### **1.6.1 Bilgi Yönetimi İlkeleri**

Bilgi yönetimi sürekli devam eden bir süreçtir. (2) Bilgi yönetimi pahalıdır. (3) Etkili bilgi yönetimi, insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir. (4) Bilgi yönetiminin başarısı için güven ve inanç gerekir. (5) Bilgi yönetimi, bilgi takımları, çalışanları ve yöneticileri gerektirir. (6) Bilgi yönetimi, bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir. (7) Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir. (8) Bilgi yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok, bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır. (9) Bilgi yönetimi uzun bir

süreçtir.(10) Sadece bilginin farkında olmak ve bilgiye ulaşmak yeterli değildir (Barutçugil, 2002:85; Güçlü ve Sotirofski, 2006:356).

Bilgi yönetimi süreçleri içinde stratejik açıdan en önemli olanı bilginin kullanılmasıdır. Bilginin taşıdığı potansiyel değer bilgi kullanıldığında gerçek değere dönüşür. Yapılan araştırmalar bilginin üç farklı biçimde kullanılabilirdiğini ortaya koymaktadır. Bunlardan birincisi, bilginin doğrudan kullanılmasıdır. İkincisi, bilginin dolaylı kullanılmasıdır. Üçüncüsü ise bilginin sembolik olarak kullanılmasıdır. Bu durum bilginin belirlenen amaca uygun düşmeyecek biçimde kullanılması anlamına gelmektedir (Uzun ve Durna 2008:39).

Davenport ve Laurence (2000) bilgi yönetimi süreci olarak bilgi üretimi, bilgi kodlaması, koordinasyon ve bilgi transferini önerirken; Malhotra (2003) bilginin farkında olma, bilginin amaçlarını belirleme, uygulama, yayma, geliştirme ve saklamayı bilgi yönetimi sürecinden maksimum derecede faydalanmak amacıyla izlenmesi gereken altı basamak olarak ileri sürmüştür (Güçlü ve Sotirofski, 2006:356).

### **1.6.2 Bilgi Yönetiminin İşletme Alanında Ve Örgütlerde Uygulanması**

Kurum ve kuruluşlarda bilginin etkin ve verimli yönetilmesi için bilgiye doğru anlam kazandırarak bu anlam üzerinden strateji ve politikaların geliştirilmesi gerekir. Diğer bir ifadeyle bilgi yönetiminin başarısı, veri, enformasyon, bilgi ve yenilik sürecinin doğru şekilde ele alınmasıyla mümkün olabilir (Durna ve Demirel 2008:152)

Bilgi çağında yönetici “Sorun ve soruları tayin eden, tanımlayan ve çözüm aşamasında diğer çalışanların katkılarını birleştiren” kişidir.

Tiwana’ya göre bilgi yönetimi tamamıyla teknik uygulamalardan oluşmamaktadır. Bu bağlamda bilgi yönetiminin işlevlerinin sadece “uzman sistemler üretmek, sayısal ağlardan ibaret, daha akıllı iç-ağlar oluşturmaya yönelik, bir seferlik bir yatırım ve örgütsel çapta bilgi otobanları oluşturmaya yönelik bir disiplin olmadığı” belirtilmiştir (Medeni vd. 2013: 2).

Açık ve örtük bilginin yönetilmesinde izlenen bilgi yönetimi stratejilerine gelince; seçilebilecek iki bilgi yönetimi stratejisi vardır ki, bunlar kurumsallaştırma ve bireyselleştirme stratejileridir (Alkan,2003:181).

Aşağıdaki tablo 11’de bazı şirketlerdeki bilgi yönetimi amaçları ve uygulamaları örnekleri verilmiştir. İncelenen işletmelerin Bilgi yönetim uygulamaları farklılık gösterirken Bilgi yönetim hedefleri genellikle Müşterinin Bilgisinden Faydalanmak olarak görülmektedir.

**Tablo 7 : Bazı Şirketlerdeki Bilgi Yönetimi Amaçları ve Uygulamaları**

Şirket adı	Ülke	Bilgi yönetimi hedefleri	Bilgi yönetimi uygulamaları
3M	USA	Bilgi paylaşma kültürü oluşturma	Yöneticiler, devamlı öğrenme ve geliri paralel götürür
McKinsey&Bainco	USA	Bilgiyi yakalamak, saklamak ve bireylerin dolaylı bilgisini ortaya çıkarmak	Bu iki firma, her işten tecrübeleri, takım çalışanlarının isimleri ve müşteri tepkilerini içeren “bilgi veri tabanı” geliştirmiştir.
Ford Motor	USA	Bilgi paylaşma kültürü oluşturmak	Şirket kendini enformasyon, teknoloji ve bilgiyi kullanan satıcı ağları ile dönüştürmüştür.
Hewlett-Packard	USA	Bilgi paylaşma kültürü oluşturmak, dolaylı bilgi transferi için küçük çevreler oluşturmak	Şirketin tüm basamaklarında bilgi paylaşımı ve risk almayı cesaretlendiren işbirlikçi kültür vardır. HP hiçbir işe yaramayan bilgi bulanları bile destekler.
Honda	Japonya	Dolaylı bilgi transferi için küçük çevreler oluşturmak	Emek bolluğu ve aşırılık rutin olarak kullanılmakta, insanlara işle ilgili konularda enformasyon verilmekte, bu da beklenmeyen kaynaklardan gelen sorumluluk ve yaratıcı çözümlere yol açar ve bir kişisel kontrol mekanizması oluşturur.
Benetton	İtalya	Müşterinin bilgisinden faydalanmak	Renkler ve modellerde en son trendleri yakalamak için karmaşık müşteri kesimlerini takip eder.
General Electric	USA	Müşterinin bilgisinden faydalanmak	Firma 1982den beri 1.5 milyon müşteri şikâyetini veri tabanında toplamış ve bunlara çözüm üretmiştir.
Netscape	USA	Müşterinin bilgisinden faydalanmak	İnternet aracılığıyla rapor verebilecek ve yeni üretimde destek olabilecek müşteri liderleri ile bağlantılıdır.
National Bicycle	Japonya	Müşterinin bilgisinden faydalanmak	Müşterinin ağırlık, uzunluk ve renk tercihine göre bir günde bisiklet üretmektedir.
Outoku-mppu	Finlandiya	Mevcut bilgiden yeni gelirler elde etmek	Madeni arıtım için fabrika kurmak bilgisi, tüm dünyada personel, yönetim ve müşterinin kullanacağı şekilde olmuştur.
IBM	USA	Bilgi yönetimine dayalı kariyer oluşturmak	Çalışanlar, şirket hakkında daha çok holistik bilgi elde etmek için yer değiştirmekte yöreklendirilir.
Telia	İsviçre	Bilgi üretim sürecini ve görünmez becerileri	İsviçre Telekom şirketi, 1990dan beri kâr ve zarar tablosunu, insan

		ölçmek	kaynakları profilini ve insan kaynaklarına yatırımını gösteren herkes tarafından okunabilir rapor yayımlamaktadır
--	--	--------	---

**Kaynak:**Bell (2001)'den uyarlayan Güçlü ve Sotirofski, 2006:363.

Tabloda yer alan işletmelerin bilgi yönetimi konusundaki davranışlarını incelediğimiz de genel olarak öncelikle müşteriler ve kullanıcılar odaklı olmak üzere bir bilgi paylaşma kültürü geliştirdiklerini görüyoruz. Bu paylaşma kültürü sayesinde müşterilerden geri dönüşler alarak büyük veri tabanları oluşturulmaktadır.

Gerek müşterilerden gerekse çalışanlar ve dış kaynaklardan derlenen veriler ve bu verilerin kullanıcılar tarafından yararlanabilir bilgi hale getirilerek geliştirilen teknolojiler üzerinden bilgi yönetimi gerçekleştirilmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE AÇIK BİLGİ VE ÖRTÜK BİLGİ KAVRAMLARI

Bir kurumda temelde iki tür bilgi vardır. Birincisi kişilerin bilgi, birikim, tecrübe ve yeteneklerinin toplamından oluşan insanın kendisinde saklı bulunan örtük bilgi; ikincisi ise yazılı ve kayıtlı olarak çeşitli bilgi kayıt ortamlarında bulunan açık bilgidir.

Bu bölümde açık ve örtük bilgi kavramlarının tanımları yapılırken açık ve örtük bilginin özellikleri, işletmelerde bilgi yönetim süreci, örgütlerde açık ve örtük bilginin kullanımı, örtük bilgi ile örgüt kültürü ve yapısı ilişkisinin ortaya konulması, gibi konulara değinilecektir.

#### 2.1 Açık Bilgi Ve Örtük Bilgi Kavramları

1966'da Polanyi insan bilgisini örtük (tacit) bilgi ve açık (expilicite) bilgi olarak iki kategoriye ayırmıştır. Genel olarak ifade edilmek gerekirse açık bilgi, kodlanmış, iletilebilir bilgiyi; örtük bilgi ise kişisel, biçimlendirilmesi, ifade edilmesi ve iletilmesi güç bir bilgi türünü temsil etmektedir. Bilgi oluşumu açık ve örtük bilgi arasındaki etkileşim (bilgi dönüşümü spirali) yoluyla gerçekleşmektedir (Günay, 2011:1). Bu bağlamda açık ve örtük bilgi kavramlarının tanımlanması ve özelliklerine aşağıda yer verilecektir:

Örtük bilgi, kişilerin hem bireysel hayatlarının hem de iş hayatlarının içine işlemiş olan bilgidir. İş görenlerde saklı olan bu örtük bilgi, öğrenilerek, aktarılabilir ve başkalarıyla paylaşılıp diğerlerine öğretilerek değere dönüştürülebilir. Örtük bilgi, bir bütün olarak edinildiği için belirli kurallara ya da unsurlara ayrılamaz ve bu nedenle de kolaylıkla ifade edilemeyip, bir başkasına aktarılamayabilir (Aydıntan, Göksel, Bingöl, 2010:4). Örtük bilgi son derece kişiseldir ve bu bilgiyi formüle etmek zor olduğu için, başkalarına iletmek de zordur. Örneğin usta bir zanaatkâr yılların deneyim ve birikiminden sonra yaptığı işin girdisini-çıktısını çok iyi bilir. Ancak bildiği şeylerin altında yatan bilimsel veya teknik ilkeleri çoğu zaman açıklayamaz (Odabaş, yy, 6).

Örtük bilgi, insan eylemleri ve deneyimleri ile anlam kazanan, tecrübeleri ile devam eden, kolayca paylaşılıp aktarılamayan bir bilgidir ( Bolat, 2009: 346).

Platin'e göre "örtük bilgi, gelecekte kullanılmak üzere depolanan bir bilgidir. Kritik kararlar verme anlarında ortaya çıkar. Kişi bilinçli olarak bu bilginin farkında

değildir. Söylediklerimizden daha çok bilmemizi sağlayan bilgidir. Bu bilgi, yeni, ters, karmaşık ve problemlili durumlarda, tam o anı yaşarken, amaçlı olarak bir duruma yoğunlaştırdığı zaman ortaya çıkar. Bilgiler, anılar, deneyimler, inançlar, teknik bilgiler, zihinsel örüntüler olarak işlevsel düzeyde entegre olur, hemşirelik girişimlerine dönüşür ve kullanılabilir hale gelir” (Hemşirelikte örtük bilgi, 2011).

Açık bilgi ise, yerleşik, sistemli, kayıtlı ve herkesin kolayca ulaşabildiği bir bilgi çeşididir. Yazılı olan her türlü bilgi açık bilgi özelliği taşır (Odabaş, yy, 6). Bilgi bir buzdağına benzetildiğinde açık bilginin bu buzdağının su üstünde kalan kısmını, örtük bilginin ise su altında kalan diğer kısmı oluşturduğu söylenebilir. Bir ülkedeki nüfus sayımı sonuçları ya da akarsu uzunluğu açık bilgi kapsamına girerken, bir hattatın yıllar içerisinde edindiği el becerisi örtük bilgi olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2003: 59).

Açık bilginin örtük bilgi haline gelmesi öğrenmeyi gerektirir. Bir şekilde dökümanite edilmiş ve organizasyonun çalışanlarına açılmış olan bilginin kişinin kendi tecrübeleri, değerleri ve kavrayışının süzgecinden geçerek örtük bilgi haline gelmesini kapsamaktadır. Örgütsel anlamda buna en iyi örnek örgütsel öğrenmedir (Yıldırım, 2007:3).

Örgütsel öğrenme, geçmişteki deneyimlerden yararlanmayı, bir işin içyüzünü kavramayı ve geçmişteki konularla eylemler arasında çağrışımlar kurmayı içerir; bu yüzden basitçe bireylerin bilgilerinin toplamından daha fazlasını ifade eder. Örgütsel süreçte çalışanların edindikleri bilgi ve deneyimler, kuruma mal edilerek, kurumsal yapının şekillenmesinde anahtar bir rol üstlenmektedir (Yıldırım, 2010: 1331).

İnsanların kafasında olan, kurumsal faaliyetler sonucunda oluşmuş ve yazılı bir şekilde kaydedilmemiş örtük bilgiler de kurumsal bilgi kapsamında değerlendirilmektedir. Bu, yöneticilerin idarî tecrübesi, kurumda çalışan kalifiye elemanların deneyimleri ya da kurumda çalışan herhangi bir görevlinin kurumu ilgilendiren en ufak bir bilgi parçası şeklinde de olabilir (Odabaş, yy, 3).

Nitekim Güçlü ve Sotirofski, (2006:354) örtük bilgiyi, “yıllarından tecrübesinden kaynaklanan, sezgi, duygu, değer ve inançları içeren; kolay fark edilebilir ve ifade edilebilir, kişisel, nitelendirilebilirliği ve başkalarıyla paylaşımı zor ve açık bilgiyi oluşturmak için kullanılan bilgi” türü olarak tanımlamaktadır.

OECD (2007) kodlanmış ve örtük bilgiyi şöyle tanılamaktadır: “Kodlanmış Bilgi; kişiden ayrılabilen, formüle edilebilen, depolanabilen, kopyalanabilen ve kolayca aktarılabilen bilgidir. Örtük Bilgi ise formüle edilemeyen, kişisel deneyim, yaparak öğrenme, sosyal ilişkiler vb. yollarıyla biriktirilen bilgidir”. Kodlanmış bilgi de zımnî ve açık kodlanmış bilgi olarak ikiye ayrılır. Test kitapları, kullanım kılavuzları, formüller ve organizasyon şemaları açık kodlanmış bilgiye örnek olarak gösterilebilir. Organizasyonların içinde veya birbirleriyle olan iletişimleri vasıtasıyla geliştirilen kodlara zımnî kodlar denir. Bu zımnî kodların hiçbiri organizasyon içindeki bireyler tarafından tamamen tanımlanamaz. Zımnî kodları açık kodlara dönüştürmek bu tür bilginin başkaları tarafından kullanılmasını kolaylaştıracağı gibi değişim stratejilerinin kavranması ve formülasyonunu kolaylaştırır(Seki, 2012:48-49).

Örtük bilgi deneyimde, fikir ya da eylemde gömülü olan bilgidir. Örtük bilginin tecrübeye dayalı ustalıkları, know-how'ları içeren kısmına teknik, akılda gerçekleşen işlem şemalarını ihtiva eden bölümüne bilişsel örtük bilgi denmektedir (Aydıntan, Göksel, Bingöl, 2010: 4).

**Tablo 8 : Özellikleri Bakımından Örtük Bilgi ve Açık Bilgi Arasındaki Farklar**

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

**Kaynak** Durna ve Demirel 2008: 143

Örtük bilgi ve açık bilgi, özellikleri bakımından bir birinden farklı bir özellik taşımaktadır. Örtük bilgi, kişisel davranışlarla anlam kazanırken, açık bilgi herkes tarafından anlaşılabilen özellikte kodlanabilmekte ve açıklanabilmektedir. Örtük bilginin varlığı kişiyle sınırlıyken, açık bilgi çeşitli kişi, ortam ve kaynaklarda yer alabilir. Örtük bilgiyi biçimselleştirirken hatalarla karşılaşılabilirken, açık bilgide böyle bir durum söz konusu olmayabilir. Diğer yandan örtük bilginin açığa çıkarılması ve paylaşılması oldukça zor olmasına rağmen açık bilginin açığa çıkarılması ve paylaşılması kolaylıkla sağlanabilir (Durna ve Demirel 2008: 143).

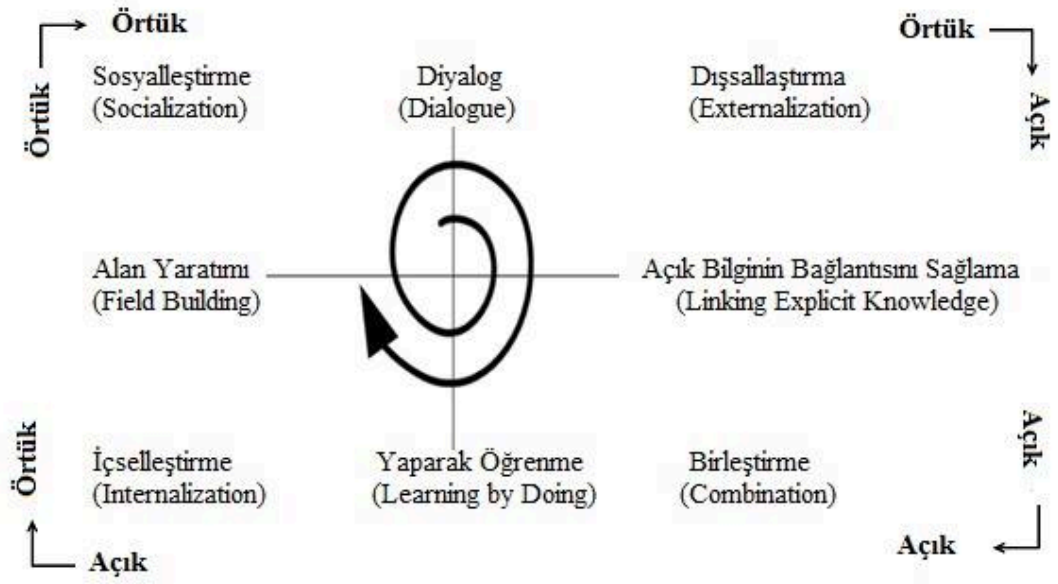
Nonaka'nın bilgi yaratma modeline göre, bilgiyi yaratmanın özü "Açık/Örtük Sentez, Vücut/Akıl Sentezi, Bireysel/Örgütsel Sentezi, Dikey/Yatay Sentez, Doğu/Batı Sentezi" olarak ortaya çıkan zıtlıkları benimsemek ve bu zıtlıkları bilgi yaratmanın öncüsü kabul etmekten geçmektedir. Bu bağlamda açık ve örtük sentez şöyle açıklanmaktadır (Güçlü ve Sotirofski, 2006:357):

- Bir örgüt, örtük bilgiyi, açık bilgiye dönüştürmekle bilgi üretebilir.
- Bilgi birey –grup etkileşimi ile anlaşılır.

- Öncelikle açık bilgi ve enformasyon sınıflandırılır; grup ve örgütlerde paylaşılır ve uygulanır.
- İçselleştirme sürecinde örtük bilgi pratikte öğrenilir.
- Açık bilgi örgütün bütünü içinde paylaşıldıkça, diğer çalışanlar o bilgiyi içselleştirmeye, yani kendi örtük bilgilerini genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanmaya başlar. (Güçlü ve Sotiropfski, 2006: 357).

Bilgi tabanlı ekonomik sistemlerde bilginin yayılması açıklığı ile doğru orantılıdır ve bilgi ne kadar açık ise o kadar hızlı yayılır. Yani örtük bilginin yayılması kodlanmış bilginin yayılmasına oranla hem daha zor hem de daha yavaş gerçekleşeceği için bilgi tabanlı ekonomilerin örtük bilgiyi kodlanmış bilgiye dönüştürecek öğrenme süreçlerine ihtiyacı vardır. Öğrenme süreçleri başarılı olduğu ölçüde örtük bilginin kodlanmış bilgiye dönüştürülme seviyesi artacak, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasıyla da bilginin yayılma hızı ve yayılma kapasitesi artmış olacaktır (Seki, 2012: 64).

