

**T.C.  
FATİH ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BİLGİ YÖNETİMİNDE BİLGİ DÖNÜŞTÜRME  
VE SECI MODELİ**

**GÖKHAN SEÇGİN**

**Haziran 2010**

**T.C.  
FATİH ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BİLGİ YÖNETİMİNDE BİLGİ DÖNÜŞTÜRME  
VE SECI MODELİ**

**GÖKHAN SEÇGİN**

**Haziran 2010**

## ONAYLAMA SAYFASI

**Enstitüsü** : Sosyal Bilimler  
**Anabilim Dalı** : İşletme  
**Tez Konusu** : Bilgi Yönetiminde Bilgi Dönüşürme Ve SECI  
Modeli  
**Tez Danışmanı** : Doç. Dr. Halil ZAİM  
**Tez Tarihi** : Haziran 2010

Bu tezin şekil ve içerik açısından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Kılavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

İMZA

Prof. Dr. Selim Zaim

Anabilim Dalı Başkanı

İşletme Anabilim Dalı 51210802 numaralı öğrencisi Gökhan Seçgin tarafından hazırlanan bu tezin Yüksek Lisans Tezinde bulunması gereken yeterliliğe, kapsama ve niteliğe sahip olduğunu onaylıyorum.

İMZA

Doç. Dr. Halil Zaim  
Tez Danışmanı

### Tez Sınavı Jüri Üyeleri

Doç.Dr. Halil ZAİM

.....

İMZA

Doç.Dr. Mehveş TARIM

.....

İMZA

Prof. Dr. Zehra Vildan SERİN

.....

İMZA

Bu tezin Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Kılavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Doç. Dr. Mehmet Karakuyu

## ÖNSÖZ

İnsanın varlığı kadar eskidir bilginin varlığı. Yüzyıllardır hep düşünmüş, konuşmuş, yazmıştır insanoğlu bilgiyi ve ondan olanları. Bu denli alakaya rağmen değerinden hiçbir şey kaybetmez, her zaman artar onun değeri ve daha değerli yapar onunla hemhal olanları. Bu çalışma da bilgiye dair bir çalışma. Okyanusta bir damla...

Ve teşekkür... Bu çalışmanın ortaya çıkmasında en büyük payın sahibine... Güler yüzüyle, aydınlık zihni ve aydınlanmış gönlü ile yolumu açan güzel insana, Doç. Dr. Halil Zaim'e...

Özellikle sıkıntının doruğa çıktığı son günlerde verdiği destek ile bu çalışmanın tamamlanmasında önemli katkısı olan güzel insan, güzel dost Serdal Kütük'e...

Son olarak maddi ve manevi desteklerini ihtiyaç duyduğum her an yanımda gördüğüm anneme ve babama...

Sonsuz teşekkürler...

Haziran 2010

Gökhan SEÇGİN

## İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM: BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI .....</b>	<b>3</b>
1.1. Veri, Enformasyon Ve Bilgi.....	3
1.1.1. Veri .....	4
1.1.2. Enformasyon.....	5
1.1.3. Bilgi.....	7
1.2. Bilgi Yönetimi .....	11
1.2.1. Bilgi Yönetiminin Ortaya Çıkışı .....	11
1.2.2. Bilgi Yönetimi Nedir ? .....	12
1.2.3. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve Mahiyeti .....	16
1.2.4. Bilgi Yönetiminin Unsurları .....	23
1.2.5. Bilgi Yönetimi Yaklaşımları .....	25
1.2.6. Bilgi Yönetiminin Amaçları ve Önemi .....	28
1.2.7. Bilgi Yönetiminin Yararları .....	31
1.3. Bilgi Yönetiminin Disiplinlerarası Yapısı .....	32
<b>2. BÖLÜM : BİLGİ TÜRLERİ VE SAKLI BİLGİ .....</b>	<b>34</b>
2.1. Bilgi Türleri.....	34
2.2. Bilgi Sınıflandırmaları .....	35
2.3. Örgütsel Bilgi .....	38
2.4. Saklı Bilgi Ve Açık Bilgi.....	38
2.4.1. Saklı Ve Açık Bilginin İki Perspektifi.....	40
2.4.2. Açık Bilgi.....	41
2.4.3. Saklı Bilgi .....	44
2.4.3.1. Saklı Bilginin Tanımı ve Mahiyeti .....	47
2.4.3.2. Saklı Bilginin Kategorileri.....	57
2.4.3.2.1. Bireysel Saklı Bilgi.....	59
2.4.3.2.2. Müşterek Saklı Bilgi.....	60
2.4.3.3. Bilginin Saklılık Düzeyleri.....	61
2.4.3.4. Saklı Bilgi Nerelerde Bulunur ? .....	62
2.4.3.5. Saklı Bilginin Edinimi, Paylaşımı, Dönüşümü Ve Kullanımı.....	62
2.4.3.6. Saklı Bilginin Zorlukları.....	65
2.4.3.7. Saklı Bilginin Maliyeti.....	66
2.4.3.8. Saklı Bilginin Önemi Ve Yararları .....	66
2.4.3.9. İş Dünyasında Saklı Bilgi.....	68
2.4.3.10. Bilgi Yönetimi Teorilerinde Saklı Bilginin Rolü .....	69
<b>3.BÖLÜM: BİLGİNİN DÖNÜŞTÜRÜLMESİ VE SECI MODELİ.....</b>	<b>73</b>

3.1. SECI Modeli.....	74
3.2. SECI Süreci.....	74
3.2.1. Bilginin Sosyalleştirilmesi (Bilginin Saklı halden saklı hale dönüştürülmesi) .....	75
3.2.2. Bilginin Dışsallaştırılması (Bilginin saklı halden açık hale dönüştürülmesi) .....	76
3.2.3. Bilginin Birleştirilmesi (Bilginin açık halden açık hale dönüştürülmesi) .....	77
3.2.4. Bilginin İçselleştirilmesi (Bilginin açık halden saklı hale dönüştürülmesi) .....	77
3.3. SECI Modeline Eleştiriler.....	82
<b>4.BÖLÜM: SECI MODELİ'NE YÖNELİK BİR UYGULAMA.....</b>	<b>84</b>
4.1. Araştırmanın Amacı.....	84
4.2. Araştırmanın Kapsamı .....	84
4.3. Araştırmanın Yöntemi .....	84
4.4. Araştırmanın Kısıtları .....	85
4.5. Araştırmanın Değerlendirilmesi .....	86
4.6. Araştırmanın Bulguları .....	86
4.6.1. SECI Modeli'ne İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımı.....	86
4.6.2. SECI Modeli Alt Faktörleri Ve Bilgi Yönetimi Performans Ölçeklerinin Güvenilirlik Katsayıları .....	103
4.6.3. SECI Modeli Ölçeğini Oluşturan İfadelerin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları Ve Faktör Analizi .....	104
4.6.4. SECI Modeli Ölçeğinde Yer Alan Faktörlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	108
4.6.5. SECI Modeli Alt Faktörlerinin Regresyon Analizi .....	108
<b>SONUÇ .....</b>	<b>111</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>114</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>118</b>