Birbirini tamamlamakta olan açık bilgi ile kapalı bilgi insanların yaratıcılık eylem süreçlerinde birbiriyle etkileşim halindedir. Bilginin oluşumu, kapalı ve açık bilgi arasındaki etkileşim ile olmaktadır. Bu etkileşim bilgi dönüşümü olarak ifade edilmektedir (Atak, 2011: 165). Örtük bilginin açık bilgiye ve açık bilginin örtük bilgiye dönüştürülmesinde dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirme kavramları karşımıza çıkmaktadır (Günay, 2011: 1):



**Şekil 6: Bilgi Spirali Modeli**

**Kaynak :** Medeni, 2013: 3.

Şekil 9’da sol tarafta Nonaka-Takeuchi modeli örtük bilgi ve açık bilginin kendi aralarındaki dönüşümlerini spiral yaklaşıma göre değerlendirilmesi görülmektedir. Şekilde bilgi dönüşümü, “örtük bilgiden örtük bilgiye, sosyalizasyon; örtük bilgiden açık bilgiye, dışsallaştırma; açık bilgiden açık bilgiye, birleştirme; açık bilgiden örtük bilgiye, içselleştirme” olarak adlandırılmıştır (Yükseltürk ve Çakır, 2013).

Dışsallaştırma, örtük bilginin açık kavramlara çevrilmesi olup; örtük bilginin, mecazlar, benzetmeler, hipotezler ve modeller gibi formlarda açığa çıkarılmasıdır.

Birleştirme ise, farklı formlardaki açık bilginin bir senteze ulaştırılması olarak ifade edilir. Eğitim ortamlarında daha çok rastlanan, dokümanlar, toplantılar, telefon konuşmaları veya bilgisayar ağlarıyla bilginin takası ve birleştirilmesi söz konusudur.

İçselleştirme, açık bilgiyi örtük bilgiye dönüştürme şeklidir. Buna yaparak öğrenmeyi örnek verilebilir. Bu kavramlara da dayanarak bilgi yönetimi “örtük bilginin açık bilgiye, açık bilginde yeniden örtük bilgiye dönüştürülmesi süreci” olarak da tanımlanabilir.

Rakiplerce görülememe, bir başka deyişle taklit edilme güçlüğü aynı zamanda işletmeler için örtük bilginin dışsallaştırılmasına (externalization), daha açık ifadeyle

bireysel boyuttan çıkarılarak somut bir organizasyon değerine dönüştürülmesine yönelik adımlar atılmasının gereğine işaret etmektedir (Doğan, 2003: 60).

Bilgi dönüşümleri sonucunda yeni örgütsel bilgi üretilmektedir. Örgütsel bilgi bütün işletmeler açısından bir varlık ve kaynak olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte, her işletme kendi açısından anlamlı ve operasyonel olarak geçerli olan spesifik bir bilgi tanımlaması geliştirmek ve bu tanımlamanın ışığında bilgi değerlendirme ölçütlerini oluşturmak durumundadır ( Kalkan ve Keskin, 2005: 181).

Bu bağlamda karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırmak için kurum içindeki örtük bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yapacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırılmalıdır (Özdemirci ve Aydın, 2008; 62, 73).

### **2.1.1 Açık ve Örtük Bilginin Özellikleri**

Açık bilginin iletişimi ve paylaşımı ne kadar kolaysa, örtük bilginin ifadesi ve paylaşımı da o derece güçtür. Açık bilginin tersine örtük bilgiyi formüle ya da sembolize etmek hiç de kolay olmamaktadır. Bu güçlüğü altında örtük bilginin uzun süreli bir deneyim ve birikime dayanıyor olması yatmaktadır. Dolayısıyla fiilen yaşanılmadan kazanılamamakta ve bir yerden başka bir yere hemen taşınılamamaktadır. Ancak daha çarpıcı olanı ise örtük bilginin toplam bilgi dağarcığımızın yaklaşık % 90'ını oluşturması ve yenilik ve yaratıcılığın da temel kaynağı konumunda bulunmasıdır (Doğan, 2011:78–79).

Buradan örtük bilginin, “ifade ya da sembolize edilmesi güç, faaliyet merkezli olup deneyimle öğrenilebilen, bireye özgü olmasıyla birlikte sonuçları kalite, güvenilirlik, süreklilik ve üretim maliyeti gibi değişik kriterler açısından test ve kontrol edilebilen” özelliklere sahip olduğuna da atıf yapılmaktadır (Doğan, 2003:59).

Açık bilgi, “örtük bilgiye göre daha hızlı, formal ve sistematik olarak iletilebilen ve düzenlenebilen, kitap, doküman, rapor, kısa not ve eğitim kurslarında sunulan, kelime, rakam, sesi veri, bilimsel formül, kayıt veya ürün formunda olabilen” bilgi türüdür (Güçlü ve Sotirofski, 2006:355).

Açık bilgi, örgütün geleceğe ilişkin sorunlarının çözümünde, ileriye dönük yeniden kullanılabilme potansiyeli taşımakta ve genellikle hiyerarşik bir yapıda depolanmaktadır. Bu yüzden bilgi havuzlarında bu bilgilere yeniden erişimi sağlamak

için yapılandırılmış olarak arşivlenirler. Örtük bilgi, kolektif yanı olmayan ve tamamen bireyin kendisine ait olan bilgidir. Özneldir ve kişiden kişiye farklılıklar gösterir. Sözlü olarak ifade edilmesi zordur (Sağsan, 2006: 31–32).

Kodlanmış (açık) bilgi dönüştürülmüş materyal olarak görülürken, örtük bilgi bu materyali kullanmak ve yönetmek için gereken araç olarak görülebilir. Bu nedenle örtük bilgi sahiplerinin bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) vasıtasıyla kodlanmış bilgidен maksimum faydayı sağlaması gerekmektedir. Bu da ancak öğrenme ile gerçekleşir (Seki, 2012:50).

Örtük bazı bilginin özellikleri aşağıda verilmektedir;

- Yeni ve istisnai durumlara uyarlanabilme yeteneği vardır.
- Uzmanlık, know-how, know-why, care-why yeteneği vardır.
- Birlikte çalışma, bir görüşü paylaşma, bir kültüre iletme yeteneği vardır.
- Yüz yüze, teke tek esasına göre deneyim bilgisinin transferi çalıştırıcı veya akıl hocaları tarafından yapılır.

Açık bilginin özellikleri aşağıda verilmektedir;

- Tüm örgüte yayma, yeniden üretme, ulaşma ve yeniden uygulama yeteneği vardır.
- Öğretme ve eğitme yeteneği vardır.
- Örgütlenme, sistematikleştirme; bir görüşü görev talimatına çevirme, operasyonel talimata çevirme yeteneği vardır.
- Bilgi transferi ürünler, hizmetler ve belgelenmiş süreçlerle yapılır (Yazıcıoğlu, Varol ve Borat, 2011: 23).

Ayrıca örtük bilgi, ifade edilme güçlüğü, tecrübeye dayalı olma, usta çırak ilişkisi ile yayılma, rakiplerce görülebilme ve taklit edilme, yenilik ve rekabet avantajına temel oluşturma, birey merkezlilik, edinim sürecinin tersine kullanımının objektif test ve kontrollere olanaklar sağlaması gibi özelliklere de sahiptir (Doğan, 2007:146).

Örtük bilginin özelliklerini daha geniş anlatımıyla aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Doğan, 2006:25).



- Kelimelere/Formüllere Yansıtılmama: Örtük bilgiyi diğer bilgi türlerinden ayıran ve ona örtük sıfatını kazandıran temel özelliği, ifade edilmesinde yaşanan güçlütür.
- Eylem/Deneyim Tabanlı Olma: Örtük bilgi paylaşımının en temel ve en güvenilir yolu deneyimdir.
- Bir Rehber Eşliğinde Kazanılma: Örtük bilginin kelimelerle değil eylemlerle deneyimlerle kazanıldığını sayısız sanat ya da meslek dalında görmek olanaklıdır.
- Zamanla ve Azalarak paylaşılma: Örtük bilgi geçişleri ilk yıllarda artan bir seyir gösterse de sonraki yıllarda azalma trendine girerek belli bir tepe noktasında durma eğilimi göstermektedir.
- Yenilik ve Yaratıcılığın Temelini Oluşturma: Açık bilgi dâhil olmak üzere tüm buluşların altında örtük bilginin yattığı bilinmektedir. Nitekim açık bilgi, örtük bilginin dış dünyaya yansıyan uzantılarından başka bir şey değildir.
- Rakiplerce görülememe: Örtük bilgi zaten gizlidir ve belli bir kalıba sokulmamıştır. Doğrudan sahibinin bilgisi ve kontrolü altındadır.
- Bireye Özgü Olma: Birey örtük bilginin üretim ve gelişim merkezidir.
- Bilinçsiz Şekilde Gelişme ve Bilimsel İlkelerle Açıklanamama: Örtük bilgi eylemler ve kümülatif deneyimler sonucunda kazanılmaktadır.

Örtük bilginin özelliklerini başlıklar altında toplamak gerekirse karşımıza çıkan tablo şu şekilde olacaktır.

### **İfade Edilmesinin Güç Olması**

Kişilerin zihinlerinde olan, bildikleri ancak çoğu zaman ifade edemedikleri bilgiye “örtük bilgi” adı verilmektedir (Dixon, 2000: 26). Bloodgod ve Salisbury (2001) ve Koskinenin (200) değindiği gibi örtük bilginin anlatımı yani betimlenmesi ya da açık bilginin tersine matematiksel olarak ifade edilmesi güçtür. Örneğin bir uzman aşçının pişireceği yemeği göz kararıyla ve mükemmel pişirmesi örtük bilgidir. Aynı şekilde bir uzman doktorun hastasının yüz ifadesine bakarak hastalığın gidişatı hakkında bir fikir edinmesi veya bir pazarlamacının sattığı malla ilgili yapacağı pazarlığa nerede son vereceğini bilmesi örtük bilgiye örnek olarak verilebilir (Dixon, 2000: 26–27).

### **Bireye Özgü Olması**

Örtük bilginin bir diğer özelliği de bireye özgü olmasıdır. Örtük bilginin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde insan faktörü daima yer almaktadır (Malone , 2002: 116 - 117). Kişisel, ortaya konulması ve diğer bireylere aktarılması zor olarak belirtilen örtük bilgi, denendikçe öğrenilen bir yapı içinde, yapılan uygulamalar sonucunda kazanılır (Lam, 2000: 496). Örtük bilgi kökleşmiş zihinsel modellerden, inançlardan ve perspektiflerden meydana gelir ki bunlar insanlar tarafından doğru olarak kabul edilir ve bundan dolayı da kolay kolay açıklanamaz (Nonaka, 1999:35). Örtük bilgi; insanın içerisinde, beyninde bulundurduğu birikim (know-how) veya enformasyonun oluşturduğu bilgidir (Nonaka, 1999).

### **Deneyime Dayanıyor Olması**

İnsanın zihnine tecrübe ve yapılan iş ile oturtulan bilgi örtük bilgidir. Bu bilgi, tecrübe, yılların verdiği deneyim, duygu, değer ve inançları içermektedir. Bu bilgi bunların yanı sıra, açık bilgiyi oluşturmak için kullanılan bilgi türüdür ve diyalog, senaryo ve metafor kullanımıyla iletilmektedir (Awad ve Ghaziri, 2004:45). Örtük bilgi deneyim ve eylem merkezlidir (Johannessen, 2001: 7). Örtük bilgiye “tecrübeden doğan güç” denildiğine de sıklıkla görülmektedir (Johannessen-Olsen ve Olaisen, 1999: 130-131). Buradan yola çıkarak örtük bilginin bireysel bir tecrübe ve bilgi birikimi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

### **Usta Çırac İlişkisinin Egemen Olması**

Kapalı bilgi tamamen açıklanamayan ve sadece uzun bir çıracılık sürecinden sonra bir kişiden diğerine geçen bilgidir. Kapalı bilgi kolayca paylaşılamayan ve hepimizde var olan yetenekler ve know-how'dur (Lee ve Yang, 2000: 784). Örtük bilginin öğrenilmesi ve yayılımında usta çırac ilişkisinin esas olduğu görülmektedir. Çünkü ne bir marangozun ne de bir çini ustasının becerisini okuyarak ya da dinleyerek öğrenebilmek olanaklıdır. Çünkü bu bilgi ve beceri uzun yıllara dayalı bir pişme ve olgunlaşma sürecinin ürünüdür. Adeta nice sıkıntılarla el emeği, göz nuru ve sabrın zaman tüneline eriyip bileşiminden oluşmuş kutsal bir bilgi havuzudur. Ona ulaşmak gün ışığına yansıyan damlaları sabır içinde beklemekle mümkündür. Alana ilham olma, verende de yok olmama iste bu kutsallığın bir işaretidir (Doğan, 2007: 145)

## **Taklit Edilmesinin Güç Olması**

Rekabet avantajına temel oluşturacak bu stratejik unsurların başında ise dışa vurum, transfer ve taklit edilme güçlüğü gibi özellikleriyle örtük bilgi gelmektedir (Doğan, 2007: 144). Bu günlerde rakiplerimizin tüm ürünlerini pazarlardan satın alabilmek bu suretle sahip oldukları tüm fiziksel özellikleri ve içerikleri hakkında bilgi sahibi olmak kolaylıkla halledebileceğimiz bir konudur. Asıl sorun ise ürünün rekabet gücünü yaratan, ürünün ortaya konulması sırasında kullanılan bilgi birikimine erişmektir. Bu bilgi birikimine erişmek kolay kolay mümkün olmamaktadır.

Ürün ya da hizmetler bir bakıma bu birikimin pazarlara yansımalarıdır, ama hiçbir zaman asla özü değildir. Bu başarılı bir ressam ya da sairin resimlere ya da şiirlere yansıyan romantizmi gibidir. El becerisini ve ifade gücünü tabloda veya mısralarda görmek mümkün iken, romantizmin kaynağı olan ruha ulaşmak olanaksızdır. İlham kaynağına ulaşmak için tablo ya da mısraları paralamak veya sair ya da ressamın yaratıcı ruhunun konakladığı yer olduğu düşüncesiyle kalbini deşelemek, kimseye bir yarar sağlamayacaktır (Doğan, 2007: 146) .

### **2.1.2 Örtük Bilginin Elde Edilmesi, Kaydedilmesi, Tasnifi**

Bu bölümde örgütlerde “örtük bilginin elde edilmesi, kaydedilmesi, tasnifi ve bilginin kullanımı” başlıkları altında ele alınacaktır

Bilgiyi açık ve örtük biçimde iki farklı açıdan ele alan organizasyonlar, bilgi üretimi konusunu dört temel model üzerinde değerlendirmektedirler:

a) Örtük bilgiden örtük bilgiye: Bu, örtük bilginin bir başkasına örtük bir biçimde aktarılması şeklinde ifade edilmektedir. Tam olarak usta-çırak ilişkisi ile açıklanan bu modelde, deneyimler gözlem ve taklit yolu ile kazanılır. Örneğin, aşçı bir ustanın yanında duran çırağın edindiği bilgileri yalnızca gözlem ve taklit yolu ile kazanmasıdır. Usta ve çırak arasında tam anlamıyla bir bilgi alışverişi bulunmaz, bilgi aktarımı gözlem yoluyla sağlanır.

b) Açık bilgiden açık bilgiye: Kayıtlı herhangi bir bilginin başka bir biçimde kaydedilmesidir. Örneğin, organizasyonlarda aynı konuda yapılan farklı çalışmaların bir araya getirilerek yeniden yazılmasıdır. Başka bir ifade ile bu model, birçok farklı kaynaktan sağlanan enformasyonun sentezini yapmaktır.

c) Örtük bilgidен açık bilgiye: Örtük bilginin açıklanması, ifade edilmesi ve kaydedilmesi anlamına gelen bir modeldir. O güne kadar gözlem ve taklit yolu ile aktarılan iş deneyimlerinin ifade edilerek kayıtlı bir metne dönüştürülmesi örtük bilginin açık bilgi haline gelmesidir. İnşaat teknisyenlerinin geleneksel yöntemlerle ustalarından öğrendikleri bilgileri kaydederek yazılı bir metne dönüştürmesi bu modele örnek olarak gösterilebilir.

d) Açık bilgidен örtük bilgiye: Açık bilgi firmanın bütünü içinde paylaşıldıkça, diğer iş görenler o bilgiyi içselleştirmeye, yani kendi örtük bilgilerini genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanmaya başlar. Kayıtlı bilgilerden edinilen deneyimlerin bir sonraki nesle sistematize edilmeden, dağınık olarak aktarılması veya söz konusu bilgilerin bir başkası tarafından gözlem yoluyla alınması bu modele örnek olarak gösterilebilir (Odabaş, yy, 6–7).

Organizasyonlarda bilgi ürünlerde, hizmetlerde, süreçlerde, kişilerde saklanabileceği gibi organizasyon genelinde de saklanabilir (Uzun ve Durna, 2008: 37). Bu bağlamda açık ve örtük bilginin kaydedilmesi ve tasnifine ilişkin şunlar söylenebilir:

Açık bilgi çeşitli teknolojik sistemler ve araçlar yardımıyla bireylerden bağımsız olarak kolaylıkla saklanabilmesine karşılık, kuruluş ve işletmelerin bilgi kaynaklarının nispeten çok daha büyük bir bölümünü oluşturan örtük bilginin aynı yöntemlerle saklanması oldukça zordur.

Açık bilginin saklanmasında muhtelif yöntem ve teknolojilerden yararlanılmaktadır. En yaygın olarak kullanılan yöntem, bilgi kaynaklarının fiziki olarak birbirinden ayrılmasıdır. Bilgisayar ortamı söz konusu olduğunda gelen enformasyon huzmeleri farklı dosyalara, farklı veri tabanlarına, farklı doküman yönetim sistemlerine veya gruplanmış bilgi depoları sistemlerine göre sınıflandırılabilir. Bu yöntem çalışanların aradıkları bilgiye daha kolay ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Açık bilginin aksine örtük bilginin tasnif edilmesi oldukça güçtür. Sahibi tarafından uzun bir öğrenme süreci neticesinde geliştirilen ve içselleştirilen tecrübe, birikim, uzmanlık, sezgi gibi suskun, karmaşık bilginin ifade edilmesi, tanımlanması, yazıya, şekle veya rakama dökülmesi hiç de kolay değildir. Örtük bilginin tasnifi konusunda bilgi haritaları da önemli bir katkı yapmaktadır.

Belirli bir biçime sokulması ve ifade edilmesi kolay olmayan örtük bilginin depolanması da zordur. Örtük bilginin kopyalanmasındaki zorluk onu eşsiz bir rekabet avantajının temeli yapmaktadır. Örtük bilgi iki şekilde depolanabilir:

Birincisi örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi, ikincisi de örtük bilgiyi örgüt içinde çalışanlarla bilginin paylaşılması suretiyle diğer çalışanlara aktararak organizasyona mal edilmesidir. Kişisel deneyimlere dayanan örtük bilginin organizasyonel düzeyde açık bilgiye dönüştürülmesi, çalışanlar arasındaki iletişime ve güvene bağlıdır (Uzun ve Durna, 2008: 38).

Grup aktivitelerine bağlı olan örtük bilgi, bir grubun karmaşık bir işle karşılaştığında otomatik olarak ortaya koydukları günlük tecrübelerinden elde edilmiş bireysel davranış, bilişsel şema ve davranış kalıplarının bir kombinasyonu olarak tanımlanan “ortak akıl” da depolanmaktadır ( Bingöl, Aydın ve Göksel, 2010: 90).

Açık bilgi; yazılı doküman ve belge olarak, dosyalarda, bilgisayarlarda veya çeşitli elektronik veri tabanlarında depolanmaktadır. Şirket çalışanlarının kurumdan ayrılmasıyla kendileriyle beraber örtük bilgiyi götürmelerine karşın, dosyalarda veya veri tabanlarında depolanan açık bilgi kurumda kalmaktadır. Bu nedenle açık bilgi, örtük bilginin aksine, bireye değil büyük ölçüde organizasyona aittir (Uzun ve Durna, 2008: 38).