## TABLO LİSTESİ

Tablo 4. 1. (Soru 1) Kurumumuzda Veri Tabanları Yeterlidir.....	86
Tablo 4. 2. (Soru 2) Kurumumuzun Bilişim Alt Yapısı Bilgi Yönetimi İçin Yeterlidir .....	87
Tablo 4. 3. (Soru 3) İnternet ve İtranet Etkili Biçimde Kullanılmaktadır .....	87
Tablo 4. 4. (Soru 4) E-posta Etkili Biçimde Kullanılmaktadır.....	88
Tablo 4. 5. (Soru 5) Kurumumuzdaki Bilgi Yönetimi Sistemleri (Bilgi Saklamaya Ve Kullanmaya Yönelik Yazılımlar, Veri Tabanları, Portallar vs.) Kullanıcı Dostudur (Kolay Kullanılabilen).....	88
Tablo 4. 6. (Soru 6) Kurumumuzda Bilişim Teknolojileri Yeni ve Hızlıdır.....	89
Tablo 4. 7. (Soru 7) Bilişim Sistemleri İhtiyaçlarımıza Uygundur .....	89
Tablo 4. 8. (Soru 8) Bilişim Teknolojilerine Gerekli Yatırımlar Yapılmaktadır .....	90
Tablo 4.9. (Soru 9) İşimle İlgili Bilgiler Düzenli Biçimde Tasnif Edilmekte Dosyalanmakta (Elektronik Ortamda) Ve Saklanmaktadır.....	90
Tablo 4.10. (Soru 10) Aradığım Bilgiye Kolayca (Hızlı) Ulaşabiliyorum.....	91
Tablo 4.11. (Soru 11) Ürünler, Hizmetler, Çalışanlar ve Müşterilerle İlgili Bilgilerin Saklandığı Etkili Bir Kayıt Tutma Sistemimiz Vardır .....	91
Tablo 4.12. (Soru 12) Doğru Bilgiye Kolayca Ulaşabildiğimiz Bir Veri Depolama Ve Arşiv Sistemimiz Var .....	92
Tablo 4. 13. (Soru 13) Tüm Personel Yaptığı İşlemlerle İlgili Verileri Sisteme Kaydetmektedir .....	92
Tablo 4.14. (Soru 14) Ürünler, Hizmetler, Çalışanlar Ve Müşterilerle İlgili Bilgiler Düzenli Biçimde Güncellenmektedir .....	93
Tablo 4.15. (Soru 15) Yaptığımız İşler Ve İşlemler Tanımlanmıştır Ve Kayıt Altına Alınmaktadır.....	93
Tablo 4.16. (Soru 16) Tedarikçilerimiz Ve Rakiplerimizle (İş Çevresi) İlgili Tüm Bilgiler Güncel Olarak Saklanmaktadır .....	94
Tablo 4.17. (Soru 17) Mesai Arkadaşlarımızla Bilgi Paylaşmaya Özen Gösteririz...94	
Tablo 4. 18. (Soru 18) Arkadaşlarımızla Bilgi Ve Tecrübelerimizi Paylaşarak İş Ve Süreçlerimizi Geliştiriyoruz .....	95
Tablo 4.19. (Soru 19) E-posta Ve İnterneti Bilgi Paylaşmada Etkili Biçimde Kullanıyoruz.....	95
Tablo 4.20. (Soru 20) Takım Çalışması Bilgi Paylaşmada Yardımcı Oluyor.....	96
Tablo 4.21. (Soru 21) Bilgi Ve Tecrübelerimi Etkili Biçimde Kullanıyorum .....	96
Tablo 4.22. (Soru 22) Doğru Ve Etkili Karar Alabiliyoruz .....	97
Tablo 4.23. (Soru 23) Kurumumuz Sahip Olduğu Bilgi Potansiyelini Etkili Biçimde Kullanmaktadır.....	97
Tablo 4.24. (Soru 24) Bilginin Kullanılması Ve Hayata Geçirilmesine Uygun Bir Yönetim Anlayışımız Var.....	98
Tablo 4.25. (Soru 25) Verilen Eğitimlerde Elde Edilen Bilgiler Kısa Sürede Uygulanmaya Başlamaktadır.....	98
Tablo 4.26. (Soru 26) Bilgimizi Ürün Ve Hizmetlerimize Yansıtıyoruz .....	99
Tablo 4.27. (Soru 27) Bilgimizi Müşterimize Yansıtıyoruz .....	99
Tablo 4.28. (Soru 28) Sürekli Öğrenen, Ve Öğrendiğini Hayata Geçiren Bir Kurumuz .....	100

Tablo 4.29. (Soru 1) Kurumumuzu Bilgi-Yoğun Bir Organizasyon Olarak Tanımlarım .....	100
Tablo 4.30. (Soru 2) Bilgi Yönetiminin Önemine İnaniyorum .....	101
Tablo 4.31. (Soru 3) Kurumumdaki Bilgi Yönetimi Uygulamalarını Başarılı Buluyorum .....	101
Tablo 4.32. (Soru 4) Bilgi Yönetimine Gerekli Önem Verilmektedir .....	102
Tablo 4.33. (Soru 5) Bilgi Yönetimi İle İlgili Gerekli Yatırımlar Yapılmaktadır... ..	102
Tablo 4.34. SECI Modeli Alt Faktörleri.....	103
Tablo 4.35. Bilgi Yönetimi Performans Ölçeklerinin Güvenilirlik Katsayıları .....	103
Tablo 4.36. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları .....	104
Tablo 4.37. SECI Modeli Ölçeğini Oluşturan İfadelerin Faktör Analizi .....	106
Tablo 4.38. SECI Modeli Ölçeğinde Yer Alan Faktörlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	108
Tablo 4.39. Regresyon Analizi Model Özeti (n=738).....	108
Tablo 4. 40. Regresyon Analizi.....	109



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1. SECI Süreci.....	79
Şekil 3.2. Harici Bileşenlerle Bilgi Üretme.....	81

**Enstitüsü** : **Sosyal Bilimler**  
**Anabilim Dalı** : **İşletme**  
**Tez Danışmanı** : **Doç. Dr. Halil ZAİM**  
**Tez Tarihi** : **Haziran 2010**

## **KISA ÖZET**

### **BİLGİ YÖNETİMİNDE BİLGİ DÖNÜŞTÜRME VE SECI MODELİ**

**Gökhan SEÇGİN**

Bu tez çalışmasının temel amacı, bir bilgi dönüştürme modeli olan SECI Modelinin açıklanması ve modeli oluşturan dört alt boyutun bilgi yönetimi performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren sekiz farklı firmada çalışanlar arasından seçilen örneklem ile gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırma kapsamında SECI Modeli'nin alt boyutlarını ve çalışanların bilgi yönetimi performans algılarını ölçen iki farklı ölçek kullanılmıştır. Ölçek yardımı ile elde edilen veriler kullanılarak SECI modeli'nin alt boyutları ayrı ayrı analiz edilmiştir. Aynı zamanda boyutların bilgi yönetimi performansı üzerindeki etkileri analiz edilerek açıklanmıştır.

Yürütülen araştırma sonucunda hizmet sektöründe çalışan iş görenlerin bilgi dönüştürmenin dört farklı boyutunda gösterdikleri performans ortaya koyulmuş; ayrıca söz konusu boyutların üç tanesinin bilgi yönetimi performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. SECI Modeli'nin alt boyutlarından biri olan bilginin birleştirilmesi boyutu ile bilgi yönetimi performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Yönetimi, Saklı bilgi, SECI Modeli, Bilgi Yönetimi Performansı

**University** : **Fatih University**  
**Institute** : **Institute of Social Sciences**  
**Department** : **Department of Management**  
**Supervisor** : **Assist. Prof. Halil ZAİM**  
**Degree Awarded and Date** : **June 2010**

## **ABSTRACT**

### **KNOWLEDGE CONVERSION AT THE KNOWLEDGE MANAGEMENT AND SECI MODEL**

**Gökhan SEÇGİN**

The fundamental objective of this dissertation is to explain the SECI model as a knowledge conversation model and to set forth the effects of its four sub-dimensions over the knowledge management performance. The research study of this thesis has been made with the sample taken from eight different companies in service sector.

Two scales which measure the sub-dimensions of SECI model and the perceptions of employee's knowledge management performance were used. With the help of the data which were obtained by these scales, the sub-dimensions of SECI model were separately analyzed. Simultaneously, the effects of dimensions on knowledge management performance were analyzed and explained.

As a result of this research, the performance has been revealed of workers' on the four different aspects of knowledge conversation. Besides, it is detected that three of these four aspects are influential on the knowledge management performance. It is determined that the bonding knowledge aspect of SECI model does not have any influence on knowledge management performance.

**Key words:** Knowledge Management, Tacit knowledge, SECI Model, Knowledge Management Performance

## GİRİŞ

İş dünyasında, bilginin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme hususundaki etkinliği bilgi yönetimini hem akademik hem de iş dünyası açısından daha da önemli hale getirmiştir. Rekabet avantajı sağlayabilecek tüm öğeler, işletme yönetimi alanındaki araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Bilginin son derece hızlı üretildiği ve bilgiye erişmenin oldukça kolay olduğu bir çağda bilgiyi yönetebilme becerilerinin gelişmesi oldukça önemlidir. Ayrıca bu durum bazı bilgi türlerini daha değerli hale getirmektedir. Bu bilgi türleri açık bilgi ve saklı bilgidir. Bu çalışmada, en yalın haliyle ifade edilemeyen bilgi olarak nitelenen saklı bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi ele alınmış ve incelenmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı SECI modelini oluşturan dört farklı bilgi dönüştürme formunun, hizmet sektöründe ne derece gerçekleştiğini ortaya çıkarmak ve bu formların, firmaların bilgi yönetimi performansları üzerinde etkilerinin belirlenmesidir.

SECI Modeli ve açık bilgi ve saklı bilgi kavramlarının açıklanmasını amaçlayan bu çalışma dört bölümden meydana gelmektedir. Tezin ilk bölümü bilgi yönetiminin ortaya çıkışını ve bu disiplini oluşturan temel kavramları ve hususları açıklamaktadır. Bu bölümde veri, bilgi, enformasyon kavramlarının özellikleri bilgi yönetiminin ortaya çıkışı ve bilgi yönetiminin niteliklerinden ayrıntılı bir şekilde bahsedilmiştir. Tezin ikinci bölümünü bilgi türleri başlığı oluşturmaktadır. Bu bölümde bilgi yönetiminde yapılan bilgi sınıflandırmaları ele alınmakta, ardından bilgi yönetiminde en önemli sınıflandırma olarak kabul edilen açık bilgi ve saklı bilgi kavramları ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise SECI Modeli'ni açıklamaktadır. Bu bölümde SECI Modeli'nin yapısı ve işleyişi ele alınmıştır. SECI Modeli'nin bilgi dönüştürme formları olan; saklı bilginin açık hale dönüştürülmesi, açık bilginin saklı hale dönüştürülmesi, saklı bilginin saklı hale dönüştürülmesi ve saklı bilginin saklı hale dönüştürülmesi boyutları ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.

Bu çalışmanın son bölümünde ise alan (saha) araştırması yer almaktadır. İstanbul ilinde ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir holdinge bağlı sekiz firmanın çalışanlarına bir anket uygulaması yapılmış ve bu uygulamanın ortaya çıkarttığı veriler gerekli analizlerle açıklanmaya çalışılmıştır. Uygulama çalışmasında iki farklı ölçek kullanılarak, hizmet sektörü çalışanlarının bilgiyi dönüştürme dereceleri ve bu derecelerin bilgi yönetimi performansı üzerindeki etkileri ele alınmıştır. İstatistiksel analizler yoluyla elde edilen sonuçlar, nedenleri ile birlikte sonuç kısmında açıklanmaya çalışılmıştır.

## 1. BÖLÜM: BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Bir konunun anlaşılması, o konunun inşasında rol oynayan kavramların anlaşılması ile mümkündür. Zihin bir olguyla karşılaştığında onu kavramsallaştırır ve akabinde de uygun ifadeyi bularak onu açıklamaya çalışır. Kavramlar ise kelimeler ile ifade edilen olgulardır. Zihinde ortaya çıkan kavram, uygun bir kelimeyle sembolize edilerek açıklanır. Zihinlerde ortaya çıkan kavramsallaştırmalar belirsizlikten uzak olduğu derecede anlaşılır olacaktır. Kavramların net bir şekilde ifade edilebilmesi, etrafını cami, ağyarını mani bir surette konunun anlaşılmasını ve konuya dair birikim inşasını mümkün kılacaktır. Yukarıdaki bilgiler ışığında bilgi yönetiminin anlaşılması da öncelikle kavramların net olarak anlaşılmasına bağlıdır. Bu bölümde bilgi, enformasyon ve veri kavramları genel hatlarıyla anlatılacak; ardından bilgi yönetimi açıklanacak ve bilgi yönetiminin taşıdığı önem üzerinde durulacaktır. Bu çalışmada bahsi geçen bütün terimler “Bilgi Yönetimi” perspektifinden ele alınacaktır. Zira bu çalışmanın temelini teşkil eden kavramlar, neredeyse bütün bilimsel faaliyetlerin temelinde yer almaktadır.