Nitekim işletmelerde kuruluş ve çalışanlar tarafından üretilen belge ve bilgiler, bilgi ve belgeyi üreten kişilerin belirlediği bir düzende dolaplarda ve kişisel bilgisayarların yerel dizinlerinde, örneğin, ofislerde geleneksel dosyalarda; MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, AutoCAD, çeşitli ses kurumsal görüntü, e-postalar gibi uygulamaların dosyalarında tutulur. Ancak bu çalışanlar işletmeden ayrıldıklarında çoğu zaman bu bilgi ve belgelerin nerede olduğu bilgisiyle birlikte ayrılırlar ve oluşan bilgi boşluğu kurumda bilgi akışını önemli ölçüde sekteye uğratar (Özdemirci ve Aydın, 2008: 69).

Açık bilgi, bilgisayar programlarında, farklı veri tabanlarına veya gruplanmış bilgi depoları sistemlerine göre sınıflandırılabilir. Örtük bilginin sınıflandırılması oldukça zordur. Sahibi tarafından uzun bir süre içinde geliştirilen ve içselleştirilen karmaşık bilginin belgelere, dosyalara veya veri tabanlarına kaydedilmesi çoğu zaman

imkânsızdır. Örtük bilginin tasnif edilmesinde en geçerli yol bilginin sahibi ile bilgiyi arayanlar arasındaki iletişimin sağlanmasıdır(Uzun ve Durna, 2008: 37).

Örgüt içerisinde üretilen ve resmi ya da gayri resmi ortamda paylaşılan bilgi kayıt altına alınmalıdır. Farklı bilgiyi elinde bulunduran örgüt bu bilgiyle farklılaştırılmış bir rekabet yaratacağından örtük bilgi son derece önemlidir (Sağsan, 2010: 29).

Gelişen örtük bilgilerin de kayıt altına alınması ve yayılması çabalarıyla işletmedeki örtük bilgi miktarı artar. Bu şekildeki örtük/açık/örtük bilgi çevriminin gereken yönetsel beceri ve araçlarla işletme bünyesinde sürekli gerçekleştirilmesi örtük bilginin yönetimi olmakta, bunu gerçekleştirebilen işletmelere “Bilgi Üreten İşletmeler” tanımı yapılmaktadır.

## **2.2 Örgütlerde Açık ve Örtük Bilginin Kullanımı**

Rekabet, belirsizlik ve risklerle dolu, hızla değişen çevre koşullarında örgütlerin varlıklarını sürdürerek kârlılıklarını artırabilmeleri için bilgi başlı başına bir değer veya kaynak haline gelmiştir. Bu süreçte; zamanında, yerinde ve gereken bilginin temini, işlenerek örgüt içerisindeki dağılımı ve örgütün buna uyarlanması önemli olmakla birlikte, bilginin yenilik getirecek şekilde kullanılması veya bilgi yaratımı çok daha ön plana çıkmıştır (Yıldırım, 2010: 1331).

Günümüz iş dünyasında en önemli sorunlardan biri “emtialaşma” olarak gözükmektedir. Firmalar rakiplerinin yaptıkları şeyi aynen taklit etmekte ve sonucunda ilk yapan firma da müşterinin gözünde bir süre sonra cazibesini kaybetmektedir

Belirsizliğin ve emtialaşmanın hâkim olduğu günümüz ekonomisinde sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağının bilgi olduğu konusunda araştırmacı ve uzmanlar hemfikirdir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojik gelişmeler arttığında, rakipler fazlaştığında ve ürünler kısa sürede eskidiğinde başarılı olmayı beceren firmalar istikrarlı bir biçimde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi kuruluşun her yerine geniş ölçüde yayan ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanan firmalardır (Odabaş,yy, 4).

Örtük bilgi bireysel olarak ifade edilebilir, beyan edilebilir ve belgelendirilebilir. Örtük bilgi bu yönüyle çoğu zaman rekabette önemli bir avantaj olmaktadır. Örtük bilginin kalitesi iki önemli faktörden etkilenir. Bunlardan birincisi, bireysel deneyim ve

tecrübelerinin farklılığıdır. İkincisi, deneyim bilgisinin kalitesi ile ilgilidir ( Durna ve Demirel 2008:143).

İşletmeleri rakiplerine karşı üstün kılabilecek bilginin en önemli özelliklerinden biri, stratejik nitelikte olması gerektiğidir. Dolayısıyla son derece açık, kodlanabilir ve kolayca transfer edilebilir bilgi, stratejik bilgi olamaz. Bu nitelikteki bir bilgi işletmeler ve iş çevreleri arasında kolayca dolaşabilir ve elde edilebilir. Dolayısıyla böyle bir bilginin işletmeler açısından uzun dönemde sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratması beklenemez. Bilginin stratejik nitelikte olması ve uzun dönemde rekabet avantajı yaratabilmesi için işletmeye özgü olması ve transferi, hareketi, elde edilebilmesi ve yayılması çok kolay olmamalıdır. Stratejik bilgiyi ortaya çıkarmanın ve transfer etmenin belki de tek yolu, bu bilgiye sahip olanlar ile yakın ve daha etkileşimli bir ilişki kurmak ve geliştirmekten geçmektedir (İraz ve Yıldırım,2009: 83-84).

Örtük bilginin farklı özellikleri onun gelişim ve paylaşımı ile somut bir organizasyon değerine dönüşümü yönünde etkin çözüm yolları arayışını zorunlu hale getirmektedir.

İç ve dış kaynaklardan gelen ve yeniden üretilen bilginin, onu örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanacak olanlarla paylaşılması (dağıtılması, aktarılması, kullanıcılara sunulması) gerekir. Bu dağıtım hem kullanım için hem de örgütsel belleğe yüklenerek gelecekteki sorunların çözümü ve yeni bilgi elde edilmesi için gereklidir (Demiraçan, 2010: 14).

Bilgiyi uygulamak ve kullanmak bir organizasyonun yaşamı için başlıca prensip olarak göze çarpmaktadır. Elde edilen bilgiyi sadece korumak ve saklamak bir anlam ifade etmemektedir. Örgüte rekabet avantajı sağlayan şey soyut bilgi değil bilginin etkin bir biçimde kullanımı, uygulanmasıdır (Uzun ve Durna, 2008: 38).

Bilginin kullanılması ve organizasyona yarar sağlayacak biçimde davranışlara dönüştürülmesi, o bilginin elde edilmesi ve bilinmesi kadar önemlidir. Nitekim yapılan çalışmalar, bilginin en çok, o bilgiyi üreten kişiler tarafından paylaşıldığında, bu kişiler tarafından diğer çalışanlara anlatıldığında ve yeni öğrenenlerin söz konusu bilgiyi kullanmaları sürecinde aynı kişiler tarafından takip edildiğinde değerli olduğunu ortaya koymaktadır (Aydıntan, Göksel ve Bingöl, 2010: 8).

Örtük bilginin en yaygın olarak kullanıldığı alanlardan biri tıptır. Hekimlerin hastalık teşhis ve tedavilerinde önceden öğrenilmiş ustalıklara sıkça yer verdiği bilinmektedir. Bununla beraber örtük bilgi ile tecrübe arasındaki bağlantı, özellikle örgüt, yönetim ve eğitim alanlarında üzerinde odaklanılan bir konu olmuştur (Aydıntan, Göksel ve Bingöl, 2010: 8).

**Tablo 9 : Açık Bilgi ve Örtük Bilginin Kullanım Yeri**

Kullanım Yeri	Açık Bilgi	Örtük Bilgi
İş Süreci	Organize edilmiş görevler, rutin işlerde kullanılır.	Bireysel bilginin yaratılmasında, bireysel uzmanlık kanallarında, tahmin edilemeyen çevre ve değişime cevap vermede kullanılır.
Öğrenme	İşe dayalı, deneme-yanılma, en uzman olduğu alanlarda kendi kendini yönlendirme, organizasyon aracılığıyla iş hedeflerinin karşılanması.	Tepe yönetici veya takım liderinin bilgi paylaşımında ve iş kararlarında güveni artırmak için sağlamış oldukları kolaylıklar ve güçlendirmeler.
Öğretmek	Örgüt amaç ve ihtiyaçlarına dayalı, örgüt tarafından seçilen biçim ve planın kullanımı	Bire bir, yeteneğe dayalı, kısa süreli öğrenme, işe ile ilişkili öğrenme, belli bir çarıklık döneminden geçerek rehber ve danışman aracılığıyla öğrenme.
Düşünme Şekli	Mantıksal, gerçeklere dayalı, gerçek metotların kullanımı ve aynı düşünme yeteneği.	Yaratıcı, esnek, farklı düşünmeye dayalı ve bakış açısını geliştirici bir özelliğe sahip düşünme.
Bilgi Paylaşımı	Müşteriler için gerekli olan, tekrar kullanılan, depo edilebilen, kodlanabilen elektronik şekilde paylaşılır.	Network, yüz yüze görüşme, Video konferans, sohbet, hikâye ve bireysel bilgilendirme şeklinde paylaşılır.
Motivasyon	Spesifik amaçları karşılamak için performans temeline dayalı motivasyona önem vermek.	Çalışanlara liderlik, vizyon ve sık sık temas kurmak yoluyla ilham kaynağı olmak.
Ödül	İş amaçlarıyla bağlantılı, çalışma ortamında rekabeti teşvik eden, seçici işler için rekabeti artırıcı ödüller.	Yenilik ve yaratıcılığı geliştirmek, doğrudan enformasyon paylaşımını için ödüllendirme ile rekabete ve parasal unsurlara dayalı bir ödüllendirme sistemi.
İlişkiler	Tepe yönetiminden aşağı kademeye doğru bir ilişki.	Bilgi paylaşımına dayalı açık, anlaşılır ve arkadaşça bir ilişki.
Teknoloji	İş ile ilişkili, maliyetleri en aza indiren ve mevcut bilginin kullanımını yaygınlaştıran	Kişiler arasında iletişimi geliştiren, enformasyon akısına ve örtük bilginin değişimine imkân



	enformasyon teknolojisi yatırımlarını geliştirmek.	tanıyan bir enformasyon teknolojisi yatırımını kurmak.
Değerlendirme	Somut iş başarısına dayalı, bilgi paylaşımı ve yaratıcılık gerekmez.	Performansa dayalı, sürekli ve kendiliğinden gerçekleşen bir değerlendirme.

**Kaynak:**Durna ve Demirel 2008:143.

Organizasyonlarda yalnızca kayıtlı bilginin kullanılması değil, aynı zamanda örtük ya da her hangi bir kaydı olmayan bilginin de kullanılması giderek önem kazanmakta; örtük bilgiler organizasyonların yeniden yapılanma sürecinde ve gelişmiş yönetim modellerin uygulanmasında kullanılabilir. Nonaka (1991), bu durumun Honda, Canon, Matsushita ve Sharp gibi son yılların başarılı firmalarında yaygınlaşmaya başladığının üzerinde durmaktadır (Günay, 2011:2).

### 2.2.1 Örtük Bilginin Paylaşılması

Bilginin paylaşılması kısaca, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olabildiğince kolay ve hızlı biçimde erişebilmeleridir. Eğer bilgi kişilerin zihinlerinde, veri depolarında, dosyalarda veya bilgisayar belleklerinde duruyorsa organizasyon açısından fazla bir değer ifade etmemektedir.

Bilginin tüm organizasyon veya işletmeye dağıtılması veya yayılması hayati bir değere sahiptir. Çünkü bilgi eksikliği ya da bilgiye erişememekten kaynaklanan olumsuzluklar, kuruluşu başarısızlıklara sürükler. Neyin yapılmaması gerektiğini bilmek, başarısızlıklardan gereken dersleri çıkarmak ve mevcut olan bilgidен yararlanmak önemlidir. Bu anlamda ihtiyaç duyulduğu anda erişilemeyen bilginin hiçbir değeri yoktur (Özdemirci ve Aydın, 2008: 67).

Bilgi paylaşımı aşamasında bilgi yönetim sistemleri, iş rotasyonu, intranet desteği, gayri resmi toplantılar, tartışma kültürü, bilgi paylaşımı için oluşturulmuş iş grupları, eski çalışanların yenileri yetiştirmeleri gibi araçlardan yararlanılmaktadır. Bu araçlar bilginin etkin bir şekilde transfer edilmesini ve örgüt içinde yaygınlık kazanmasını amaçlayan araçlardır (Kalkan ve Keskin, 2005: 185).

Bilgi paylaşmayı başarı ile sonuçlandırmak için, herkese bilgiyi kullanma hakkı vermek, sistem çalışanlarının istedikleri zaman ve yerde bilgi kullanma fırsatını vermek, sisteme girişi kolay yapmak, herhangi bir dilde iletişime izin vermek gerekir. Bilgiyi

paylaşmayı sağlamak için insanların yüz yüze iletişim ve ilişki kurmaları, informal buluşmaların sağlanması gerekmektedir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 359).

Bilgiyi bir organizasyonun kullanabileceği ortak bir değere dönüştürmenin ilk adımı olan bilgi paylaşımı, belirgin bir amaç için hemfikir bireylerin oluşturduğu bir grubu kapsayan; onların bilgi kaynaklarını, görüşlerini ve tecrübelerini paylaşma faaliyetinde bulunan, planlanmış ve yönetilmiş bir faaliyet olarak tanımlanabilir (Altındış ve Ağca, 2011: 46).

Bilgi paylaşımının amacı, organizasyonel öğrenmeden işbirlikçi problem çözmeye kadar uzanmaktadır. Bu amaçlar, bilginin açıklanmasını ya da yorumlanmasını ve ortak bir ilgiyi, ihtiyacı ve girişimi paylaşan bireylerin oluşturduğu uygulayıcı topluluk aracılığı ile bilginin paylaşılmasını ve dolayısıyla da akışını kolaylaştırmayı sağlamaktadır (Altındış ve Ağca, 2011: 47).

Örtük bilginin açığa çıkarılmasında sosyal ortamların yaratılması hem resmi hem de gayri resmi olabilir. Daha yaygın olarak sosyal medya ve anlık iletim mesajları çalışan bilgilerinin gerek örgüt içerisinde gerekse de örgütler arasındaki paylaşımına zemin hazırlamaktadır (Sağsan, 2010: 28).

Personel rotasyon programları bilgiyi paylaşmanın en güçlü yöntemlerinden biridir. Çoğu örgütlerde belirli bir sahada yetenekli bilgisayar teknikeri ya da global marka yöneticisi gibi uzmanlar belirli bir yerde tutulurlar. Bu durum onların etki alanlarını da daraltmaktadır. Oysa bu yetenekli personelle gündelik olarak irtibat sağlanması onların yeteneklerinden yararlanılmasına olanak verir (Durna, 2005: 77).

Bilgi paylaşım kültürünün yapısında bulunması gereken özelliklerden bazıları; açıklık, güven, farklı iletişim kanallarının bulunabilirliği ve kullanımı, bilgi paylaşımı için üst yönetimden gelen destek ve örgütte kendine yer edinmiş bir ödül sistemidir (Demiraçan, 2010: 15). Örgüt içinde bilgi paylaşımını özendirici bir örgütsel kültürün oluşturulması, bireyler ve birimler arasında iletişimin çeşitli araçlarla kolay hale getirilmesiyle mümkün olacaktır (Durna, 2005: 77).

Saklı bilgiyi paylaşma şekillerinin bilgi üretimi açısından aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Pınar, 2006: 54).

- Doğrudan Gözlem,

- Doğrudan gözlem ve anlatım,
- Taklit,
- Deneme ve karşılaştırma,
- Birlikte çalışma

Örgüt içinde bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerden bazıları:1) Bilgi gücü kaybı; 2) Bilgi paylaşımı konusunda zaman harcamaya isteksizlik; 3) Özgür kullanma korkusu; 4) Bilgide güven eksikliği nedeniyle açığa çıkarmaktan kaçınma; 5) Paylaşılan bilginin yanlış kullanımı konusunda bilgiye katkıda bulunanlarının endişelendikleri nokta belirsizliğe karşı üretilen stratejiler 6) Hiyerarşiye ve biçimsel güce karşı aşırı saygının varlığıdır (Altındış ve Ağca, 2011: 47).

Ancak en önemli engel güven eksikliğidir. Bir enformasyonu olan kişi, bunun mevcutlar içinde en iyisi olduğuna güvenebilmelidir. Örgüt içinde bu güven ortamına ulaşıldığında gerçek anlamda bir bilgi paylaşımı meydana gelecektir (Demiraçan, 2010:16).

Bilgi paylaşımı davranışlarını motive etmek kolay değildir. Çünkü bilgi tipik olarak çalışanların zihinlerinde örtük olarak bulunur. Ayrıca, bireylerde bilgi paylaşım davranışı cesaretlendirilebilir ancak zorlanamaz çünkü bilgiyi kendine saklama insanoğlunun doğal bir karakteristiği olarak nitelendirilir. İnsanların bilgilerini paylaşmak yerine kendilerine saklamalarının nedenleri genellikle bireysel, örgütsel ve teknoloji olmak üzere üç temel başlıkta incelemek mümkündür (Altındış ve Ağca, 2011: 47-48).

**Bireysel Engeller:** Çalışan ya da birey düzeyinde bilgi paylaşımı engelleri sıklıkla iletişim eksikliği, ulusal kültür farklılığı, bulunulan pozisyona aşırı vurgu, zaman ve güven yoksunluğu, sosyal ağların eksikliği gibi faktörlerle sıklıkla ilişkilidir. Çalışanların sahip oldukları bilgiyi paylaşmak istememelerinin bir başka temel nedeni, itibar kaybetme korkusudur. Çalışanlar önemli olmayan, ihtiyaç duyulmayan ve hatta diğerlerini yanıltabilecek katkılardan korkarlar. Başka bir engel de çalışanların hata yapma ve hatalardan öğrenmeye yönelik yöneticilerinin hoşgörüsüdür.

**Örgütsel engeller:** Örgütsel düzeyde bilgi paylaşım engelleri, fiziksel çevre, biçimsel ve biçimsel olamayan toplantı alanlarına erişim, altyapı ve kaynak yetersizliği ile ilişkili faktörlerdir. Diğer taraftan açık ve esnek bir örgüt yapısının olmayışı, esnek

ve yenilik odaklı örgüt kültüründen yoksunluk, uygun yönetim ve liderlik eksikliği, ödül ve teşvik sistemlerinin yetersizliği gibi faktörlerde örgütsel düzeyde bilgi paylaşımını engelleyen faktörler olarak değerlendirilmektedir.

**Teknolojik Engeller:** Teknolojinin bilgi yönetimindeki en önemli rolü, bilgiye ulaşma olanaklarını daha geniş kitleye yayması ve bilgi aktarımının daha hızlı gerçekleştirilmesini sağlamasıdır. Teknolojik düzeyde engeller, teknoloji tabanlı sistemleri değiştirme, entegre etme, inşa etmedeki zorlukların varlığı, kurumlar için bir engel olabilir. Ayrıca enformasyon teknolojilerinden gerçek dışı beklentilerin olması, deneyimsizlik ve alışkın olmamaları nedeniyle bu teknolojilerin kullanımına karşı kişilerin isteksizliği ya da çalışanların yeni teknolojileri öğrenmesi ve onlara alışması için gereken eğitimin olmayışı, birer engel olarak kurumların karşısına çıkabilmektedir.

Bilgi paylaşımında üst yönetimin desteği oldukça önemlidir. Üst yönetimin bilgi yönetimine verebileceği desteklerden bazıları şunlardır (Uzun ve Durna, 2011: 38).

- Üst yönetimin bilgi yönetimi, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin örgüt başarısı için kritik olan iletiler göndermesi.
- Üst yönetimin, bilgi paylaşımı için altyapı, diğer kaynaklar ya da parasal destek sağlaması.
- Üst yönetimin, örgüt için hangi tür bilginin en önemli olduğunu açıklığa kavuşturması ve iş görenlere bilgiye ilişkin öncelikler vermeleridir.