### 1.1. Veri, Enformasyon Ve Bilgi

Bilgi kavramı insanoğlunun varoluşundan bugüne değin en fazla kullandığı kavramlardan bir tanesidir. Bilgi kavramının farklı sahalarda farklı tanımlara sahip olması ya da kavramın taşıdığı nitelikler hususunda çeşitlilik göstermesi oldukça anlaşılır bir durumdur. Söz gelimi felsefede, dini ilimlerde ya da matematik, fizik ve kimya gibi fen bilimlerine ait disiplinlerde bilgi aynı olguyu ifade etmemektedir. Örnek vermek gerekirse fizik, matematik, kimya gibi fen bilimlerinin çalışma sahalarda herkes için aynı anlama gelen, ölçülebilir, evrensel olgulara bilgi denilmektedir. Dini ilimlerde ise bilgi vahiyle eş anlama gelmektedir. Felsefede hakikate, hayatın anlamına ulaşmak amacıyla tecrübe ve mantıkla geçilen sürecin hasil ettiği ürüne verilen isimdir.

Bilginin sözlük anlamına bakılacak olursa, “İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, bilinen şey, malumat.”<sup>1</sup> olarak tanımlandığı görülmektedir.

---

<sup>1</sup> Mehmet Doğan, *Büyük Türkçe Sözlüğü*. (Ankara: Birlik Yayınları, 1991): 104.

Bilginin tanımı bu çalışmada sadece bilgi yönetimi açısından yapılacaktır. Bilgi yönetiminde bilgi kavramıyla beraber enformasyon ve veri kavramları da karşımıza çıkmaktadır. Birbirleriyle karıştırılması muhtemel bu üç kavramın açıklanması konunun anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

### 1.1.1. Veri

Veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının birbirlerinden ayırt edilebilmeleri ve tanımlanmaları, bu kavramların çoğu zaman bireylerin bakış açısına göre şekillenmesinden dolayı hayli güçtür. Bir birey için bilgi anlamına gelen bir olgu başka bir birey açısından enformasyon ya da veriyi ifade edebilmektedir.<sup>2</sup> Bu nedenle söz konusu kavramların iyi anlaşılması hem bilgi yönetiminin hem de bu tezin konusu olan “saklı bilginin” (Tacit Knowledge) daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

İngilizcede datum sözcüğünün çoğulu olan data Türkçeye veri olarak çevrilmektedir. Data sözcüğü datum sözcüğünün çoğul hali olsa da Türkçede veri kelimesi tekil anlamda kullanılmaktadır. Veri kelimesinin sözlük anlamı “Bir fikri faaliyet için hareket noktası olan şey, muta, done” olarak açıklanmaktadır.<sup>3</sup>

Veri olaylara dair ayrı ve nesnel olgular olarak tanımlanmaktadır.<sup>4</sup> Yani birbirinden bağımsız ve kim tarafından görülürse görülsün aynı algılamayı sağlayan olgulara veri denilmektedir.

Verinin önemli bir niteliği ham gerçekler olmasıdır.<sup>5</sup> Veri tabiatı itibariyle hamdır ve bağlamdan yoksundur; veri olmanın ötesinde bir anlam ifade etmemektedir.<sup>6</sup> Diğer bir deyişle zihinsel ya da işlemsel anlamda herhangi bir muameleye tabi tutulmamış olgulardır. Aynı zamanda veri üzerinde işlem yapmayı

---

<sup>2</sup> Ganesh D. Bhatt, "Knowledge Management in Organization: Examining The Interaction between Technologies, Techniques, and People," *The Journal of Knowledge Management* 5.1 (2001): 69.

<sup>3</sup> Doğan 1023.

<sup>4</sup> Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know* (Harvard Business Scholl Press: USA, 1998) 2.

<sup>5</sup> Bhatt 69.

<sup>6</sup> Todd R. Groff, Thomas Jones, *Introduction to Knowledge Management* (Burlington: Butterworth Heinemann, 2003) 2.

mümkün kılan, sembolik formlarla ifade edilen olaylar ve varlıklar olarak da tanımlanmaktadır.<sup>7</sup>

Veri olguları, fiziksel durumları, olayları karakterize eden varlıklardır. Örnekle açıklayacak olursak bir maddenin rengi, büyüklüğü, ağırlığı ya da maç, konser ve buna benzer aktivite tarihleri birer veridir.<sup>8</sup> Bu sebeple verinin bir anlam taşımaktan öte niteleyici vazifesi gördüğü düşünülebilir.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak verinin bir olayı temsil etmesi başlıca niteliklerini, ham yani bir işlemde geçmemiş olması, insanlar tarafından tek başına anlaşılabilmesi ve kullanılamaması, bağlamdan yoksun olması ve veri olmanın dışında bir anlam ifade etmemesi olarak ifade edilebilir.

### 1.1.2. Enformasyon

Veriden sonra açıklanmasız gereken kavram enformasyondur. “Enformasyon, görülebilir, işitilebilir iletişimde ya da yazılı durumda bulunan mesaj” olarak tanımlanmaktadır. Mesajın iki yönü vardır: Mesajı gönderen ve mesajı alan. Enformasyon mesajı alan birey(ler)in bir şeyi algılamasında, davranışlarında ya da kararlarında değişiklik yapmayı amaçlar.<sup>9</sup> Enformasyon bir anlamda bilgiyi değiştiren, yeniden yapılandıran ve arttıran mesaj akışıdır.<sup>10</sup>

Enformasyon işlenen, yorumlanan ve yeniden sunulan verinin çıktısıdır. Bir konuya dair belirsizliği ya da bilgisizliği ortadan kaldırma amacı taşır. Enformasyon karar verme işini mümkün hale getirmek ya da daha iyi karar verebilmek için verinin anlamlı kılınmasıdır.<sup>11</sup> Diğer bir deyişle verilerin anlamlı hale getirilmesi karara konu olan meseleye dair anlaşılmayı kolaylaştıracaktır. Ne kadar anlamlı hale getirilen veri var ise karar verme işi o nispette kolay ve sağlıklı olacaktır.

---

<sup>7</sup> Laurence Prusak, *Knowledge in Organizations* (Butterworth-Heinman: USA, 1997) 3.

<sup>8</sup> Max H. Boisot, *Knowledge Assets Securing Competitive Advantage in The Information Academy*. (Oxford: Oxford University Press, 1998)12.

<sup>9</sup> Davenport, Prusak 3.

<sup>10</sup> Philippe Baumard. *Tacit Knowledge in Organizations*, çev. Samantha Wauchope. (Paris: Sage, 1999) 18-19.