Zaim (2005 s.200), zor da olsa örtük bilginin, örtük olarak saklanması faydalı olacağını vurgulamakta ve bir şekilde kişinin sahip olduğu örtük bilginin diğer kişilere aktarılmasını sağlayarak bu bilginin yalnızca bir kişiye özgü olmaktan çıkartılabileceğini söylemiştir. Böylece birden çok kişinin zihninde örtük bilginin saklanması ve kuruma mal edilerek kaybolma ya da elden kaçırılma riskinin azaltılabileceğini deyinmiştir (Özdemirci ve Aydın, 2008: 62, 73). Yani işletmenin anlayabileceği kadar açık, rakiplerin anlayamayacağı kadar örtük bilgiye atıfta bulunmaktadır.

Açık bilginin, üretimde doğrudan kullanılarak değer yaratması konusunda önemli bir sorun söz konusu olmazken iş görenlerde saklı olan örtük bilginin başkalarıyla paylaşılması ve üretime transferi sosyal sermayenin varlığını gerektirmektedir. Sosyal sermaye, sosyal ilişkilerin yaşanmasını ve bu ilişkilerin

bireylerde saklı olan bilginin takım üyeleriyle paylaşılmasını teşvik eden bir iklim oluşturur (Aydıntan, Göksel, Bingöl, 2010: 4).

Örtük bilginin ifade edilememesi ve deneyimle öğrenilmesi gibi özellikleri sebebiyle örtük bilgi paylaşımı noktasında başvurulabilecek en etkin yol davranış ve eylemleriyle örnek olabilecek birey ya da bireylerin rehber edinilmesidir. Örtük bilginin kolayca ifade edilememesi ve birey bedeninde gizli olması ya da bir başka deyişle genel olarak eylem ve davranışlarla dışa yansıtılabilir olması, örtük bilgiye dolayısıyla da onu elinde bulundurana rekabet açısından çok önemli bir üstünlük kazandırabilmektedir (Doğan, 2003: 59).

Örgüt kafeteryalarında, çay ocaklarında veya servis araçlarında yapılan sohbetler, ev toplantıları veya çeşitli sosyal faaliyetlerde de bilgi transferi gerçekleşir. Çalışanlar çeşitli vesilelerle bir araya geldiklerinde, gayri-ihiyarı, karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmaya yönelik bilgi alışverişinde bulunurlar. Sosyal süreçlerle bilgi transferinde bir diğer yöntem de çeşitli çalışma ekiplerinin oluşturulması ve ekip ruhunun geliştirilmesidir. Farklı ekiplerde ve farklı bölümlerde çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını geliştirmek için ev ziyaretleri, grup yemekleri ve piknikler gibi iş dışı toplantılar, günlük iş yoğunluğunda birbiriyle fazla iletişim imkânı bulamayan çalışanları bir araya getirmesi bakımından önemlidir (Uzun ve Durna, 2008:38).

### **2.2.2 Örtük Bilginin Somutlaştırılması**

İşletmeler için en önemli ve en kritik unsurların başında örtük bilginin bireysel boyuttan çıkarılarak ortak bir örgüt değeri haline dönüştürülebilmesi gelmektedir. Örtük bilginin somutlaştırılma sebeplerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Doğan, 2007:147).

**Oldukça Soyut ve Gizli Bir Potansiyeli Su Yüzüne Çıkarabilmek:** Erişimi ve paylaşımı oldukça güç olan soyut bir değerin su yüzüne çıkarılmasını, olabildiğince somutlaştırılmasını gerektirmektedir.

**Stratejik Bir Güç Oluşturabilmek ve Bunu Başarıyla Pazarlara Yansıtabilmek:** Örtük bilginin stratejik bir güce dönüşümünde planlı, örgütlü ve koordineli bir faaliyetler dizisine gerek duyulduğu da asla göz ardı edilmemelidir.

**Ortak Bir Kültür Oluşturabilmek:** Örtük bilginin somutlaştırılması örgüt faaliyetleri ve hedefleri açısından kritik öneme sahip unsurların tam olarak ortaya

çıkmasına ve bu unsurların çalışanlar tarafından da çok daha net olarak algılanabilmesine olanak sağlayabilecektir.

Örgüt İçi Rekabeti Hızlandırmak/Yenilik ve Yaratıcılığı Teşvik Etmek: Örtük bilgiyi somutlaştırma işlemi örgüt içerisinde önem taşıyan stratejik unsurların daha net algılanabilmesine ve dolayısıyla da bu unsurlara yeni değerler katabilme yönündeki çabaların hızlanmasına zemin hazırlayabilmektedir.

Bilgi ve Bilgi Paylaşımına Odaklı Bir Örgüt Kültürü ve Yönetim Felsefesi Yaratmak: Hem örtük bilginin somutlaştırılabilmesi hem de yeni örtük bilgilerin doğuşu bilgiye ve paylaşım odaklı bir örgüt kültüründen geçmektedir.

Örtük bilginin somutlaştırılmasına giden süreci 3 eylem zinciri içerisinde değerlendirmek mümkündür. Çekirdek, geliştirici ve dönüştürücü işlemler olarak sıralanan bu eylem zincirleri birbirlerinin tamamlayıcısı ve hatta ayrılmaz unsurları konumundadır (Doğan, 2007:154).

Çekirdek İşlemler: Çekirdek işlemler örtük bilginin somutlaştırılmasına giden sürecin başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

Geliştirici İşlemler: bu tür işlemler etkin bir iletişim ve paylaşım ortamının oluşumunu desteklemek ve teşvik etmek suretiyle filizlenen örtük bilgi tohumlarının örgüt içerisindeki gelişimini hızlandırmaktadır. Yüz Yüze İletişim, Takım Çalışması, olay Analizleri, Beyin Fırtınası, Metaforlar Kullanma, Suni Kaos Oluşturma/Senaryo Planlama geliştirici işlemlerden bazılarıdır.

Dönüştürücü İşlemler: Örtük bilginin somutlaştırılması sürecinin son adımını oluşturan bu işlemler grubu, bundan önceki tüm aşamaların da bir ürünü olarak örtük bilginin ortak bir örgüt kültürü olarak yazıya aktarımı, fiilen somutlaştırılması anlamına gelmektedir. Tecrübe ve Deneyimleri Kaydetme, Başarı Öykülerinin Kaydı ve Paylaşımı, Raporlama/Yazıya Dökme Geleneği dönüştürücü işlem örneklerindedir.

Örtük bilginin en önemli dışavurum şekli eylem ve davranışlar olduğu için Eylem Odaklı Stratejilerin desteklenmesi, örtük bilginin gelişimi ve paylaşımı açısından büyük bir zorunluluk arz etmektedir. İş Başında Eğitim, örtük bilginin dışı yansımaları ve somut çıktılara dönüşebilmesi bağlamında en etkin ve tek yol olarak öne çıkan uygulama deneyimlerden ders ve sonuçlar çıkarılmasına olanak sağlaması yönüyle de

ayrıca örtük bilgi gelişiminde vazgeçilmez bir rol üstlenmektedir. İş Rotasyonu, duygu ve düşünce dünyasının farklı deneyim ve girdilerle beslenmesi örtük bilginin gelişim ve içerik zenginliği kazanması bağlamında oldukça önemlidir. Farklı iş ünitelerinde farklı bireylerle bir araya gelebilmek, yeni deneyim ve duygusal paylaşımların oluşumu açısından bir fırsat özelliği taşımaktadır (Doğan, 2003: 61–64).

**Tablo 10 : Örtük Bilgi Kaynaklarının Somutlaştırılması**

<b>Örtük Bilginin Somutlaştırılma Şekilleri</b>	<b>AÇIKLAMA</b>
<b>Usta- Çırac Etkileşimi: Model Alma</b>	Örtük bilgi; duyguların, düşüncelerin, davranışların ve eylemlerin dış dünyaya yayılması ile anlam bulmaktadır. Örtük bilginin aktarımının genel olarak usta-çırak ilişkisi yoluyla aktarıldığı bilinmektedir. Çünkü deneyimler, birikimler o işin ustası, piri olan bir kişiden alındığında daha etkin ve kalıcı olmaktadır. Özellikle gözleme dayalı unsurların bir ustanın ya da uzmanın yanında yaşayarak öğrenilmesi daha etkin bir yoldur.
<b>Hikâyeleştirme</b>	Örtük bilgide deneyimlerin, sırların, yanlışların, yaşananların, başarıların anlatımı olan hikâyeleştirme son derece önemlidir. Geçmişteki tecrübeler; bireysel ve yöresel anlamda geleceğe yol göstermekte, ışık tutmaktadır. Hikâyeleştirme sürecinde öne çıkan unsur hikâyenin eksiksiz ve çarpıcı şekilde aktarılabilmesidir. Tanıklık edenlerin her birinin söylemi hikâyenin tamamlanmasına neden olacaktır. Özellikle yapılan yanlışlar işin püf noktaları, bir yöreye ait eserler veya bir kişiye ait el becerilerinden çıkarılacak dersler vardır.
<b>Görüşme Tekniği: Yüz Yüze Etkileşim</b>	Bir ustanın veya yöresel bir örtük kaynağın aktarılmasında duygular, sırlar açığa çıkmaktadır. Bunların açıklanmasında fiziksel yakınlık önemlidir. O andaki tepkiler, fikirler, yapılan işin ince noktalarının ifadesi, görsel anlamda o anı yakalayabilme önemlidir. Bunu yakalayabilme bir usta-çırak ilişkisi gibidir. Ustanın yüzündeki gülümseme, sertlik, düşünceli tavırlar hepsi birer örtük bilgidir. Bir anda aktarılamaz ancak duygular her şeyi ele verir.
<b>Fotoğraflama</b>	Kültürel değerlerimizin homojen pazar yapısı içerisindeki farkına varmak, ifadesi zor, taklidi olanaklı olmayan örtük bilgi kaynaklarımızın var olduğunu bilmek son derece önemlidir. Teknoloji içerisinde fotoğraflama, örtük kaynakların delili niteliğindedir. Fotoğraf, bazen geçmişe ait bir belge veya kanıttır, bazen de bir somutlaştırma aracıdır. Fotoğraf, zamana ait tüm hareketleri kayıt altına almaktadır. Kısaca, söze ve yazıya gerek duyulmaksızın doğrudan anlatma yöntemidir.
<b>Yazılı ve Görsel Kaynak Haline Getirme</b>	Yazılı eserler, örtük bilgiyi elle tutulur hale getirmektedir. Deneyimlerin ve yeteneklerin tek bir eser halinde yayınlanması tek başına örtük bilginin aktarılmasında yeterli değildir. Fakat örtük bilgiyi kalıcı hale dönüştürür. Kullanımının yaygınlığı ve kolaylığı maliyetinin

	ucuzluğu, kolayca kopya edilebilmesi gibi özellikleri ile önemli bir araçtır. Ayrıca kamera ile görüntülü çekim olanağında olaylar daha net aktarılmaktadır. Hattatlık, çinicilik gibi işlerin video/CD/DVD ekinde kayıt, transferi güç olan örtük bilgiyi kolaylaştırmaktadır. Bireydeki bir bilginin açığa çıkartılmasında bu teknik canlı öğrenmeye yakındır.
--	--

**Kaynaklar** Lubit, 2001: 166–169; İbicioğlu ve Doğan, 2006: 23–26; Perret vd. 2004: 37–38; Hammaren, 2003: 203–207; Bolat, 2007: 52–55; Bolat, 2009: 347).

Bilgi yönetimini somutlaştırmak için kurumun bilgi merkezli işlevlerini ve bilgi kaynaklarını analiz etmek, kurumlarda bilgiyi sınıflandırmak, kullanışlı bilgi türlerini tanımlamak gerekmektedir (Özdemirci ve Aydın, 2008:64). Steward tarafından entelektüel sermaye olarak nitelendirilen insan odaklı yaklaşımlar, örgütlerdeki en önemli varlıkların yönetilmesine ışık tutmuştur. Entelektüel sermaye bireylerdeki örtük bilgi ile örgütlerdeki açık bilgi olarak ortaya çıkmaktadır (Medeni vd. 2013:2).

Kurum ve kuruluşlarda, çalışanların sezgi ve deneyimlerinden yararlanmak ve bunları açığa çıkarmak bilginin yönetimine olumlu katkı sağlayacaktır. Özellikle ürün ve hizmete ilişkin problemlerin çözümünde çalışanların bireysel sezgileri veya kanaatleri daha etkili olabilir (Durna ve Demirel 2008: 142).

### 2.2.2.1 Örtük Bilginin Somutlaştırılmasında Kullanılan Stratejiler

Örtük bilginin ortaya çıkarılmasında kullanılabilen duygusal zeka ve beden dili eksenli örtük bilgi stratejileri “sosyal odaklı, eylem odaklı, yapısal odaklı, fiziksel odaklı ve metafor odaklı stratejiler” olarak belirtilmiştir.

**Tablo 11** :Duygusal Zekâ ve Beden Dili Eksenli Örtük Bilgi Stratejileri

<b>Sosyal odaklı stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yüz yüze etkileşim</li> <li>2. İşbirliği ve paylaşım</li> <li>3. Sevgi, saygı ve güven</li> <li>4. Takım çalışması</li> </ol>
<b>Eylem odaklı stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İş başında eğitim</li> <li>2. İş rotasyonu</li> <li>3. Personel güçlendirme</li> </ol>
<b>Yapısal odaklı stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esneklik</li> <li>2. Yalınlık</li> </ol>
<b>Fiziksel odaklı stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Donanım</li> <li>2. Renkler</li> <li>3. Dizayn</li> </ol>



**Metafor odaklı stratejiler**

1. Suni kargaşa yaratma
2. Senaryo planlama
3. Çarpıcı vizyon-hedefler

**Kaynak:** Doğan, 2003: 61 deki şekilden uyarlanmıştır.

Sosyal Odaklı Stratejiler, bireyle samimi, kalıcı ve başarılı ilişkiler kurabilmek üzerinedir. Örneğin, yüksek düzeyde duygusal zekâya sahip olan iş gören ya da yöneticiler yüz yüze etkileşimle hem kendi kişilik özelliklerini örtük bilgi sahibini etkileyecek tarzda kullanabilmekte, hem de bunun yansımalarını beden dili aracılığıyla alabilmektedir. Bu sebeple işletme yönetimlerine düşen görev, yüz yüze etkileşim ortamlarının oluşmasını sağlayan toplantı, konferans, seminer, gezi ya da piknik gibi örgüt içi ve örgüt dışı resmi ya da gayri resmi organizasyon ya da ve faaliyetleri desteklemektir. Bu ortamlarda hem çalışanlar arası örtük bilgi paylaşımı hem de örgütsel sorunların çözüme kavuşturulması sağlanabilmektedir (Doğan, 2003:61–64).

Örtük bilginin açığa çıkabilmesi için işbirliği ve paylaşım kültürünün kurumda yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada çalışanların ve yöneticilerin davranışlarıyla güven ve adalet hissi, işbirliği ve paylaşım atmosferinin oluşturulması önem kazanmaktadır. Takım Çalışması, özellikle yüz yüze etkileşim olanağıyla bireysel eylem ve davranışları net olarak görebilme ve bunların altında yatan kilit unsurları özümseyebilme bağlamında, örtük bilgi için de oldukça kritik bir önem arz etmektedir (Doğan, 2003: 61–64).

Yapısal Odaklı Stratejiler, işletmelerin bireyin kendisini geliştirebileceği bir iş ortamının hazırlanması ile ilgilidir. Esneklik, duygu ve düşüncelerin paylaşıldıkça artacağı, yeni deneyimlerle zenginlik kazanabileceği gerçeğinden hareketle, çevresinden sürekli girdiler alabilen ve bunu kendi bünyesindeki potansiyelle yoğurarak yeniden dış çevreye sunabilen esnek bir yapının varlığı örtük bilginin dinamik, sürekli gelişen bir unsur olduğu gerçeğiyle de birebir örtüşüm sağlayacaktır. Yalınlık, katı kural ya da hiyerarşiden olabildiğince arındırılmış bir örgüt yapısı oluşturabilmek, hızlı ve etkin bir iletişim ve artan yüz yüze etkileşim olanağıyla örtük bilgi paylaşımına fırsat yaratmak anlamına gelmektedir (Doğan, 2003: 61–64).

Fiziksel Odaklı Stratejiler, bireyi çevreleyen fiziki unsurları, bireyin duygu ve düşünce dünyasına olumlu girdiler sağlayacak bir yapıya dönüştürmek üzerinedir. Donanım: donanım kimi zaman iş görenin örtük bilgisini eylemlere yansıtmasına yardımcı olan bir iş aracı, kimi zaman bir yöneticinin örtük bilgi gelişimini teşvik etmek

amacıyla içinde çarpıcı metaforlara yer verdiği bir işletme broşürü, kimi zaman da iletişimi hızlandırmak ve kolaylaştırmak için kullanılan bir bilgi teknolojisi halini alabilmektedir(Doğan, 2003: 61–64).

Metafor Odaklı Stratejiler, bireyin duygu, düşünce dünyasını tetikleyen düşündürücü, çarpıcı ve heyecanlandırıcı araçlar kullanılmasını ifade etmektedir. Örneğin, Ford’un Mustang versiyonlarını geliştirirken “Rambo” ve “Bruce Jenner” metaforlarından yararlanması ya da Kanadalı Defasco işletmesinin “ürünümüz çelik ama gücümüz iş görenimizdir” sloganını tercih etmesi gibi (Doğan, 2003: 61–64).

### **2.2.2.2 Örtük Bilginin Somutlaştırılmasında Bilgi Haritalarının Oluşturulması**

Bilgi haritalaması, “kimin ne bildiği bilgisinin belirlenmesi süreci ile örgütlerde enformasyonun depolanması ve özellikle depolandığı yerlerin birbirleriyle olan karşılıklı ilişkisi” olarak tanımlanmaktadır (Bebek ve Sağsan, 2009:83).

Örtük bilgi kaynaklarının keşfinde; kültürel, tarihi, fiziki, doğal, unsurlar ve dini inanış etkilidir. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bolat, 2009:345).

- a) Kültürel Unsurlar: Medeniyetin ve yaşamın temelini kültür, kültürün temelini ise insan oluşturmaktadır.
- b) Tarihi Unsurlar: Geçmişten geleceğe aktarılan örtük bilginin temelini tarihi kalıntılar, izler oluşturmaktadır.
- c) Doğal ve Fiziki Unsurlar: Kişilerin çevreyi algılaması ve yüksek deneyim olanağı bulması, insanlarda örtük bilginin artışına sebebiyet verecektir.

Bilgi haritalaması tekniği, 1995’li yıllarda ortaya çıkan bilgi yönetimi disiplininin önemli bir çalışma alanıdır. Herhangi bir örgüt içerisinde hem açığa çıkmış bilgilerin görsel olarak sınıflanmasını hem de açığa çıkmaya uygun bilgilerin örgüt içerisindeki paylaşımını içerir. Bilginin ana kaynağı olan insana/çalışana odaklanır. Bunun içindir ki enformasyon haritalamasından ayrılır. Bu haritalar, bir örgüt içerisinde hem çalışanlar arası hem de birimler arası ilişkilerle örgütün çevreyle ilişkilerinin yönünü ortaya koyması bakımından önemlidir (Bebek ve Sağsan, 2009:83).

Örtük bilgiyi barındıran bilgi kaynağı olarak kurum çalışanlarının; uzmanlık alanları, bilgi, birikim, yetenek ve tecrübelerinin dikkate alınarak tanımlanması, örtük bilgiyi sistematize etme ve yerini belirlemede ilk adımı oluşturacaktır. Örtük bilgiye

erişimi sağlayacak düzenleme ise kurumun tüm bilgi kaynaklarını da içeren ‘kurum bilgi haritasında yer almalıdır. Bu bağlamda bilgi haritaları, kurumsal bilgi kaynağı olarak örtük bilginin düzenlenmesini ve kaynağının yerinin gösterilmesini sağlayan önemli bir araçtır (Özdemirci ve Aydın, 2008: 73,77, 78).

Bilgi haritası kurumda hangi bilginin var olduğunu ve nerede bulunduğunu gösteren kurumsal bir resimdir ve kuruluşlardaki insanlara bir konuda uzmanlığa gereksinim duyduklarında nereye gideceklerini gösterir. Normalde ulaşılması zor bilgilere kolayca erişebilme fırsatı sunar. Bilgi haritasını çıkarmada çalışanların hangi bilgiye sahip oldukları ve gerek duydukları bilgiyi nereden aldıklarını soran anketler yapılabilir. Bu yolla çok sayıda özel haritadan genel bir harita çıkarılarak kurumun bilgi haritası oluşturulabilir (Özdemirci ve Aydın, 2008: 73,77, 78).

Bilgi yönetimi için yol haritası çıkarılırken dikkat edilmesi gereken aşamalar aşağıda verilmiştir (Çakır ve Yükseltürk,2010:507).

- Bilginin belirlenmesi
- Bilgi yönetimi ile iş yönetimi arasında ilişki kurulması
- Organizasyondaki bilginin analizi
- Organizasyondaki var olan yapı üzerine bilgi yönetim sistemini inşa edilmesi
- Organizasyonda açık bilginin yanı sıra örtük bilgi ve süreçlerine önem verilmesi
- Analizler sonucunda bilgi yönetiminin aşamalarının belirlenmesi
- Aşamaları belirlenen bilgi yönetiminin sisteminin kurulması
- Bilgi yönetim sistemindeki öğelerin uygulanması
- Bilgi yönetimi uygulandıktan sonra organizasyon içindeki kazanımların incelenmesi

Örgütlerde örtük bilgi odaklı bir haritalama yapılabilmesi için yukarıda sayılan aşamaların hazırlanmış olması gerekmektedir. Bu sayede örgütün kodlanmamış enformasyonu veya çalışanlarına ait örtük bilgileri açığa çıkacak ve örgütün entelektüel sermayesine bir varlık olarak katkıda bulunacaktır (Bebek ve Sağsan, 2009:83).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRTÜK BİLGİNİN FARKINDALIĞI VE ETKİN KULLANIMINA İLİŞKİN DENİZLİ İLİNDEKİ İŞLETMELERDE İNCELEME

Çalışmanın bu bölümünde önceki bölümlerde teorik olarak ve literatür temelli bilgiler aktarılarak yapılan “örgütlerde örtük bilginin farkındalığı ve etkin kullanımı” saha araştırması ile incelenmeye çalışılmıştır.

#### 3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bilgi insanın var olduğu ilk günden itibaren önemli bir güç kaynağı olmuştur. Rekabet koşullarının git gide zorlaştığı son yıllarda işletmelerin devamlılığını sağlayabilmeleri ve değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri için sürekli yeni bilgiler elde etmeli ve ellerindeki bilgiyi etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Bu bağlamda bilgiyi doğru bir şekilde elde eden ve kullanan işletmeler, bunu yerine getiremeyen işletmelere nazaran daha fazla bir rekabet avantajı sağlayacaktır. İşletmelerin hali hazırda kullanmakta olduğu fakat kolayca anlatılması güç olan örtük bilginin farkına varılması ve etkin kullanılması işletmenin başarısında da etkili olacaktır.

Araştırma işletmelerin kullanmakta oldukları bilginin yapısını ve etkin kullanımını ortaya koyma açısından önem arz etmektedir.

#### 3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlar

Araştırmanın ana kütesini Denizli ili organize sanayi bölgesinde ve Denizli/Yatağan'da faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır.

Çalışmanın konusu dikkate alındığında farklı sektörlerde uygulama yapmanın daha yerinde olacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda, organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren mermer, kimya ve tekstil işletmeleri ile el işletmeciliğini temsil etmesi açısından Denizli/Yatağan'da faaliyet gösteren bıçakçılık işletmeleri basit tesadüfî yöntem ile örneklem olarak belirlenmiştir.

Saha çalışmasında örneklemde yer alan işletmelerin sorumlu yöneticileriyle görüşülmüş, uygulama ve anket ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Örneklemde yer alan işletmelerdeki 150 çalışana ulaşılmıştır. Bu katılımcıların bazılarına yüz yüze anket

yöntemi bazılarına ise yöneticileri vasıtasıyla ulaşılmıştır. Bu çalışmadan sonra 125 anket geri dönmüş ve bunlardan eksik cevaplanan 19 anket çalışmaya dâhil edilmemiştir. Böylece toplam 106 anket değerlendirmeye alınmıştır.

### **3.3 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma tanımlayıcı bir araştırma olduğu için veri toplama yöntemi, araştırmanın modeline uygun olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorular araştırmada belirtilen hedeflere uygun olarak oluşturulmaya çalışılmış, soruların kısa ve öz olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmada değişkenlerin ölçümünü yapabilmek için 5’li likert tipi metrik ifadeler kullanılmıştır. Hem örgütlerde örtük bilginin farkındalığı ölçeğinde hem de örtük bilginin etkin kullanımı ölçeğinde verilen ifadelerin sıklık dereceleri (1) kesinlikle katılmıyorum (2) katılmıyorum (3) fikrim yok (4) katılıyorum (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Ayrıca çalışanların kişisel özelliklerini tespit etmek için demografik sorular sorulmuştur. Sorulan sorularda katılımcıları etkilememek için yönlendirici soruların olmamasına özen gösterilmiştir

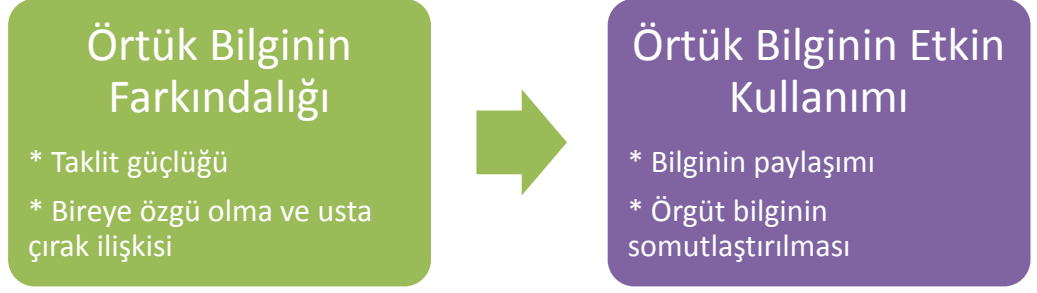
Araştırmada kullanılan anket formu katılımcılara bir ön bilgi vermek için yazılmış bilgilendirme yazısıyla başlamakta ve 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örtük bilginin farkındalığını belirleyebilmek sorulan sorular, ikinci bölümünde örtük bilginin etkin kullanımıyla ilgili sorulan sorular, üçüncü bölümde demografik bilgilerden oluşan sorular konulmuştur.

Araştırmada kullanılan, “*Örtük Bilginin Farkındalığı Ölçeği*” Doğan, H. (2006) ile Bolat, S. (2009)’nin kullandığı “*Örtük Bilgi Ölçeği*”nden; “*Örtük Bilginin Etkin Kullanımı Ölçeği*” Doğan, H. (2006) ile Bock,G. W. ve KimY. G. (2002)’nin çalışmalarından uyarlanmıştır.

Anket formlarının geri dönüşünden sonra araştırma hipotezlerini test edebilmek için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 15.00 paket formundan yararlanılmıştır.

### **3.4 Araştırmanın Modeli**

Çalışmanın modeli temel olarak işletmelerde örtük bilginin farkındalığı ve işletmelerce bunun ne kadar etkin kullanıldığı üzerine kurulmuştur. Ayrıca ölçeğin boyutları arasındaki ilişkilerde incelenmiştir.



### Şekil 6: Araştırmanın Modeli

Literatürde örtük bilginin farkındalığı ve etkin kullanımı ile ilgili farklı belirleyiciler ve ifadeler olmakla birlikte; çalışmada farkındalık ölçeğinde, bireye özgü olması ve usta çırak ilişkisi ile taklit güçlüğü boyutları; etkin kullanımı boyutunda örtük bilgin somutlaştırılması ve paylaşımı boyutları incelenmeye çalışılmıştır

Araştırmanın basit modeline örtük bilginin farkındalığı ve etkin kullanımın boyutları da ilave edilince araştırmanın modeli aşağıda gösterilen halini almıştır.

### 3.5 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir;

*H<sub>1</sub>: Örtük bilginin bireye özgülük ve usta çırak ilişkisinin katılımcıların eğitim durumu açısından fark vardır.*

*H<sub>1</sub>: Taklit güçlüğü bakımından eğitim durumuna göre fark vardır.*

*H<sub>1</sub>: Bilgi paylaşımı katılımcıların eğitim durumuna göre fark gösterir.*

*H<sub>1</sub>: Somutlaştırma faktörü katılımcıların eğitim durumu açısından fark gösterir.*

*H<sub>1</sub>: Örtük bilginin bireye özgülük ve usta çırak ilişkisinin sektörel açıdan fark vardır.*

*H<sub>1</sub>: Taklit güçlüğü sektör açısından farkı vardır.*

*H<sub>1</sub>: Bilgi paylaşımı sektörel açıdan fark gösterir.*

*H<sub>1</sub>: Somutlaştırma faktörü sektörel açıdan fark gösterir.*

*H<sub>1</sub>: Bireye özgü olma ve usta çırak ilişkisi boyutuyla örtük bilginin somutlaştırılması arasında bağlantı vardır.*

*H<sub>1</sub>: Örtük bilginin taklit güçlüğü boyutuyla ile somutlaştırılması arasında bağlantı vardır.*

*H<sub>1</sub>: Örtük bilginin bireye özgü olması ve usta çırak ilişkisi boyutuyla ile örtük bilginin paylaşımı arasında ilişki vardır.*

*H<sub>1</sub>: Örtük bilginin taklit güçlüğü boyutuyla ile örtük bilginin paylaşımı arasında bağlantı vardır.*

### **3.6 Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi**

*Örtük Bilginin Farkındalığı Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi;*

Bu çalışmada kullanılan “Örtük Bilginin Farkındalığı Ölçeği”nin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı kullanılmıştır. Analiz sonucunda tüm ölçeğin  $\alpha$  değeri **0,79** olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmada yer alan ölçeklerin içerik geçerliliği ve yapısal geçerlilikleri incelenmiştir. Ölçeklerin içerik geçerlilikleri uzman görüşleri ile yapısal geçerlilikleri ise faktör analizi ile değerlendirilmiştir.

**Tablo 12** :Faktör analizi sonuç matrisinde örtük bilginin farkındalığı ölçeği faktörlerinin özdeğer ve varyansları

<b>Faktör No</b>	<b>Özdeğerler</b>	<b>Varyans</b>	<b>Birikimli Varyans</b>
1	2,782	29,456	29,456
2	1,527	24,413	53,869

KMO test değeri: **0,69**

Barlett testi sig. Değeri: **,000**

$\chi^2 = 123,395$

KMO test değerinin 0,50'den büyük olması veri setinin faktör analizi için uygunluğunu gösterir (Shukla, 2014).Faktör analizi sonucunda “Örtük Bilginin Farkındalığı Ölçeği”nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri 0,69 olarak çıkmıştır. Bu değer veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 13 :Örtük Bilginin Farkındalığı Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi**

	FAKTÖR	
	Bireye özgü	Taklit
Yaptığım işi kelimelerden çok davranışlarla ifade ederiz	,731	
İşimiz için insan unsuru hammaddeden daha önemlidir	,703	
Yaptığım işin inceliklerini ustalarımızdan öğrendim	,688	
Ustalarımızın tavsiyeleri benim için bir kılavuzdur	,620	
Bir çalışan bu işten ayrılıncaya işe ait bildiği bazı bilgiler onula birlikte gider	,540	
Yaptığım iş beceri ve yetenek gerektirdiğinden taklidi güçtür		,843
Yaptığım işi taklit etmek güçtür		,754
Yaptığım iş bilgi birikimine dayandığından taklidi güçtür		,703

“Örtük Bilginin Farkındalığı Ölçeği”nde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinden önce 21 ifade yer alırken, güvenilirlik ve geçerlik analizlerinden sonra 8 ifade olarak belirlenmiştir.

*Örtük Bilginin Etkin Kullanımı Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi;*

Bu çalışmada kullanılan “Örtük Bilginin Etkin Kullanımı Ölçeği”nin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı kullanılmıştır. Analiz sonucunda tüm ölçeğin  $\alpha$  değeri **0,75** olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 14 :**Faktör analizi sonuç matrisinde örtük bilginin etkin kullanımı ölçeği faktörlerinin özdeğer ve varyansları

Faktör No	Özdeğerler	Varyans	Birikimli Varyans
1	2,416	36,982	36,982
2	1,789	33,102	70,084

KMO test değeri: **0,59**  
Barlett testi sig. Değeri: **,000**  
 $\chi^2= 222,028$

KMO test değerinin 0,50'den büyük olması veri setinin faktör analizi için uygunluğunu gösterir (Shukla, 2014).Faktör analizi sonucunda “Örtük Bilginin Etkin Kullanımı Ölçeği”nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri 0,51 olarak çıkmıştır. Bu değer veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır.



**Tablo 15 :Örtük Bilginin Etkin Kullanımı Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi**

	Faktör	
	Paylaşım	Somutlaştırma
Tecrübelerimi iş arkadaşlarımla paylaşırım	,802	
Arkadaşlarım istediklerinde uzmanlık bilgilerimi paylaşırım	,686	
Yöneticiler çalışanlardan gelen fikir, öneri ve buluşlarla çok ilgilidir	,588	
İşimle alakalı püf noktaları iş arkadaşlarımla paylaşırım	,519	
Yaptığım iş ile ilgili tecrübelerimi kayıt (not tutmak vs.) altına alırım		,872
Yaptığım işi doküman haline getiriyorum (rapor, sunu, yazı, vs.)		,820
Yaptığım işin görüntü kaydını alıyorum		,448

“Örtük Bilginin Etkin Kullanımı Ölçeği” başlangıçta 15 ifade yer alırken güvenilirlik ve geçerlik analizlerinden sonra ölçek 7 ifade olarak belirlenmiştir.

### **3.7 Bulgular**

Bu bölümde araştırmaya ilişkin demografik bulgular ve hipotez testlerinin sonuçlarına yer verilecektir.

#### **3.7.1 Demografik Bulgular**

Örtük bilginin farkındalığı ve etkin kullanımının ölçülmesi amacı ile yapılan bu araştırma farklı sektörlerde ve farklı görevlerdeki kişilere uygulanmış, 106 katılımcıya ait veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 16 :Katılımcıların Demografik Dağılımları**

<b>KATILIMCI ÖZELLİKLERİ</b>					
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Hal</b>		
	S	%		S	%
Bayan	25	23,6	Evli	78	73,6
Bay	81	76,4	Bekar	28	26,4
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim</b>		
	S	%		S	%
20 ve altı	6	5,7	İlkokul	44	41,5
21 - 30	28	26,4	Ortaokul	20	18,9
31 - 40	37	34,9	Lise	28	26,4
41 - 50	15	14,2	Önlisans	5	4,7
50 ve üstü	20	18,9	Lisans	9	8,5
<b>Hizmet Süresi</b>			<b>İşletmedeki Konum</b>		
	S	%		S	%
1 yıldan az	12	11,3	Sahip	19	17,9
1 - 3 yıl arası	39	36,8	Üst Düzey Yönetici	1	0,9
4 - 6 yıl arası	15	14,2	Orta Düzey Yönetici	5	4,7
7 - 9 yıl arası	7	6,6	Alt Düzey Yönetici	11	10,4
10 yıl ve üstü	33	31,1	İşçi	70	66
<b>İşletmenin Sektörü</b>			<b>Kaçıncı İşiniz</b>		
	S	%		S	%
Kimya	13	12,3	1	21	19,8
tekstil	24	22,6	2	26	24,9
Mermer	34	32,1	3	18	26,4
Yatağan	35	33	3'ten fazla	31	29

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımına bakıldığında 25 kişi bayan (%23,6) ve 81 kişi erkek (%76,4)'tir.

Katılımcıların medeni duruma göre dağılımına bakıldığında ise 78 kişi evli (%73,6), 25 kişi bekar (%23,6) ve 3 kişinin dul (%2,8) olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların 20 yaş altı 6 kişi (%5,7), 21-30 yaş arası 28 kişi (26,4), 31-40 arası 37 kişi (%34,9), 41-50 yaş arası 15 kişi (%14,2) ve 50 yai üstü ise 20 kişi (%18,9)'dir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre durumları incelendiğinde ise 44 kişi ilkokul (%41,5), 20 kişi ortaokul (%18,9), 28 kişi lise (%26,4), 5 kişi önlisans (%4,7) ve 9 kişinin lisans (%8,5) mezunudur.

Katılımcıların çalışma süresi dikkate alındığında 12 kişi 1 yıldan az (%11,3), 39 kişi 1-3 yıl arası (%36,8), 15 kişi 4-5 yıl arası (%14,2), 7 kişi 6-9 yıl arası (%6,6) ve 33 kişi 10 yıl üzeri (%31,1) süredir çalıştığı tespit edilmiştir.

Katılımcılardan 19 kişi (%17,9) işletme sahibi, 1 kişi (%0,9) üst düzey yönetici, 5 kişi (%4,7) orta düzey yönetici, 11 kişi (%10,4) alt düzey yönetici, 70 kişi (%66) işçi olduğunu beyan etmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları sektör dikkate alındığında, 13 kişi (%12,3) kimya sektörü, 24 kişi (%22,6) tekstil sektörü, 34 kişi (%32,1) mermer sektörü ve 35 kişi (%33) yatağan bıçakçılık sektöründe faaliyet göstermektedir.

Katılımcılardan 21 kişi (19,8) bu işin ilk işi, 26 kişi (24,5) ikinci işi, 28 kişi (26,4) üçüncü işi, 16 kişi (15,1) 31 kişi (%29) üçten daha fazla olduğunu beyan etmişlerdir.

Çalışmada faktör skorları değerlendirilerek elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Bu çalışmada ele alınan temel noktalardan bir tanesi farklı sektörlerde çalışan bireylerin sahip oldukları örtük bilginin farkında olup olmadığının ölçülmesidir.

**Tablo 17 :Örtük Bilginin Farkındalığının Sektörlere Göre Farklılığı (Anova Test Sonuçları)**

	Kareler Toplamı	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	,986	3	,329	,322	,809
Gruplar İçinde	104,014	102	1,020		
Toplam	105,000	105			

Farklı sektörlerde çalışan personel açısından sahip olunan örtük bilginin farkında olup olunmadığı incelenmeye çalışılmıştır. Farklı sektörlerde çalışan personelin örtük bilginin farkındalığı açısından fark yoktur. F testi sonucu incelendiğinde  $F=0,322$ ,  $p=0,809$  olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 18 :**Örtük Bilginin Farkındalığının Sektörlere Göre Farklılığı (Ortalama Eşitliği Test Sonuçları)

	Statistic(a)	df1	df2	Sig.
Welch	,351	3	47,222	,788
Brown-Forsythe	,385	3	92,696	,764

Asimtotik F dağılımı varsayımı ile yapılan robust testi sonuçlarında da hem Welch hem de Brown-Forsythe referans sonuçlarına göre ortalama eşitliği hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 19 :**Örtük Bilginin Farkındalığının Sektörlere Göre Farklılığı (Tukey Test Sonuçları)

Çalıştığımız işletme hangi sektörde faaliyet göstermektedir	n		Subset for alpha = .05
yatağan	35	,3429	Tukey HSD(a,b)
tekstil	24	,5000	
kimya	13	,6154	
mermer	34	,7059	
Sig.		696	

Her sektör için Taklit Güçlüğü ve Bireye Özgü Olması ve usta çırak ilişkisi faktörü için tek bir grup ortaya çıkmış, örtük bilginin farkındalığı açısından ayrışma gözlenmemiştir. Bu bakımdan ele alındığında her bir sektör ortalaması bu faktör için 3.3 ile 3.7 arasında değişiklik göstermiştir. Bu bakımdan anket yapılan bütün sektörlerde örtük bilginin farkındalığının varlığı kabul edilmiştir.

Çalışmada ele alınan diğer temel nokta ise bu örtük bilginin etkin kullanılıp kullanılmadığıdır. Analizden elde edilen sonuçlar farklı sektörlerde sahip olunan örtük bilginin etkin kullanılıp kullanılmadığını ortaya koyacaktır.