<sup>11</sup> Prusak 3.



Enformasyon organize edilmiş veriler şeklinde de ifade edilebilir.<sup>12</sup> Verinin organize edilmiş olması, bir işlemten geçtiği anlamına gelmektedir. Şuurlu bir işlem bir amaca ulaşmak için gerçekleştirilir. Enformasyon aynı zamanda bir amaca yönelik işlemin uygulandığı ve amaca ulaşma noktasında bir değer alan veriler bütünü olarak da açıklanabilir.<sup>13</sup>

Yapılan bir diğer tanımda ise enformasyon verinin bağlam yoluyla anlamlandırılmış halidir.<sup>14</sup> Diğer bir deyişle verinin zaman, mekan ve birey unsurlarından herhangi biri ya da tamamı ile ilişkilendirilmesidir. Örnek verilecek olursa, bir yerde hava durumuna dair gördüğümüz derece değerleri bizim için veri iken yaşadığımız yerdeki hava durumu bize enformasyonu ifade etmektedir.

Veri enformasyonun hammaddesidir. İşlenmiş ve bir amaca yönelik değer içeren verilere enformasyon halini almıştır. Verinin enformasyona dönüşme süreci çeşitli yollarla veriye değer katmak ile mümkündür. Veriye değer katma yollarından kısaca söz edilecek olursa:

- Veriye Bağlam Kazandırma: Veriyi hangi amaca yönelik olarak topladığımızı biliriz.
- Doğrulama: Veriden hatalı olanlarının ayıklanması
- Hesaplama: Verilerin matematiksel ve istatistiksel olarak analiz edilmesi
- Kategorize etme: Analiz edilecek birimlerin veya verinin anahtar bileşenlerinin bilinmesi
- Yoğunlaştırma: Verilerin özetlenerek daha öz bir hale getirilmesidir.<sup>15</sup>

Denilebilir.

Kısaca verinin işlenmiş hali olması, bir bağlama sahip olması, anlamlı olması, amaca sahip olması enformasyonu veriden ayıran başlıca niteliklerdir.

---

<sup>12</sup> Bhatt 68.

<sup>13</sup> Elsevier, Information and Knowledge Management: Management Extra. (Burlington: Elsevier, 2005).

<sup>14</sup> Groff, Jones 3.

<sup>15</sup> Davenport, Prusak 3.

### 1.1.3. Bilgi

Daha öncede belirtildiği gibi bu çalışmada bilgi kavramı ile sadece bilgi yönetimi literatürü açısından ilgilenilecektir.

Bilgi kavramını tanımlama noktasında ortak bir düşünce olduğundan söz edilemez. Bunun yanı sıra veri ile enformasyon arasındaki anlam karmaşasının bilgi ile enformasyon arasında olduğundan da söz edilebilir.<sup>16</sup>

Bilgi insana has bir olgudur. İnsanın olmadığı yerde bilgiden söz edilemez. Türkçede bilgi kelimesi insani bir eylem olan “bilmek” fiilinden türemektedir. Diğer bir deyişle, bilgi, bilmek fiilini gerçekleştiren insanın bu eylemden hâsıl ettiği sonuçtur. Kanaatimizce, bilgiyi enformasyondan farklı kılan en temel unsur budur. Günlük halk dilinde kullanılan deyimler, atasözleri, özdeyişler incelendiği takdirde bilginin her zaman insan(lar)a atfedilen bir olgu olduğu görülecektir.

Verinin enformasyonun hammaddesi olduğu daha öncede belirtilmişti. Veriden oluşan enformasyonda bilginin hammaddesidir.<sup>17</sup> Bilgi de kendiliğinden değil enformasyonun insan zihninde anlam kazanmasıyla oluşur.

Yapılan tariflerden birinde enformasyonun bilgiyi arttırmak, değiştirmek ve yeniden yapılandırmak için mesaj akışı olduğu söylenmektedir.<sup>18</sup> Bu tarifin üzerinde durmamız gereken yönü enformasyonun insan zihninde var olan bilgiye yönelik bir amaca sahip olmasıdır. Diğer bir deyişle enformasyon bilginin mahiyetini etkileyecek niteliğe sahip ham materyaldir. Bir başka görüşe göre ise enformasyon bilgiye giden yolda ilk basamağı teşkil etmektedir. Yani bilgi enformasyonun üzerine inşa edilen bir olgudur. Bu bağlamda zaman zaman özel niteliklere sahip enformasyon olarak görülmektedir.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Elsevier 1.

<sup>17</sup> Amrit Tiwana, *Bilginin Yönetimi*, çev. Günhan Günay, ed. Murat Ermert. ( New York: Dışbank Kitapları, 2002) 78.

<sup>18</sup> Baumard 18-19.

<sup>19</sup> Christopher Lueg, “Information, Knowledge, and Networked Minds,” *The Journal of Knowledge Management* Vol 5 No 2 (2001):152.

Bu açıklamalardan sonra bilgi yönetimi çerçevesinde yapılan bilgi tanımlarına bakmak yararlı olacaktır.

Bir tanıma göre bilgi, “İnsanların zihninde yaşayan anlayış ve yetenekle birleştirilmiş enformasyondur.” Bilgi, kendisine sahip olan zihne bir tahmin edilebilirlik düzeyi sağlar.<sup>20</sup> Bu tahmin edilebilirlik düzeyi birey ya da grubun anlayış ve kabiliyetine göre değişiklik gösterebilir.

Bir başka tanımda bilgi “doğrulanabilir gerçek inanç” olarak tanımlanmaktadır. Bireyler inandıkları doğruları, kendilerine has bir biçimde var oldukları günden yaşadıkları ana kadar zihinlerinde örülen tasavvurları, duyarlılıkları ve tecrübelerine dayanarak gerekçelendirirler. Bu doğrulamalarla yeni inançlar üretilir ve bu yolla içinde bulunulan ya da gözlemlenen durumlardan yeni anlamlar çıkartılır ve bilgi üretilmiş olur. Ve bilgi somut ve evrensel doğruluğa sahip olan bir olgu olmaktan öte enformasyonun bireye göre anlamlandırılmış ya da diğer bir ifadeyle bağlam kazandırılmış hali olmaktadır.<sup>21</sup>

Daha etraflıca bir tanım ise Davenport ve Prusak tarafından yapılmıştır. Bilgi bu yazarlara göre değerlerin, tecrübenin, bilmenin getirmiş olduğu sezginin ve enformasyona ait bağlamın karışımıdır. Ve bu karışım durağanlık göstermez akışkandır. Davenport ve Prusak’a göre bilgi sadece zihinde üretilir ve bilgiye sahip olan birey ya da grup tarafından hayata geçirilebilir. Yazarlar insanın zihninde bulunan bilginin bir organizasyonda nerede bulunacağını ise yine bir organizma olarak tasvir edilen organizasyonun ritüellerinde, işlemlerinde, uygulamalarında ve normlarında bulunacağını ileri sürmektedir.<sup>22</sup>

Konunun girişinde de belirtildiği gibi tanımlarda da ön plana çıkan unsurun bilgi kavramının doğrudan insan ile ilgili olduğu fark edilecektir. Yani zihinde yer edinen enformasyon olarak düşünülebilir. Baumard bu noktada bir şeyi ısrarla vurgulamaktadır. Bilginin aslında enformasyondan farklı bir şey olmadığını, aradaki tek ayrımın enformasyonun insan zihninde temsil edilmesi ve/veya yorumlanmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bir örnek vererek Berlin

---

<sup>20</sup> Groff, Jones 3.