**Tablo 20 :**Örtük Bilginin Farkındalığının Sektörlere Göre Farklılığı (Anova Test Sonuçları)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	30,170	3	10,057	13,708	,000
Gruplar İçinde	74,830	102	,734		
Toplam	105,000	105			

Farklı sektörlerde çalışan personel açısından sahip olunan örtük bilginin etkin kullanılıp kullanılmadığı incelenmeye çalışılmıştır. Farklı sektörlerde çalışan personelin örtük bilginin etkin kullanımını açısından fark olduğu görülmüştür. F testi sonucu incelendiğinde  $F=13,708$  ve  $p=0,000$  olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 21 :** Örtük Bilginin Farkındalığının Sektörlere Göre Farklılığı (Ortalama Eşitliği Test Sonuçları)

	Statistic(a)	df1	df2	Sig.
Welch	13,941	3	43,195	,000
Brown-Forsythe	14,181	3	80,926	,000

Asimtotik F dağılımı varsayımı ile yapılan robust testi sonuçlarında da hem Welch hem de Brown-Forsythe referans sonuçlarına göre ortalama eşitliği hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 22 :** Örtük Bilginin Farkındalığının Sektörlere Göre Farklılığı (Tukey Test Sonuçları)

Çalıştığınız işletme göstermektedir	hangi sektörde faaliyet	N	Subset for alpha = .05	
			1	2
	yatağan	35		1
	tekstil	24	2,2571	3,3333
Tukey HSD(a,b)	mermer	34		3,4615
	kimya	13		3,5000
	Sig.		1,000	,977

Her sektör için sahip olunan örtük bilginin “etkin kullanım” faktörü için birden fazla grup ortaya çıkmış, örtük bilginin etkin kullanımını açısından ayrışma gözlenmiştir. Bu bakımdan ele alındığında yatağan sektöründe örtük bilginin etkin kullanımının söz konusu olmadığı, diğer sektörler olan tekstil, mermer ve kimya sektörlerinde farkında olunan örtük bilginin paylaşıldığı ve etkin kullanıldığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Gözlem birimlerinden elde edilen veriler ışığında demografik değişkenler için grupların belirleyici olarak nitelendirilebilecek özellikleri (eğitim, unvan, kaç yıldır görev yaptığı) için gruplar arasında ve sektörel anlamda fark olup olmadığı araştırılmıştır.

### 3.7.2 Hipotez Testleri

Eğitim Durumu/Bireye Özgünlük ve Usta Çırak İlişkinine İlişkin Farklılık Hipotez Testi:

Eğitim durumu ile yapılan işteki bireye özgü ve usta çırak ilişkisi açısından değerlendirildiğinde çalışılan sektör bakımından gruplar arasında fark olup olmadığı test edilmiştir.

$H_0$ : Örtük bilginin bireye özgünlük ve usta çırak ilişkisinin katılımcıların eğitim durumu açısından fark yoktur.

$H_1$ : Örtük bilginin bireye özgünlük ve usta çırak ilişkisinin katılımcıların eğitim durumu açısından fark vardır.

**Tablo 23** :Bireye Özgünlük ve Usta Çırak İlişkinin Eğitim Durumu Açısından Farklılığı (betimsel değerler)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	%95 Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
İlkokul	44	,1229919	1,08493185	,16355963	-,2068576	,4528413	-2,47288	1,87270
Ortaokul	20	-,0405670	1,09780024	,24547560	-,5543533	,4732193	-2,42122	1,35239
Lise	28	,1010703	,81011551	,15309744	-,2130597	,4152003	-1,77795	1,70595
Önlisans	5	-,3191604	,29228615	,13071434	-,6820816	,0437608	-,83386	-,16079
Lisans	9	-,6482743	1,00932435	,33644145	-,14241096	,1275611	-2,46397	,58222
Total	100	,0000000	1,00000000	,09712859	-,1925880	,1925880	-2,47288	1,87270

**Tablo 24** :Bireye Özgünlük ve Usta Çırak İlişkinin Eğitim Durumu Açısından Farklılığı (Anova Test Değerleri)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	5,276	4	1,319	1,336	,262
Gruplar İçinde	99,724	101	,987		
Toplam	105,000	105			

Bireye özgü olması ve usta çırak ilişkisi bakımından faktörün mezuniyet durumuna göre gruplar arasında farklılaşp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Testin

anlamlılık düzeyi dikkate alındığında (sig değeri=0.262>0,05) H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir ve gruplar arasında fark olmadığı söylenebilir (Tablo-24).

Eğitim Durumu/Taklit Güçlüğü İlişisine İlişkin Farklılık Hipotez Testi:

Çalışanların taklit güçlüğü faktörünün eğitim düzeylerine göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır.

*H<sub>0</sub>: Taklit güçlüğü bakımından eğitim durumuna göre fark yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Taklit güçlüğü bakımından eğitim durumuna göre fark vardır.*

**Tablo 25** :Taklit Güçlüğü'nünEğitim Durumu Açısından Farklılığı (betimsel değerler)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	%95 Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
İlkokul	44	,2092700	,89853932	,13545990	-,0639109	,4824509	-2,53668	1,50801
Ortaokul	20	,1588814	,88779363	,19851656	-,2566185	,5743813	-2,19169	1,46068
Lise	28	-,1887591	,88143830	,16657618	-,5305452	,1530269	-2,74848	1,67111
Önlisans	5	-1,07267	1,81436799	,81141003	-3,3255102	1,1801606	-4,14246	,03490
Lisans	9	-,1929864	1,20648737	,40216246	-1,1203747	,7344018	-2,60978	1,36543
Total	106	,0000000	1,00000000	,09712859	-,1925880	,1925880	-4,14246	1,67111

Mezuniyet durumlarına göre katılımcıların çalıştıkları işlerdeki taklit güçlüğü ortalamaları yukarıda verilmiştir.

**Tablo 26** :Taklit Güçlüğü'nünSektörel Açından Farklılığı (Anova Test Değerleri)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	9,518	4	2,379	2,517	,046
Gruplar İçinde	95,482	101	,945		
Toplam	105,000	105			

ANOVA testi sonuçlarına göre gruplar arasında öğrenim düzeylerine göre taklit güçlüğüne bakış açılarındaki fark araştırılmıştır. Yukarıdaki sonuç tablosuna göre

gruplar arasında fark yoktur hipotezi reddedilir. Buna göre hangi gruplar arasında fark olduğu araştırılmıştır.

**Tablo 27** :Taklit Güçlüğü'nünEğitim Durumu Açısından Farklılığı (Çoklu Değerler)

	(I) Eğitim Düzeyiniz	(J) eğitim düzeyiniz	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	%95 Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
<b>Turkey HSD</b>	İlkokul	Ortaokul	,05038857	,26220997	1,000	-,6779450	,7787221
		Lise	,39802913	,23505064	,443	-,2548647	1,0509230
		Önlisans	1,28194480	,45886744	,048	,0073611	2,5565285
		Lisans	,40225643	,35570575	,790	-,5857779	1,3902907
	Ortaokul	İlkokul	-,05038857	,26220997	1,000	-,7787221	,6779450
		Lise	,34764056	,28466046	,739	-,4430531	1,1383343
		Önlisans	1,23155622	,48615029	,091	-,1188103	2,5819228
		Lisans	,35186786	,39026831	,896	-,7321699	1,4359056
	Lise	İlkokul	-,39802913	,23505064	,443	-1,0509230	,2548647
		Ortaokul	-,34764056	,28466046	,739	-1,1383343	,4430531
		Önlisans	,88391566	,47205597	,339	-,4273015	2,1951328
		Lisans	,00422730	,37256421	1,000	-1,0306343	1,0390889
	Önlisans	İlkokul	-1,2819448	,45886744	,048	-2,5565285	-,0073611
		Ortaokul	-1,2315562	,48615029	,091	-2,5819228	,1188108
		Lise	-,88391566	,47205597	,339	-2,1951328	,4273015
		Lisans	-,87968836	,54232335	,487	-2,3860853	,6267086
	Lisans	İlkokul	-,40225643	,35570575	,790	-1,3902907	,5857779
		Ortaokul	-,35186786	,39026831	,896	-1,4359056	,7321699
		Lise	-,00422730	,37256421	1,000	-1,0390889	1,0306343
		Önlisans	,87968836	,54232335	,487	-,6267086	2,3860853

İlkokul, lise, önlisans ve lisans mezunları arasında yapılan işteki taklit güçlüğü bakımından farklar yukarıdaki tabloda verilmektedir. Buna göre ilkokul ve önlisans mezunları arasında yapılan işteki taklit güçlüğü bakımından fark olduğu görülmüştür.



Eğitim Durumu/Bilgi Paylaşımı İlişkisine İlişkin Farklılık Hipotez Testi:

Çalışanların paylaşım faktörünün eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır.

$H_0$ : Bilgi paylaşımı katılımcıların eğitim durumuna göre fark göstermez.

$H_1$ : Bilgi paylaşımı katılımcıların eğitim durumuna göre fark gösterir.

**Tablo 28** :Bilgi PaylaşımınınEğitim Durumu Açısından Farklılığı (betimsel değerler)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	%95 Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
İlkokul	44	-,1287675	,96955497	,14616591	-,4235391	,1660042	-2,05500	1,31414
Ortaokul	20	-,0998415	1,16796839	,26116567	-,6464675	,4467845	-2,10541	1,28984
Lise	28	,3179463	,7290520	,13777924	,0352467	,6006460	-1,42364	1,45000
Önlisans	5	-,1657415	1,23510883	,55235746	-1,6993317	1,3678487	-2,24263	,59675
Lisans	9	-,0456879	1,33654229	,44551410	-1,0730453	,9816694	-2,29668	1,32645
Total	106	,0000000	1,00000000	,09712859	-,1925880	,1925880	-2,29668	1,45000

Mezuniyet durumlarına göre çalışanların çalıştıkları işlerdeki paylaşım faktörü ortalamaları yukarıda verilmiştir.

**Tablo 29** :Bilgi PaylaşımınınEğitim Durumu Açısından Farklılığı (Anova Test Değerleri)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	3,916	4	,979	,978	,423
Gruplar İçinde	101,084	101	1,001		
Toplam	105,000	105			

ANOVA testi sonuçlarına göre gruplar arasında öğrenim düzeylerine göre paylaşım faktörüne bakış açılarındaki fark araştırılmıştır. Yukarıdaki sonuç tablosuna göre gruplar arasında fark yoktur hipotezi kabul edilir (Sig=0,423>0,05).

Eğitim Durumu/Somutlaştırma İlişkisine İlişkin Farklılık Hipotez Testi:

Örtük bilginin etkin kullanımı ile ilgili yapılan analizlerden elde edilen diğer bir faktör somutlaştırma faktörüdür. Somutlaştırma faktörünün eğitim durumu değişkenine göre fark gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

$H_0$ : Somutlaştırma faktörü katılımcıların eğitim durumu açısından fark göstermez.

$H_1$ : Somutlaştırma faktörü katılımcıların eğitim durumu açısından fark gösterir.

**Tablo 30** :Somutlaştırma Faktörünün Eğitim Durumu Açısından Farklılığı (betimsel değerler)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	%95 Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
İlkokul	44	-,3290931	,99508338	,15001446	-,6315721	-,0265061	-1,91708	1,46936
Ortaokul	20	,1372920	1,05639470	,23621704	-,3571159	,6317000	-1,87297	1,57498
Lise	28	,3242155	,87944358	,16619921	-,0167971	,6652291	-1,91708	1,85353
Önlisans	5	-,3944608	,38701602	,17307883	-,8750047	,0860830	-1,08677	-,22041
Lisans	9	,5140168	1,03059429	,34353143	-,2781681	1,3062017	-1,05036	2,13645
Total	106	,0000000	1,00000000	,09712859	-,1925880	,1925880	-1,91708	2,13645

Somutlaştırma faktörüne göre eğitim durumuna göre özet durum tablosu yukarıda verilmiştir.

**Tablo 31** :Somutlaştırma Faktörünün Eğitim Durumu Açısından Farklılığı (Anova test değerleri)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	11,240	4	2,810	3,027	,021
Gruplar İçinde	93,760	101	,928		
Toplam	105,000	105			

Test değerleri incelendiğin katılımcıların eğitim durumu açısından somutlaştırma faktörünün farklılık ortaya koyduğu söylenebilir ( $p=0,021 < 0,05$ ). Buna göre  $H_0$  hipotezi

reddedilir ve gruplar arasında fark olduğu tespit edilir. Bu durumda ise yine somutlaştırma faktörüne göre farkın hangi gruplar arasında olduğu araştırılmıştır.

**Tablo 32** :Somutlaştırma Faktörünün Eğitim Durumu Açısından Farklılığı (çoklu test değerleri)

	(I) Eğitim Düzeyiniz	(J) eğitim düzeyiniz	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig	%95 Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
Turkey HSD	İlkokul	Ortaokul	-,46633117	,25983464	,382	-1,1880669	,2554054
		Lise	-,65325463	,23292135	,047	-1,3002340	-,0062753
		Önlisans	,06542169	,45471062	1,000	-1,1976158	1,3284591
		Lisans	-,84305596	,35248346	,126	-1,8221398	,1360279
	Ortaokul	İlkokul	,46633117	,25983464	,382	-,2554045	1,1880669
		Lise	-,18692347	,28208176	,964	-,9704544	,5966074
		Önlisans	,53175285	,48174632	,804	-,8063809	1,8698866
		Lisans	-,37672480	,38673293	,866	-1,4509424	,6974928
	Lise	İlkokul	,65325463	,23292135	,047	,0062753	1,3002340
		Ortaokul	,18692347	,28208176	,964	-,5966074	,9704544
		Önlisans	,71867631	,46777968	,542	-,5806627	2,0180153
		Lisans	-,18980133	,36918921	,986	-1,2152882	,8356856
	Önlisans	İlkokul	-,06542168	,45471062	1,000	-1,3284591	1,1976158
		Ortaokul	-,53175285	,48174621	,804	-1,8698866	,8063809
		Lise	-,71867631	,46777968	,504	-2,0180153	,5806627
		Lisans	-,90847765	,53741052	,444	-2,4012284	,5842731
	Lisans	İlkokul	,84305596	,35248346	,126	-,1360279	1,8221398
		Ortaokul	,37672480	,38673293	,866	-,6974928	1,4509424
		Lise	,18980133	,36918921	,986	-,8356856	1,2152882
		Önlisans	,90847765	,53741052	,444	-,5842731	2,4012284

Somutlaştırma faktörü açısından elde edilen sonuçlar incelendiğinde ilkokul ve lise mezunlarının aralarında fark olduğu görülmüştür.

Sektör/Bireye Özgünlük ve Usta Çırak İlişkinin Farklılık Hipotez Testi:

Bireye özgünlük ve usta-çırak ilişkisi faktörünün sektörel açıdan katılımcılar arasında fark olup olmadığı test edilmiştir.

$H_0$ : Örtük bilginin bireye özgünlük ve usta çırak ilişkisinin sektörel açıdan fark yoktur.

$H_1$ : Örtük bilginin bireye özgünlük ve usta çırak ilişkisinin sektörel açıdan fark vardır.

**Tablo 33 :**Bireye Özgünlük ve Usta Çırak İlişkinin Sektörel Açıdan Farklılığı (betimsel değerler)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	%95 Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Kimya	13	,1571675	,69833178	,19368239	-,2648302	,5791651	-1,26684	1,12708
Tekstil	24	,1873770	,89328166	,18234035	-,5645768	,1898227	-2,47288	1,29503
Mermer	34	,3104412	1,00754036	,17279175	-,0411062	,6619887	-2,42122	1,87270
Yatağan	35	,2314609	1,09785871	,18557199	-,6085885	,1456668	-2,46397	1,38220
Total	100	,0000000	1,00000000	,09712859	-,1925880	,1925880	-2,47288	1,87270

Bireye özgü olması ve usta çırak ilişkisinin sektörel açıdan incelendiğinde özet sonuçlar yukarıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 34 :**Bireye Özgünlük ve Usta Çırak İlişkinin Sektörel Açıdan farklılığı (Anova Test Değerleri)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	6,316	3	2,105	2,176	,095
Gruplar İçinde	98,684	102	,967		
Toplam	105,000	105			

ANOVA analizi sonucu elde ettiğimiz tabloda sig değeri  $p=0,095$  olarak tespit edilmiş ve  $0,05$  anlamlılık düzeyine göre anlamlı olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilir ve gruplar arasında fark olmadığı söylenebilir.

Sektör/Taklit Güçlüğü İlişisine İlişkin Farklılık Hipotez Testi:

Çalışılan sektör ile yapılan işteki taklit güçlüğü açısından değerlendirildiğinde çalışılan sektör bakımından gruplar arasında fark olup olmadığı test edilmiştir.

Bireye özgülük ve usta-çırak ilişkisi faktörünün sektörel açıdan katılımcılar arasında fark olup olmadığı test edilmiştir.

$H_0$ : Taklit güçlüğü sektör açısından farkı yoktur.

$H_1$ : Taklit güçlüğü sektör açısından farkı vardır.

Taklit güçlüğü faktörü için sektörel bazda regresyon değerlerinin sonuç tablosu verilmiştir.

**Tablo 35 :**Taklit Güçlüğü Sektörel Açıdan Farklılığı (betimsel değerler)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	%95 Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Kimya	13	-,3464927	,53194062	,14753378	-,6679412	-,250442	-1,48157	,62140
Tekstil	24	,0171613	,71455674	,14585828	-,2845695	,3188922	-1,7047	1,67111
Mermer	34	-,3114232	1,36905750	,23479142	-,7891099	,1662636	-4,14246	1,50801
Yatağan	35	,4194549	,70679675	,23479142	,1766617	,6622481	-1,32561	1,48259
Total	100	,0000000	1,00000000	,09712859	-,1925880	,1925880	-4,14246	1,67111

**Tablo 36 :**Taklit Güçlüğü Sektörel Açıdan Farklılığı (Anova Test Değerleri)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	11,023	3	3,674	3,988	,010
Gruplar İçinde	93,977	102	,921		
Toplam	105,000	105			

Taklit güçlüğü bakımından ANOVA testi yapılarak gruplar arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır.

Test sonuçlarında anlamlılık düzeyine bakıldığında ( $p=0,01$ ) gruplar arasında fark yoktur ( $H_0$ ) hipotezi reddedilir. Gruplar arasında farkın nereden kaynaklandığını tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 37 :Taklit Güçlüğü'nünSektörel Açından Farklılığı (Çoklu Değerler)**

	(I) Çalıştığımız işletme hangi sektörde faaliyet göstermek tedir.	(J) Çalıştığımız işletme hangi sektörde faaliyet göstermek tedir.	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig	%95 Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Turkey HSD	Kimya	Tekstil	-,36365409	,33054733	,690	-1,2270084	,4997002
		Mermer	-,03506958	,31300256	,999	-,8525988	,7824597
		Yatağan	-,76594762	,31176331	,073	-1,5802401	,0483449
	Tekstil	Kimya	,36365409	,33054733	,690	-,4997002	1,2270084
		Mermer	,32858451	,25590514	,575	-,3398124	,9969814
		Yatağan	-,40229353	,25438790	,394	-1,0667276	,2621405
	Mermer	Kimya	,03506958	,31300256	,999	-,7824597	,8525988
		Tekstil	-,32858451	,25590514	,575	-,9969814	,3398124
		Yatağan	-,73087804	,23113257	,011	-1,3345716	-,1271844
	Yatağan	Kimya	,76594762	,31176331	,073	-,0483449	1,5802401
		Tekstil	,40229353	,25438790	,394	-,2621405	1,0667276
		Mermer	,73087804	,23113257	,011	,1271844	1,3345716

Yukarıdaki tabloda hangi sektör çalışanlarının farklı sonuçlar içerdiği yorumlanmıştır. Test sonuçlarına göre özellikle mermer ve yatağan sektörü çalışanları arasında fark olduğu tespit edilmiştir.

Özellikle el işçiliği ile makineye dayalı üretimin olduğu sektörler arasında daha belirgin fark olduğu söylenebilir. Mermer sektöründe yapılan işlerin basit ve işlerin en küçük uzmanlıklara ayrılmış olması, yatağandaki bıçakçılık sektöründe bireysel uzmanlık içermesinden dolayı taklit güçlüğü'nün yatağanda yapılan işin taklit güçlüğü yüksek çıkmıştır

Sektör/Bilgi Paylaşımı İlişkisine İlişkin Farklılık Hipotez Testi:

Paylaşım faktörünün katılımcıların çalıştıkları sektörlerle göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Aşağıda paylaşım faktörüne göre sektörel ortalamalar yer almaktadır.

$H_0$ : Bilgi paylaşımı sektörel açıdan fark göstermez.

$H_1$ : Bilgi paylaşımı sektörel açıdan fark gösterir.

**Tablo 38** :Bilgi PaylaşımınınSektör Açısından Farklılığı (betimsel değerler)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	%95 Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Kimya	13	,1083796	1,14666098	,31802654	-,5845407	,8012999	-2,05500	1,45000
Tekstil	24	,1333463	1,17731992	,24031942	-,3637923	,6304849	-2,10541	1,31414
Mermer	34	,2237187	,89666369	,15377655	-,0891421	,5365794	-2,29668	1,32645
Yatağan	35	-,3490194	,84479866	,14279704	-,6392179	-,0588209	-1,64635	1,03676
Total	106	,0000000	1,0000000	,09712859	-,1925880	,1925880	-2,29668	1,45000

**Tablo 39** :Bilgi PaylaşımınınSektör Açısından Farklılığı (Anova Test Sonuçları)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	6,545	3	2,182	2,260	,086
Gruplar İçinde	98,455	102	,965		
Toplam	105,000	105			

Yapılan test sonuçları incelendiğinde gruplar arasında fark yoktur hipotezi kabul edilir. Sig değeri =0,086>0,05 olduğu için sektörel anlamda paylaşım faktörü açısından fark yoktur.

Sektör/Somutlaştırma İlişkisine İlişkin Farklılık Hipotez Testi:

Somutlaştırma faktörünün sektörel farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Somutlaştırma faktörünün sektörel özet durumu aşağıdaki tabloda verilmiştir. Bu ilişkiye hipotez şu şekilde belirlenmiştir;

$H_0$ : Somutlaştırma faktörü sektörel açıdan fark göstermez.

$H_1$ : Somutlaştırma faktörü sektörel açıdan fark gösterir.

**Tablo 40** :Somutlaştırma FaktörününSektör Açısından Farklılığı (betimsel değerler)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	%95 Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Kimya	13	,5796172	,80013077	,22191635	,0961031	1,0631314	-1,10426	1,85353
Tekstil	24	,3218085	,81308898	,16597109	-,0215289	,6651458	-1,10426	1,57498
Mermer	34	,3573078	,64124853	,10997322	,1335656	,5810500	-,78414	2,13645
Yatağan	35	-,7830540	1,02738360	,17365952	-1,1359727	-,4301354	-1,91708	1,2171
Total	106	,0000000	1,00000000	,09712859	-,1925880	,1925880	-1,91708	2,13645

**Tablo 41** :Somutlaştırma FaktörününSektör Açısından Farklılığı (Anova test değerleri)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	32,655	3	10,885	15,347	,000
Gruplar İçinde	72,345	102	,709		
Toplam	105,000	105			

Gruplar arasında somutlaştırma faktörü bakımından farklılık analiz sonucu incelendiğinde sig değeri  $p=0,000<0,05$  olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilir ve gruplar arasında somutlaştırma açısından farklılık olduğu belirtilir.

Bu farklılığın hangi sektörlerden kaynaklandığını görmek için çoklu karşılaştırma tablosu incelenmiştir. Tekstil, kimya ve mermer sektörlerinde faaliyet gösteren çalışanların somutlaştırma açısından aralarında fark olmadığı gözlenmiştir. Ancak sig değeri  $p=0,00<0,05$  olan yatağan sektörünün bu faktör açısından kimya, tekstil ve mermer sektörü çalışanlarından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre yatağan sektörü çalışanlarının yaptıkları işi somutlaştırma açısından diğer sektör çalışanlarından farklı bir yapıya sahip olduğu gözlenmiştir.



**Tablo 42** :Somutlaştırma FaktörününSektör Açısından Farklılığı (çoklu karşılaştırma değerleri)

	(I) Çalıştığımız işletme hangi sektörde faaliyet göstermekte edir.	(J) Çalıştığımız işletme hangi sektörde faaliyet göstermektedi r.	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig	%95 Confidence İnterval	
						Lower Bound	Upper Bound
Turkey HSD	Kimya	Tekstil	,25780878	,29002045	,811	-,4996937	1,0153112
		Mermer	,22230947	,27462676	,850	-,4949863	,9396053
		Yatağan	1,36267129	,27353946	,000	,6482154	2,0771271
	Tekstil	Kimya	-,25780878	,29002045	,811	-1,0153112	,4996937
		Mermer	-,03549930	,22452979	,999	-,6219472	,5509485
		Yatağan	1,10486252	,22319858	,000	-,5218917	1,6878334
	Mermer	Kimya	-,22230947	,27462676	,850	-,9396053	,4949863
		Tekstil	,03549930	,22452979	,999	-,5509485	,6219472
		Yatağan	1,14036182	,20279448	,000	,6106843	1,6700393
	Yatağan	Kimya	-1,36267129	,27353946	,000	-2,0771271	-,6482154
		Tekstil	-1,10486252	,22319858	,000	-1,6878334	-,5218917
		Mermer	-1,14036182	,20279448	,000	-1,6700393	-,6106843

*Bireye özgü olma ve usta çırak ilişkisi ile Somutlaştırma İlişkisine İlişkin Hipotez Testi:*

Örtük bilginin bireye özgü olması ve usta çırak ilişkisi boyutuyla ile somutlaştırılması arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Buna göre aralarındaki anlamlı ilişki olup olmadığı üzerinde test yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

*H<sub>0</sub>: Bireye özgü olma ve usta çırak ilişkisi boyutuyla örtük bilginin somutlaştırılması arasında bağlantı yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Bireye özgü olma ve usta çırak ilişkisi boyutuyla örtük bilginin somutlaştırılması arasında bağlantı vardır.*

**Tablo 43 :**Bireye özgü olma ve usta çırak faktörü ile somutlaştırma İlişkisi( $X^2$  analizi)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8245,033(a)	7138	,000
Likelihood Ratio	882,705	7138	1,000
Linear-by-Linear Association	2,830	1	,093
N of Valid Cases	106		

Bireye özgü olma ve usta çırak ilişkisi ile somutlaştırma faktörünün arasındaki ilişkiye ait kıkare (chi-square) değeri 8245,03 olarak hesaplanmıştır (Tablo-43). Öte yandan modelin anlamlılık değeri  $p = 0,00$  olduğu için  $H_1$  hipotezi kabul edilir ve iki faktör arasında ilişki olduğu ve bağımsız olmadığı söylenir.

**Tablo 44 :**Bireye Özgü Olma ve Usta Çırak Faktörü ile Somutlaştırma İlişkisi(regresyon analizi)

	Value	Asymp.Std . Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	,164	,103	1,697	,093(c)
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,165	,100	1,705	,091(c)
N of Valid Cases	106			

İki faktör arasında ilişki olduğu ve bağımsız olmadıkları yukarıdaki analizdeki sonuçlarda gösterilmiştir. İki faktör arasındaki ilişkinin boyutu ise Pearsons's R ile ölçülmektedir. Pearsons's R değeri iki faktör için 0,164 olarak tespit edilmiştir ve aralarında düşük pozitif yönlü ilişki olduğu gözlenmiştir. Buna göre bireye özgü olması ve usta çırak ilişkisi arttıkça somutlaştırmanın arttığı söylenebilir.

*Örtük Bilginin Taklit Güçlüğü ile Somutlaştırma İlişkisine İlişkin Hipotez Testi:*

Örtük bilginin taklit güçlüğü boyutuyla ile somutlaştırılması arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ölçülmüştür. Buna göre aralarındaki anlamlı ilişki olup olmadığı üzerinde test yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

*H<sub>0</sub>: Örtük bilginin taklit güçlüğü boyutuyla ile somutlaştırılması arasında bağlantı yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Örtük bilginin taklit güçlüğü boyutuyla ile somutlaştırılması arasında bağlantı vardır.*

**Tablo 45 :**Örtük Bilginin Taklit Güçlüğü ile Somutlaştırma Faktörü Arasındaki İlişki( $X^2$  analizi)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8245,033(a)	7138	,000
Likelihood Ratio	882,705	7138	1,000
Linear-by-Linear Association	3,498	1	,061
N of Valid Cases	106		

Örtük bilginin taklit güçlüğü ile somutlaştırma faktörünün arasındaki ilişkiye ait kıkare (chi-square) değeri 8245,03 olduğu hesaplanmıştır. Öte yandan modelin anlamlılık değeri  $p = 0,00$  olduğu için  $H_1$  hipotezi kabul edilir ve iki faktör arasında ilişki olduğu ve bağımsız olmadığı söylenir.

**Tablo 46 :**Örgüt Bilginin Taklit Güçlüğü ile Somutlaştırma İlişkisi(regresyon analizi)

	Value	Asymp.St d. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	-,183	,087	-1,893	,061(c)
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	-,229	,100	-2,404	,018(c)
N of Valid Cases	106			

İki faktör arasında ilişki olduğu ve bağımsız olmadıkları yukarıdaki analizdeki sonuçlarda gösterilmiştir. İki faktör arasındaki ilişkinin boyutu ise Pearsons's R ile ölçülmektedir. Pearsons's R değeri iki faktör için -0,183 olarak tespit edilmiştir ve aralarında düşük negatif yönlü ilişki olduğu gözlenmiştir. Buna göre yapılan bir iş için taklit güçlüğü arttıkça iş ile ilgili doküman hazırlama, görüntü kaydı vb. somutlaştırma işlemlerinin azaldığı tespit edilmiştir.

*Örtük Bilginin Bireye Özgü Olması ve Usta Çırak İlişkisi ile Somutlaştırma İlişkisine İlişkin Hipotez Testi:*

Örtük bilginin bireye özgü olması ve usta çırak ilişkisi boyutuyla ile örtük bilginin paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Buna göre aralarındaki anlamlı ilişki olup olmadığı üzerinde test yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

$H_0$ : Örtük bilginin bireye özgü olması ve usta çırak ilişkisi boyutuyla ile örtük bilginin paylaşımı arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : Örtük bilginin bireye özgü olması ve usta çırak ilişkisi boyutuyla ile örtük bilginin paylaşımı arasında ilişki vardır.

**Tablo 47** :Örtük Bilginin Bireye Özgü Olması ile Somutlaştırma Faktörü Arasındaki İlişki( $X^2$  analizi)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8245,033(a)	7138	,000
Likelihood Ratio	882,705	7138	1,000
Linear-by-Linear Association	,002	1	,962
N of Valid Cases	106		

Örtük bilginin bireye özgü olması ile somutlaştırma faktörünün arasındaki ilişkiye ait kikare (chi-square) değeri 8245,03 olduğu hesaplanmıştır. Öte yandan modelin anlamlılık değeri  $p = 0,00$  olduğu için  $H_1$  hipotezi kabul edilir ve iki faktör arasında ilişki olduğu ve bağımsız olmadığı söylenir.

**Tablo 48** :Örgüt Bilginin Taklit Güçlüğü ile Somutlaştırma İlişkisi(regresyon analizi)

	Value	Asymp.St d. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	,005	,089	,047	,963(c)
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,005	,098	,048	,962(c)
N of Valid Cases	106			

İki faktör arasında ilişki olduğu ve bağımsız olmadıkları yukarıdaki analizdeki sonuçlarda gösterilmiştir. Pearsons's R değeri iki faktör için 0,05 olarak tespit edilmiştir ve aralarında düşük pozitif yönlü ilişki olduğu gözlenmiştir. Buna göre yapılan bir iş için bireye özgü oluşu ile usta çırak ilişkisi arttıkça bilginin paylaşımının da çok az arttığı ve söylenir.

Örtük Bilginin Taklit Güçlüğü ile Örtük Bilginin Paylaşımı İlişkisine İlişkin Hipotez Testi:

Örtük bilginin taklit güçlüğü boyutuyla ile paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ölçülmüştür. Buna göre aralarındaki anlamlı ilişki olup olmadığı üzerinde test yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

$H_0$ : Örtük bilginin taklit güçlüğü boyutuyla ile örtük bilginin paylaşımı arasında bağlantı yoktur.

$H_1$ : Örtük bilginin taklit güçlüğü boyutuyla ile örtük bilginin paylaşımı arasında bağlantı vardır.

**Tablo 49** :Örtük Bilginin Taklit Güçlüğü ile Örtük Bilginin Paylaşımı Faktörü Arasındaki İlişki( $X^2$  analizi)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8245,033(a)	7138	,000
Likelihood Ratio	882,705	7138	1,000
Linear-by-Linear Association	7,784	1	,005
N of Valid Cases	106		

Örtük bilginin taklit güçlüğü ile örtük bilginin paylaşımı faktörünün arasındaki ilişkiye ait kıkare (chi-square) değeri 8245,03 olduğu hesaplanmıştır. Öte yandan modelin anlamlılık değeri  $p = 0,00$  olduğu için  $H_1$  hipotezi kabul edilir ve iki faktör arasında ilişki olduğu ve bağımsız olmadığı söylenir.

**Tablo 50** :Örgüt Bilginin Taklit Güçlüğü ile Somutlaştırma İlişkisi(regresyon analizi)

	Value	Asymp.Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	,272	,106	2,886	,005(c)
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,158	,097	1,632	,106(c)
N of Valid Cases	106			

İki faktör arasında ilişki olduğu ve bağımsız olmadıkları yukarıdaki analizdeki sonuçlarda gösterilmiştir. Pearsons's R değeri iki faktör için 0,272 olarak tespit edilmiştir ve aralarında orta güçte pozitif yönlü ilişki olduğu gözlenmiştir. Buna göre yapılan bir iş için taklit güçlüğü arttıkça örtük bilginin paylaşımı da artmaktadır.

## SONUÇ

Örtük bilginin farkındalığı ve etkin kullanımının ölçülmesi amacı ile tasarlanan anket soru kağıdı farklı sektörlerde ve farklı görevlerdeki kişilere uygulanmış, uygulanan anketten elde edilen 106 gözleme ait veriler analiz edilmiştir.

Farklı sektörlerde çalışan personel açısından sahip olunan örtük bilginin farkında olup olunmadığı incelenmeye çalışılmıştır. Her sektör için Taklit Güçlüğü Ve Bireye Özgü Olması ve usta çırak ilişkisi faktörü için tek bir grup ortaya çıkmış, örtük bilginin farkındalığı açısından ayrışma gözlenmemiştir. Bu bakımdan ele alındığında her bir sektör ortalaması bu faktör için 3.3 ile 3.7 arasında değişiklik göstermiştir. Bu bakımdan anket yapılan bütün sektörlerde örtük bilginin farkındalığının varlığı kabul edilmiştir.

Tezde ele alınan örtük bilginin etkin kullanılıp kullanılmadığını görmek için analizden elde edilen sonuçlarla farklı sektörlerde sahip olunan örtük bilginin etkin kullanılıp kullanılmadığını incelenmiştir. Her sektör için sahip olunan örtük bilginin etkin kullanım faktörü için birden fazla grup ortaya çıkmış, örtük bilginin etkin kullanımı açısından ayrışma gözlenmiştir. Bu bakımdan ele alındığında yatağan sektöründe örtük bilginin etkin kullanımının söz konusu olmadığı, diğer sektörler olan tekstil, mermer ve kimya sektörlerinde farkında olunan örtük bilginin paylaşıldığı ve etkin kullanıldığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Gözlem birimlerinden elde edilen veriler ışığında demografik değişkenler için grupların belirleyici olarak nitelendirilebilecek özellikleri (eğitim, unvan, kaç yıldır görev yaptığı) için gruplar arasında ve sektörel anlamda fark olup olmadığı araştırılmıştır.

İşteki çalışılan sektör ile yapılan işteki bireye özgü ve usta çırak ilişkisi açısından değerlendirildiğinde çalışılan sektör bakımından gruplar arasında fark olup olmadığı tespit edilmiştir.

Bireye özgü ve usta çırak ilişkisi bakımından faktörün mezuniyet durumuna göre gruplar arasında farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. sig değeri $p=0.262>0,05$  olduğu için H0 hipotezi kabul edilir ve gruplar arasında fark olmadığı gözlenir.

Bireye özgü ve usta çırak ilişkisinin sektörel açıdan analizi sonucu elde ettiğimiz tabloda sig değeri  $p=0,095$  olarak tespit edilmiş ve  $0,05$  anlamlılık düzeyine göre anlamlı olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilir ve gruplar arasında fark olmadığı belirtilir.

Taklit güçlüğü faktörü için sektörel bazda test sonucuna göre taklit güçlüğü bakımından  $H_0$  hipotezi sig değeri anlamlılık düzeyini aşmadığı için ( $p=0,00<0,05$ ) hipotez reddedilir.

Farklı sektörlerde çalışan kişilerin yaptıkları işteki taklit güçlüğü faktörüne göre fark olup olmadığı test edilmiştir. Buna göre gruplar arasında fark olduğu gözlenmiştir.

Çalışanların yine taklit güçlüğü faktörünün eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre gruplar arasında öğrenim düzeylerine göre taklit güçlüğüne bakış açılarındaki fark araştırılmıştır. Sonuç tablosuna göre gruplar arasında fark yoktur hipotezi reddedilir. İlkokul ve önlisans mezunları arasında yapılan işteki taklit güçlüğü bakımından fark olduğu görülmüştür.

ANOVA testi sonuçlarına göre gruplar arasında öğrenim düzeylerine göre paylaşım faktörüne bakış açılarındaki fark araştırılmıştır. Yukarıdaki sonuç tablosuna göre gruplar arasında fark yoktur hipotezi kabul edilir. ( $Sig=0,423>0,05$ ) her bir mezun grubu düzeyine göre diğer bir grup ile farkının olmadığı görülmüştür.

Paylaşım faktörünün anket yapılan kişilerin çalıştıkları sektörlerle göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Yapılan test sonuçları incelendiğinde gruplar arasında fark yoktur hipotezi kabul edilmiştir. Sig değeri  $=0,086>0,05$  olduğu için sektörel anlamda paylaşım faktörü açısından fark yoktur.

Somatlaştırma faktörünün eğitim durumu değişkenine göre fark gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Sig değerleri incelenmiştir, buna göre  $p=0,021<0,05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi reddedilir ve gruplar arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Somatlaştırma faktörü açısından elde edilen sonuçlar incelendiğinde ilkokul ve lise mezunlarının aralarında fark olduğu görülmüştür.

Somatlaştırma faktörünün sektörel farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Gruplar arasında somatlaştırma faktörü bakımından farklılık analiz sonucu incelendiğinde sig değeri  $p=0,000<0,05$  olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilir ve gruplar arasında somatlaştırma açısından farklılık olduğu gözlenmiştir. Tekstil, kimya ve

mermer sektörlerinde faaliyet gösteren çalışanların somutlaştırma açısından aralarında fark olmadığı gözlenmiştir. Ancak sig değeri  $p=0,00<0,05$  olan yatağan sektörünün bu faktör açısından kimya, tekstil ve mermer sektörü çalışanlarından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Örtük bilginin Bireye özgü olması ve usta çırak ilişkisi boyutuyla ile somutlaştırılması arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. asymp.sig(2-sided) değeri 0,00 olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilir ve iki faktör arasında ilişki olduğu ve bağımsız olmadığı söylenmiştir.

Örtük bilginin taklit güçlüğü boyutuyla ile somutlaştırılması arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ölçülmüştür. asymp.sig(2-sided) değeri 0,00 olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilir ve iki faktör arasında ilişki olduğu ve bağımsız olmadığı söylenir. İki faktör arasındaki ilişkinin boyutu ise Pearsons's R ile ölçülmektedir. Pearsons's R değeri iki faktör için -0,183 olarak tespit edilmiştir ve aralarında düşük negatif yönlü ilişki olduğu gözlenmiştir. Buna göre yapılan bir iş için taklit güçlüğü arttıkça iş ile ilgili doküman hazırlama, görüntü kaydı vb. somutlaştırma işlemlerinin azaldığı tespit edilmiştir.