<sup>21</sup> Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo and Ikujiro Nonaka, *Bilginin Üretimi*, çev. Günhan Günay, ed. Murat Ermert. (New York: Dışbank Kitapları, 2002) 16.

<sup>22</sup> Davenport, Prusak 20.

Duvarının yıkılışının bir enformasyon olduğunu ama bu enformasyonun sosyologların zihninde farklı, tarihçilerin zihninde farklı, siyasetçilerin zihninde daha bir farklı anlama geleceğini ifade etmektedir.<sup>23</sup> Kanaatimizce bu yaklaşım doğru bir yaklaşım olsa bile oldukça sınırlı bir yaklaşımdır. Çünkü bilginin de türleri vardır. Ve her bilgi yoruma açık değildir. Bu noktada bilgiyi anlamak için iki farklı biçimde düşünülmesi gerektiği de belirtilmiştir. Bunlardan ilki sezgisel, insan zihninde olan, herkesin sahip olmadığı ya da farklı biçimlerde sahip olduğu ve gerektiğinde ortaya çıkan saklı bilgidir. İkincisi ise biçimsel bir yapıda olan, herkesin ulaşabileceği, aleni ve belirli bir bağlama haiz olmayan açık bilgidir.

Bir diğer yaklaşımda açık bilgi ile enformasyonun aynı özelliklere sahip olduğunu, bilginin enformasyondan farklı bir hal alabilmesi için “saklı” durumda bulunması gerektiği ifade edilerek açık bilgi ile enformasyonun taşıdığı özellikler şöyle açıklanabilir: Bilginin kaynak olma açısından diğer kaynaklarla karşılaştırıldığında önemli bir fark taşıdığı görülmektedir. Bilgi genişletilebilir bir yapıdadır. Ve diğer kaynaklar gibi kullanıldıkça tükenmek yerine artar ve değer kazanır. Bilgi aynı zamanda sıkıştırılabilir. Sıkıştırılma birkaç şekilde açıklanabilmektedir. Bir meselenin özetlenmesi sıkıştırmaya örnek iken, günümüzde iyice küçülen elektronik aygıtlara kaydedilebilmesi bir başka örnektir. Aynı zamanda bilgi bir halden bir başka hale geçebilir. İhtiyaç olması duyulması halinde bilgi fiziki ya da soyut formatlara geçiş yapabilir. Kitapta yer alan bilgilerin bir birey tarafından ezberlenmesi fiziki halden soyut hale geçişe bir emsal iken, bilgisayarda yer alan bilgilerin doküman haline getirilmesi bir fiziki halden başka bir fiziki hale geçişine örnek olarak verilebilir. Bilginin taşınabilirliği bir diğer özelliğidir. Bilgi alıcılarının tercihine göre hızlı ve kolay bir biçimde yer değiştirebilir. Teknolojik imkânların gelişmesi bunu çok daha hızlı ve çok daha farklı yollarla gerçekleşmesini mümkün hale getirmiştir. Ve son olarak bilginin taşıdığı özellik olarak paylaşılabilir olmasından söz edilebilir. Her hangi maddi bir varlık paylaşıldığı zaman azalmaktadır. Aksine bir birey sahip olduğu bilgiyi paylaşması durumunda bir şey kaybetmemektedir.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Baumard 19.

<sup>24</sup> David J. Skyrme, *Knowledge Networking* (Oxford: Butterworth Heinemann, 1999) 48-49.

Başka bir yazar da bilgiyi enformasyondan ayıran özelliklerden bahsetmektedir. Yazara göre bilgi öncelikle insani bir eylemdir. İnsanın olmadığı durumda bilgiden söz etmek mümkün değildir. Çünkü bilgi var olan enformasyonun insani bir eylem olan düşünme işleminden geçmesi sonucunda ortaya çıkan üründür. Bilginin yaşanan an içerisinde üretilmesi söz konusudur. Bir kitapta var olan enformasyon her zaman kullanılabilir fakat bilgi ihtiyaç duyulduğu an ortaya çıkar ve/veya üretilir. Bilgi aynı zamanda bir birikim sürecinin sonucudur. Yeni bilgi eskisinin üzerine inşa edilir. Bilgi bireylere ve topluluklara aittir. Sadece bireyin değil aynı zamanda toplumlarında sahip olduğu bilgiden bahsetmek mümkündür ve bilgi bireyler ve topluluklar arasında birçok farklı yolla dolaşabilir.<sup>25</sup>

Bir diğer önemli ayırım ise enformasyonun sadece yapısal bir içeriğe sahip olarak belirli bir mekânda bulunmasıdır. Yani enformasyon, kağıt üzerinde, bilgisayar hafızalarında, kitaplarda, tabelalarda bulunabilir. Enformasyonun bilgiye dönüşmesi ise ancak bir insanın onu bilmesi ile mümkündür. İnsan zihninde var olan bilgi yine insan zihni dışında bir yere aktarılması durumunda enformasyon halini alır.<sup>26</sup>

Bilgiyi enformasyondan ayıran en önemli hususun, zihinsel bir aktivite neticesinde ortaya çıkması, olduğu daha öncede belirtilmişti. Bu zihinsel aktivitelerin en başta gelenlerinden bir tanesi de öğrenmedir. Bireyler aynı enformasyona sahip olsalar bile öğrenme eylemini gerçekleştiren birey ancak enformasyonu bilgiye çevirebilecektir.<sup>27</sup> Nitekim bilgiyi enformasyondan ayıran temel bir niteliklerden biri onun bir öğrenme sürecinin neticesi olmasıdır. Bir örnek vermek gerekirse ezberlenen bir bilgi yönetimi makalesi ezbere okunması durumunda enformasyondur. Ama üzerinde düşünülmesi, öğrenme, anlama, idrak etme, yorumlama gibi her hangi bir zihni faaliyete konu olması enformasyonu bilgiye çevirmektedir.

Şu ana kadar veri, enformasyon ve bilgi kavramlarını kısaca ele alınmıştır. Bu kavramlar üzerinde ittifak edilen bir tanım olmasa bile genel olarak ayırt edici unsurların belirtilmeye çalışılmıştır. Hasılı, veri bir anlamı olmayan niteleyici

---

<sup>25</sup> Josephine Chinying Lang, "Managerial Concerns in Knowledge Management," *The Journal of Knowledge Management* Vol 5 No 1 (2001):44.

<sup>26</sup> Halil Zaim, *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. (İstanbul: İşaret, 2005):71-72.

<sup>27</sup> Zaim 72.

karaktere sahip bir olgu, enformasyon verinin bir bağlama sahip hale gelmesi ve bilgi ise enformasyonun insan zihninde işlem görmesiyle elde edilen üründür, denilebilir.

## **1.2. Bilgi Yönetimi**

### **1.2.1. Bilgi Yönetiminin Ortaya Çıkışı**

Sanayi Devriminden bugüne dünya, insanlığın daha önce hiç şahitlik etmediği bir hızla değişmiştir. Sanayi devrimi bir dönemin başlangıcı olarak bugün karşı karşıya olduğumuz birçok gerçeğin temelinde yatmaktadır. Sanayi devriminden sonra hâkim ekonomik sistem olan kapitalizm yaygınlaşmış, üretim her geçen gün artmış, teknoloji baş döndürücü bir hızla gelişmiştir. Piyasa ekonomisinin başlıca aktörleri olan şirketler arasında rekabet artmıştır. Daha fazla kazanmak isteyen şirketler, karını arttırmak için yeniliklerin peşine düşmüş ve bu durum kanaatimizce teknolojinin gelişmesinde rol oynayan faktörlerden bir tanesi olmuştur.

Teknolojinin gelişmesi iletişim vasıtalarını akla durgunluk verecek biçimde geliştirmiştir. Gerek kitle iletişim araçları, gerek ulaşım vasıtaları gerekse kişisel iletişim aletleri ile dünyanın her bir yerine, her bir bireye ulaşmak mümkün hale gelmiştir. Bu durumsa günümüzün en çok konuşulan kavramlarından biri olan “küreselleşme” olgusunun doğuşuna zemin hazırlamıştır.

Küreselleşme en basit ifadeyle, dünyanın küçük bir köy haline gelmesi olarak ifade edilmektedir. Devlet sınırları sembolik hale gelmiş, siyasi, ekonomik ve kültürel etkileşim tahmin edilemez bir şekilde artmıştır.

Bu etkileşimin önemli bir ayağını ekonomi oluşturmaktadır. Her geçen gün büyüyen şirketler küresel aktörler haline gelmiştir. Pazarlar yerel olmaktan çıkmış, tüm dünya bir pazar haline gelmiştir. Bu süreçte ürün anlamında da ciddi değişiklikler meydana gelmiştir. Artan rekabet, talebin doyması, piyasalardaki belirsizlik, ürün ve hizmetlerin yerlerini yenilerine bırakması ve teknolojik gelişmeler nedeniyle, yaşamını sürdürmek isteyen işletmelerin ürün anlayışı da zaman içerisinde dönüşüme uğramıştır. Üretim anlayışı önce sadece daha çok üretmeye dayalı iken zamanla üründe kalite anlayışına, kalite anlayışı da bir süre

sonra müşteri odaklı bir anlayışa dönüşmüştür. Kısaca anlatılan bu süreç “bilgi” kavramını çok önemli bir hale getirmiştir.

1980’li yılların başında Uzakdoğu şirketlerinin daha kaliteli ve daha düşük maliyetle mal üretebilmesi, küresel bir rekabetin oluştuğu dünyada batılı firmalar için bir sorun teşkil eder hale gelmiştir. Japon şirketlerinin pazardaki paylarının gittikçe artması, onların yenilmez olarak algılanmasına sebep oluyordu.<sup>28</sup>

1980’lerin ortasında bireysel ve organizasyonel anlamda bilginin önemi, rekabet ortamının da gelişmesiyle anlaşılmaya başlandı.<sup>29</sup> Bilginin rekabet edebilirlikte en temel unsur olduğu hususunda genel bir kanı oluşmaya başlamıştı. 1989 yılında üst düzey yöneticilerin katıldığı bir araştırmanın sonucunda, bilginin bir organizasyonu başarıya götüren en temel faktör olduğu hususunda görüşbirliği olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanlar, şirketlerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temel dayanak noktasının bilgi varlıklarının ve bu varlıkların kullanılması olduğu düşüncesinde birleşiyorlardı.<sup>30</sup>

### 1.2.2. Bilgi Yönetimi Nedir ?

Özellikle bilimsel faaliyetlerin artması ve teknolojinin gelişmesi birlikte bilginin önemi arttığı gibi nicelik olarak kendisi de önemli bir artış göstermiştir. Başarılı olmak için hem bilgiyi üretmek hem de var olan bilgiyi etkili ve verimli bir biçimde kullanabilmek adına bilgiyi yönetmek bir zaruret halini almıştır.

Şirketler sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek için her geçen gün daha fazla bilgi temelli bir yapıya bürünmektedir. Bilgi iktisadi kaynakların özü olan emek (kol) gücünün yerini almaktadır.<sup>31</sup> Günümüzde daha fazla insan çalıştıran işletmeler değil, daha çok bilgiye sahip olan ve daha çok yeni bilgi üreten işletmeler pazarlara hükmetmektedir. İnternet vasıtasıyla kitap satışı yapan bir firma fiziki varlık gösteren rakiplerine nispeten çok daha az sayıda çalışan istihdam etmektedir. Ancak kar ve

---

<sup>28</sup> Rory L. Chase, “The Knowledge-Based Organization: An International Survey,” *The Journal of Knowledge Management* Vol 1 No 1 (1997):83.

<sup>29</sup> Chase 83.

<sup>30</sup> Karl M. Wiig, “Knowledge Management: An Introduction and Perspective,” *The Journal of Knowledge Management* Vol 1 No 1 (1997):6.

<sup>31</sup> Tiwana 19-20.

ciro olarak bakıldığında fiziki varlık sürdüren işletmelerin ciro ve kar olarak çok daha düşük seviyelerde kaldığı görülecektir.

Günümüzde firmaların ayakta kalmasını belirleyen temel yetenek, finansal güç, dayanıklılık değildir. Artık belirsizliğe karşı durabilen, değişime hızlı ayak uydurabilen, bilgiyi üretebilen ve eski-yeni bilgiyi muhafaza edebilen firmalar ancak yaşamlarını devam ettirebilmektedir.<sup>32</sup>

Değişim kavramı bugünün dünyasında yoğun bir şekilde kullanılan, önemli kavramlardan bir tanesidir. İçinde yaşadığımız dünyada her şey çok hızlı değişmektedir. Klişe ifadesi ile değişmeyen tek şey değişimdir. Değişime ayak uydurabilmek ancak bilgiyi yönetebilmek ile mümkündür. Hatta bir adım daha ileri giderek bilgiyi üretmek ve bilgiyi kullanabilmek yoluyla değişimi yönetmekte gerekmektedir.