Örtük bilginin Bireye özgü olması ve usta çırak ilişkisi boyutuyla ile örtük bilginin paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. asymp.sig(2-sided) değeri 0,00 olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilir ve iki faktör arasında ilişki olduğu ve bağımsız olmadığı söylenir. Pearsons's R değeri iki faktör için 0,05 olarak tespit edilmiştir ve aralarında düşük pozitif yönlü ilişki olduğu gözlenmiştir. Buna göre yapılan bir iş için bireye özgü oluşu ile usta çırak ilişkisi arttıkça bilginin paylaşımının da çok az arttığı ve söylenir.

Örtük bilginin taklit güçlüğü boyutuyla ile paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ölçülmüştür. asymp.sig(2-sided) değeri 0,00 olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilir ve iki faktör arasında ilişki olduğu ve bağımsız olmadığı söylenir. Pearsons's R değeri iki faktör için 0,272 olarak tespit edilmiştir ve aralarında orta güçte pozitif yönlü ilişki olduğu gözlenmiştir. Buna göre yapılan bir iş için taklit güçlüğü arttıkça örtük bilginin paylaşımı da artmaktadır.

İfade edilebilen olan her türlü bilgi açık bilgi özelliği taşır. Örtük bilgi ise organizasyonlarda yapılan çalışmalar sırasında kişilerin edindikleri deneyimler



sonucunda oluşan bilginin kaydedilmemiş veya ifade edilmemiş şeklidir. Örtük bilgi son derece kişiseldir ve bu bilgiyi ortaya çıkarmak, formüle etmek zor olduğu için, başkalarına iletmek de zordur. Örtük bilgi, kişisel davranışlarla anlam kazanırken, açık bilgi herkes tarafından anlaşılabilen özellikte kodlanabilmekte ve açıklanabilmektedir. Açık bilgi yoruma açık ve objektif bir nitelik taşır. Bilginin analiz edilmesi örgüt yöneticilerine yol gösterecektir. Yöneticilerin açık ve örtük bilgi ve bilgi kaynaklarını göz önünde bulundurmaları ve bilgiyi etkin kullanımları rekabet üstünlüğü elde etmelerine olanak verecektir.

## KAYNAKÇA

- Akpınar B., Akdoğan S. (2010), "Negatif Bilgi Kavramı: Hatave Başarısızlıklardan Öğrenme", *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1,14–22.
- Akyüz Y., Görmüş A. Ş., Bektaş Ç. ( 2008 ), "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilginin Artan Ekonomik Değeri ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri" *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler dergisi*, Cilt:27 No:1 , 1-10
- Alkan N. (2003), "Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi", Cilt:4, Sayı:2 *Bilgi Dünyası*, 122-145.
- Arıkan A. (2009), "Disiplinler arası Alanda Yeni bir Oluşum: Bilgi ve İnovasyon Yönetimi", *Bilgi Çağında Varoluş: "Fırsatlar ve Tehditler" Sempozyumu, Bildiri Kitabı*, 250–256.
- Atak M. (2011), "Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan kaynakları Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 155–176.
- Avcı U., Avcı M. (2004), "Örgütlerde Bilginin Önemi Ve Bilgi Yönetimi Süreci", *Mevzuat Dergisi*, Sayı:74, 2-6.
- Awad E., Ghaziri H. (2004). *Knowledge Management*. New Jersey: Prentice Hall Publishing. 83-97.
- Aydıntan B., Aykut G., Bingöl D. (2010), "Örtük Bilgi Paylaşım Niyeti Üzerinde Sosyal Sermaye ve Denetim Merkezi Odaklılığının Rolü: Hâkimlikte Bir Alan Araştırması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Sayı:12/1, 1-26.
- Aykol M. M., Gülseçen S. (2009), "Toplam Kalite Yönetimi, Bilgi Yönetimini Nasıl Tamamlar ve Destekler?", *Bilgi Çağında Varoluş: "Fırsatlar ve Tehditler" Sempozyumu Bildiri Kitabı*, 106–114.
- Balay R. (2004), "Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 37, Sayı: 2, 61–82.

- Bebek Z., Sağsan M. (2009), "Ürün Kataloğu Oluşumunda Bilgi Haritalaması Tekniğinin Kullanılması ve bir Firma Örneği", *Bilgi Çağında Varoluş: "Fırsatlar ve Tehditler" Sempozyumu Bildiri Kitabı*, 198–236.
- Bingöl D., Aydın B., Göksel A. (2010), "Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt:65–4, 88–109.
- Bloodgood J. M., Salisbury D (2001), "Understanding The Influence of Organizational Change Strategies On Information Technology And Knowledge Management Strategies", *Decision Support Systems*, Vol: 31, 55-69.
- Bock G. W., Kim Y. G. (2002), "Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing", *Information Resources Management Journal*, Vol:15, 14–21.
- Bolat S. (2009), "Örtük Bilgi Kaynaklarının Keşfi Ve Somutlaştırılması: Şirince Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:34, 339–359.
- Çakır R., Yükseltürk E. (2010), " Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi Ve E-Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme", *Kastamonu Eğitim Dergisi* Cilt:18, No:2 501–512.
- Çalık T., Sezgin F. ( 2005), "Küreselleşme, Bilgi Toplumu Ve Eğitim", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:13, No:1, 55–66.
- Çalışkan B. (2008), *Bilişim Toplumuna Ana Akım Ve Eleştirel Yaklaşımlar Bağlamında Çevrimiçi Gazete Kullanıcılarının Sosyo-Ekonomik Koşulları Ve Etkileşim Ölçümleri Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çankırı S., Kartal E., Yıldırım K., Gülseçen S., (2009), "Organizasyonlarda Bilgi Yönetimi Sürecinde Veri Madenciliği Yaklaşımı", *Bilgi Çağında Varoluş: "Fırsatlar ve Tehditler" Sempozyumu, Bildiri Kitabı*, 157–174.

- Çapar B. (2003), “Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?”, *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 421–432.
- Demiraçan A. (2010), “ Bilgi Yönetimi”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar Dergisi*, Cilt:12 Sayı: 1, 1-26.
- Dixon, N. (2000), *Common Knowledge*, *Harvard Business School Press*.
- Doğan H. (2003), “Hümanisttik Bir Yaklaşımla Örtük Bilgi Analizi: Örtük Bilgi Gelişimi Ve Paylaşımında Duygusal Zekâ İle Beden Dilinin Rolü ve Stratejik Kullanım Yolları”, *Ege Academic Review*, Sayı:3, 58–66
- Doğan H. (2006), “Kültürel Pazarlarda Örtük Bilginin Algılanması ve Beypazarı Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, 96-123.
- Doğan H. (2007), “İşletmelerde Örtük Bilginin Somutlaştırılması ile Olası Stratejik Risk Sendromlarına İlişkin Çözüm Önerileri”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Dergisi* Sayı:9 / 2, 143 – 160.
- Doğan H. (2011), ”Günümüz İşletmeleri İçin Ahilik Kültüründen Örtük Bilginin Gelişim Ve Paylaşım Örnekleri”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı:4, 78–84.
- Durna U. (2005), “ Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri” *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 60-2, 72-96.
- Durna U., Demirel Y. ( 2008), “ Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 30, 129–156.
- Esin S. (2009), ”Bilgi ve İnovasyon Yönetiminde Bilgi Mimarisinin Tasarım Süreci ve Yaklaşımlar”, *Bilgi Çağında Varoluş: “Fırsatlar ve Tehditler” Sempozyumu, Bildiri Kitabı*, 195–206.
- Güçlü N., Sotirofski K. (2006), “Bilgi Yönetimi”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı:4, 351–371.

- Gümüştekin G. E. (2004), “Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı:18, 201-212.
- Günay T.K. (2011), “Bilgi Yönetimi”, <http://www.muhasip.com>, (03.012.2013)
- İraz R., Yıldırım E. (2009), “İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi”, Selçuk Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:8, 79-95.
- Johannessen, J. A.,Olsen B., Olaisen J. (1999), “Aspects of Innovation Theory Basedon Knowledge Management”, *International Journal of Information Management*, Vol:19, 121-139.
- Johannessen J. A., Olsen B., Olaisen J. (2001), “Mismanagementof Tacit Knowledge: The Impotance of Tacit Knowledge, The Danger ofInformation Technology and What to Do About It”, *International Journal of Information Management*, Vol:21, 3-20.
- Kalkan V. D.Keskin H. ( 2005), “KOBİ’lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma”, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:35, 173–206.
- Kocacık F. ( 2003),”Bilgi Toplumu ve Türkiye”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:27, No:1, 1–10.
- Koskinen K. U. (2000), “Tacit Knowledge as a Promoter of Project Success”, *European Journal of Purchasing And Supply Management*, Vol:6, 41-47.
- Kurt N. (2011), “Bilgi Çağında Bilgi Yönetiminin Gerekliliği ve Yerel Yönetimlerin Sorumluluğu”, *Akademik Birikim Dergisi*, Cilt:1, 25-32.
- Kurulgan M. (2005), ”Bilgi Toplununun Kütüphaneler Üzerine Etkisi”, *Avrupa Birliği Araştırma Uygulama ve Dokümantasyon Merkezi Yayını*, Sayı:05-19 186–207
- Lam A. (2000). “Tacit Knowledge, Organizational Learning And Societal Institutions: An İntegrated Framework”, *Organization Studies*, Vol:21-3, 487-513.

- Lee C. C., Yang J. (2000), “Knowledge Value Chain”, *The Journal of Management Development*, Vol: 19, Number: 9-13.
- Malone D. (2002), “Knowledge Management: A Model for Organizational Learning”, *International Journal Of Accounting Information Systems*, Vol:3, 111-123.
- Medeni İ. T., Aktaş A., Tolun Z., Mehmet R. (2013), “Bilgi Biliminin Mühendislik Gereksinimi ve Bilgi Mühendisliği”,  
[http://www.emo.org.tr/ekler/0f00a7c78727ee5\\_ek.pdf](http://www.emo.org.tr/ekler/0f00a7c78727ee5_ek.pdf), (23.04.13).
- Nonaka I. (1999). “Bilgi Yaratan Şirket, Bilgi Yönetimi”, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, MESS Yayınları, İstanbul, 29-50
- Odabaş H, “Bilgi”, [http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/bilgi\\_toplumu-ozellik.htm](http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/bilgi_toplumu-ozellik.htm) (15.08.2013).
- Odabaş H, “Kurumsal Bilgi Yönetimi (Organizational Information Management)”,  
[http://eprints.rclis.org/8222/1/Kurumsal\\_Bilgi\\_Y%C3%B6netimi.pdf](http://eprints.rclis.org/8222/1/Kurumsal_Bilgi_Y%C3%B6netimi.pdf), (23.04.13).
- Öğüt A. (2001), *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Öğüt Â. (2010), *Bilgi Çağında Yönetim*, Çizgi Kitabevi Yayınları / Bilim, Toplum ve Siyaset Dizisi, Konya.
- Özdaşlı K. (2002), *Bilgi Toplumu İşletmelerinde Yenilikçi Özellikler: Göller Bölgesi (Isparta Ve Burdur) İşletmelerinde Bir Araştırma*, . (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Özdemirci F., Aydın C. (2008), “Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi”, *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, Sayı: 22, Cilt: 1, 59–81.
- Özsağır A. (2008), “Bilgi Üretimi Ve Bilginin Ürüne Dönüştürülmesinde Teknoparkların Önemi”, *Mevzuat Dergisi*, Sayı:125. 2-7
- Pınar H. (2006), *Bilginin Örgütlerde Kurumsallaştırılması ve Yönetilmesi Koç Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş. Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Sağsan M. (2006), “Bilgi Yönetimi Bakış Açısından Bilgi Süreçleri Ve Bir Model Önerisi”, *ÜNAK’06: Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu Bildiri Dergisi*, 27–44.
- Samancıoğlu M., Bağlıbel M., Summak S., Kaygısız M. G. (2010), ”Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:4, 118–133.
- Seki İ. (2012), “Bilgi Yönetimi ve Üniversite Ekonomisi: Teorik Bir Yaklaşım”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:10, Sayı:19, 45–66.
- Shukla N. “T-test & Factor Analysis”,  
<http://www.pauravshukla.com/marketing/research-methods/t-test-factor-analysis.pdf>(20 Şubat 2014).
- Şentürk Ü. (2008), “Enformasyon Toplumunda Eğitimin Yeri”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt:6 Sayı:3 487–506.
- Tağraf H. (2004), “Yönetim Bilişim Sistemleri”, *Anahtar Dergisi*, Sayı:11 23-41. .
- Taş E., Hamdi A.A. (2010), (Ed.), *Küreselleşme Sürecinde Kamu Yönetiminde Eğitim ve Araştırma*, Sakınmaz Ofset, Kahramanmaraş.
- Tonta Y. (2007), ”Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları” *Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu Dergisi*, 55–68.
- Tonta Y., Küçük M. E. (2005), ”Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Temel Dinamikler”, *Türk Kütüphaneciliği*, Sayı 19, 449–464.
- Turunç Ö. (2006), *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Uzun H., Durna U. (2008), “İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 1, 33–40.

- Yazıcıoğlu O., Varol K., Borat O. (2011), “ Bilgi Yönetimi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı:201, 15–32.
- Yerdelen E., *Bilgi Çağında Yönetimin Stratejik Boyutu*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldırım M. (2010), “ Kamu Yönetiminde Bilgi Yönetiminin Gerekliliği Üzerine Bir İnceleme” *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* Cilt:7, Sayı 1,67-83
- Yıldırım H. (2007), *Bilgi, Bilgi Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Araştırma Notu*, Yeditepe Üniversitesi Yönetim Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- Yılmaz M. (2009), “Enformasyon Ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi “,*Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi Sayı: 49, Cilt: 1, 95–118.*
- Yükseltürk E., Çakır R. (2004), “Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Yönetimi ve E-Öğrenme”, *Akademik Bilişim Konferansı Bildiri Kitapçığı*, 1–8.
- Yükseltürk E., Çakır R. (2010), “Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi Ve E-Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme”, *Kastamonu Eğitim Dergisi* Cilt:18,Sayı:2, 501–512.



## ÖZGEÇMİŞ

15.09.1982 tarihinde Güzelyurt köyü Çameli/Denizli'de doğdu. İlköğrenimini Kale ilçesi Karaköy kasabasında tamamladı. Orta öğretimini Acıpayam İlçesinde Tamamladı.

2006 yılında Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü bitirdi.

2006 yılında Akdeniz Üniversitesine İdari personel olarak atandı. 2009 yılı haziran ayında Naklen tayin ile Pamukkale Üniversitesinde çalışmaya başladı 14.012.012 tarihinde Balıkesir üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokuluna Öğretim Görevlisi olarak atandı. Halen burada görevine devam etmektedir.

## Bilgi Yönetimi Anketi

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı, yüksek lisans tezi seviyesinde işletmelerin bilgiyi ne derece kullandıklarını belirlemektir.

Araştırmada elde edilen bilgiler hiçbir şahıs ve kuruma verilmeyecek sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Anket sorularını cevaplandırırken sadece mevcut durumdaki uygulamaların dikkate alınması, arzulan ve istenen durumların dikkatten uzak tutulması gerekmektedir.

Ayıracağınız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Aşağıdaki ifadeleri, işletmenizi düşünerek, yandaki derecelere göre cevaplayınız. Sizce uygun kutucuğa X işareti koyunuz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Tecrübe ve bilgi düzeyi yüksek personelin istihdamının devamı işletmemiz için önemlidir					
2.	Yaptığım işin görüntü kaydını alıyorum					
3.	Mesleğimi ustalarımızdan (büyüklerimizden) öğrendim					
4.	İşim ile ilgili tecrübelerim hızlı karar vermeme sağlar					
5.	İşi yapan işçi, işimiz için kilit unsurdur					
6.	Yaptığım iş beceri ve yetenek gerektirdiğinden taklidi güçtür					
7.	Yaptığım işi kelimelerle anlatmak zordur					
8.	Mevcut bilgilerimle yaptığım işleri kolaylaştıran yöntemler bulurum					
9.	Yaptığım işle ilgili yeni bir teknik geliştirdiğimde bunu iş arkadaşlarımla paylaşıyorum					
10.	Yaptığım işi herhangi birinin sadece dinleyerek öğrenmesi imkânsızdır					
11.	Yaptığım işe ait bilgi birikimi bu işin daha iyi yapılmasını sağlar					
12.	İş arkadaşlarım istediklerinde uzmanlık bilgilerimi paylaşıyorum					

13.	Yaptığım işte uygulama mutlaka vardır					
14.	Yaptığım işle ilgili tecrübelerim işletmemize rekabet avantajı sağlar					
15.	Yaptığım işte tecrübe için oldukça zaman gerekir					
16.	Yaptığım iş ile ilgili tecrübelerimi kayıt (not tutmak vs.) altına alırım					
17.	Ustalarımız olmasaydı yaptığım işi öğrenemezdim					
18.	Yeni bilgi üretmede eski bilgilerimi kullanırım					
19.	Ustalarımın tavsiyeleri benim için bir kılavuzdur					
20.	Yaptığım işi insanlar yerine makinler tam anlamıyla yapamaz					
21.	Mevcut bilgilerimle yaptığım işlerde daha az maliyetli işler yaparım					
22.	Yaptığım işin taklit etmek güçtür					
23.	Yaptığım iş tecrübe gerektirdiğinden taklidi güçtür					
24.	Bir çalışan bu işten ayrılınca işe ait bildiği bazı bilgiler onula birlikte gider					
25.	Yöneticiler çalışanlardan gelen fikir, öneri ve buluşlarla çok ilgilidir					
26.	İşimiz için insan unsuru hammaddeden daha önemlidir					
27.	Yaptığım iş ile alakalı düşüncelerimi iş arkadaşlarımla paylaşırım					
28.	Beklenmedik durumla karşılaştığımda eski bilgilerimi kullanırım					
29.	Yaptığım işin inceliklerini ustalarımızdan öğrendim					
30.	Sahip olduğum tecrübeler yeteneklerimi daha iyi kullanmama imkân sağlar					
31.	Yaptığım işi kelimelerden çok davranışlarla ifade ederiz					
32.	Yaptığım işi doküman haline getiriyorum (Rapor, Sunu, Yazı, vs.)					
33.	Yaptığım iş bilgi birikimine dayandığından taklidi güçtür					
34.	İşim ile ilgili tecrübelerim işyerinde oluşabilecek iş kazalarını azaltmaya yardımcı olur					

35.	Yaptığım işi sadece okuyarak (kitap dergi vs.) öğrenmek imkânsızdır					
36.	Yaptığım işte tecrübe önemlidir					
37.	İşim ile ilgili tecrübelerim işyerinde karşılaşılabilecek hataları azaltmaya yardımcı olur					
38.	Mesleğimiz yaparak öğrenilir					
39.	İş tecrübelerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum					
40.	İşimle alakalı püf noktalarını iş arkadaşım ile paylaşıyorum					
41.	Yaptığım iş ile ilgili hikâyeler anlatırım ve dinlerim					

#### KİŞİSEL BİLGİLER

<p>1. <b>Cinsiyetiniz</b>( ) Bayan ( ) Erkek</p> <p>2- <b>Medeni haliniz</b>( ) Evli ( ) Bekar ( ) Dul</p> <p>3- <b>Yaşınız</b>( ) 20 ve altı ( ) 21-30( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 50 üzeri</p> <p>4- <b>Eğitim düzeyiniz</b>( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü</p> <p>5- <b>Kaç yıldır şu anda çalıştığınız işletmede görev yapıyorsunuz</b> ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl arası ( ) 4-5 yıl arası ( ) 6-9 yıl arası ( ) 10 yıl ve üstü</p> <p>6. <b>İşletmedeki konumunuz</b> (eğer sizin için birden fazla seçenek uygunsa, işaretleyiniz)( ) Sahip ( ) Üst düzey yönetici ( ) Orta düzey yönetici( ) Alt düzey yönetici( ) İşçi ( ) Diğer (Lütfen Açıklayınız):.....</p> <p>7. <b>İşletmede çalıştığınız bölüm</b>( ) Üretim ( ) Diğer (Lütfen Açıklayınız):.....</p> <p>8. <b>Çalıştığınız işletme hangi sektörde faaliyet göstermektedir:</b> .....</p> <p>9. <b>Şu anda çalıştığınız işletme kaçınıcı işiniz:</b> .....</p>
--