Değişim bir yandan belirsizlik demektir. Belirsizlik, geleceğe dair verilecek kararlar için elimizde herhangi bir veri bulunmaması, rasyonel bir öngörü yapmanın mümkün olmaması olarak açıklanabilir. Bilgi kadar hiçbir unsur karar verme noktasında yol aydınlatıcı değildir. Eldeki bilgiler, geçmişte edinilmiş tecrübeler, başarılar, başarısızlıklar gibi bilgi kaynağı sayılabilecek olgulardan elde edilen bilgi, karar verici için mümkün merteye belirsizliği azaltacaktır.<sup>33</sup>

Bilginin bu derece önemli bir hal alması organizasyonlar için bilgi üzerinde çalışma mecburiyetini ortaya çıkarmıştır. Bu noktada oluşan yeni bilgi üretme ve bilgiyi daha verimli kullanma ihtiyacı “bilgi yönetimi” kavramını ortaya çıkarmıştır.

Bilgi yönetimi henüz çok genç bir disiplindir. Ortaya çıkan her yeni disiplin gibi henüz evrensel bir tanımı ve kendine ait yöntemi yoktur.<sup>34</sup> Yeni bir disiplini, bilhassa her disiplinin temel konusu olan bilgiyi yönetme iddiasıyla ortaya çıkmış bir disiplini

---

<sup>32</sup> Tiwana 20.

<sup>33</sup> Tiwana 21.

<sup>34</sup> Bonnie Rubenstein Montano, d., “Smartvision: A Knowledge-Management Methodology,” *The Journal of Knowledge Management* Vol 5 No 4 (2001):300.



tanımlamak hayli zordur. Bu zorluğun temelinde birçok araştırmacının konuyu kendi bakış açısıyla şekillendirme arzusu yatmaktadır.

Bilgi yönetimi akademik ve bilimsel çevrelerden ilgi gördüğü gibi, iş dünyası tarafından da ilgi görmektedir. Bu noktada dikkat çekilmesi gereken hususlardan biri, bilginin bu çevreler nezdinde daha önce önemsiz bir varlık olarak algılanmadığıdır. Bilgi, bilgi yönetiminden önce de temel bir yere sahip, önemli bir kavramdır. 20. y.y ın sonuna doğru bilginin ekonomik bir varlık olarak kişilik bulması, bir değer olarak karakterize edilmesi bilgi yönetimine yönelen ilginin başlıca sebeplerindedir.<sup>35</sup>

Bilgi yönetiminin ortaya çıkışında işletmecilik alanında yer edinen bazı uygulamaların önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir. İşletmeler açısından bakıldığında son yarım yüzyılda büyük bir değişim görülmektedir. Bu değişim sürekli bilgi ihtiyacını doğurmuş, bilginin üretiminin ve bilgiye ait diğer işlevlerin fonksiyonel hale gelmesine sebep olmuştur. Rekabetin şiddeti iş dönüşümlerini zorunlu hale getirmiştir. Bu dönüşümlerin sağlıklı olarak yapılması ise ancak bilgi yönetiminin yardımı ile mümkündür. Toplam kalite yönetimi veya iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. İnovasyon da bilgi yönetiminin ortaya çıkışında etken olarak görülebilir. Daha hızlı ve etkin bir inovasyon işletme açısından oldukça yararlı olacaktır. Böyle bir inovasyon araştırmasının temel gerekliliklerinden biri ise bilgi akışlarına odaklanmak ve bilgi temelli bir ağ oluşturmaktan geçmektedir. Enformasyon yönetimi bilgi kaynaklarının yönetilmesi ihtiyacı ile ortaya çıkmış bir uygulamadır. Enformasyonun bilgiye dönüştürülmesi sürecinde bilgi yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. 1970 ve 80’li yıllarda ortaya çıkan bilgi tabanlı sistemler de bilgi yönetiminin ortaya çıkışında rol oynamaktadır. Bu sistemler işletmelerin problem çözmesine ve problemlerin teşhisine yardımcı sistemler olarak değerlendirilebilir. Entelektüel varlıklar kavramı da bilgi yönetiminin ortaya çıkışına zemin hazırlayan hususlardan biridir. Bir işletmenin değeri sahip oldukları, maddi değer ifade eden varlıklar sadece bina, alet, makine, araç vb. fiziksel varlıklar değildir. Aynı zamanda söz konusu işletmeye ait temel yetenekler, know-how, uzmanlık ya da teknik bilgi olarak ifade edilmesi

---

<sup>35</sup> Monica Helao-Calad, Maria Pia Arango-Fonnegra, “Concept Maps as a Strategy to Convert Knowledge in Knowledge Management,” *The Journal of Information and Knowledge Management Systems* Vol 37 No 1 (2007):41.

mümkün olan varlıklar da onun değerini oluşturmaktadır. Nitekim günümüzde işletmelerin değerleri sahip oldukları fiziksel varlıklara göre değil de entelektüel varlıklara göre belirlenmektedir. Bilgi yönetiminin ortaya çıkışında vurgulanabilecek son unsur ise öğrenen organizasyonlar kavramıdır. Ayakta kalmak isteyen, rekabet ortamına uyum sağlayabilen bir işletme sürekli öğrenmek zorundadır. İşletmelerin bir bütün olarak öğrenen bir yapıya kavuşması, muhtemel başarısına katkı sağlayacaktır. Başarı ve başarısızlıklarından ders çıkaran, bunu bilgiye dönüştürerek organizasyona mâl etmeyi başaran işletmeler mevcut yeterliliklerini daha iyi hale getirebilirler.<sup>36</sup>

Günümüzde çok özel ticari sırlar dışında, hiç bir şey saklı kalmamaktadır. İyi bir bilgiye veya yeni bir bilgiye sahip olmak mümkün olsa dahi bunu uzun süreli muhafaza etmek mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla bu durumun getirdiği avantajlar uzun süreli olamamaktadır. İşte burada bilginin üretimi ve kullanımı ile elde edilen avantajın sürekli hale getirilmesi gerekmektedir. Zira bilgiyi kullanmanın getirdiği rekabet avantajı süreklidir. Çünkü bilginin doğru kullanılması ve yeni bilgi üretilmesi hususunda devamlılığı sağlayabilen organizasyonlar ancak verimli, üretken ve yenilikçi olma konusunda da devamlı olabilecektir. Ve bu durum da ancak bilgi yönetimi ile gerçekleşebilir.<sup>37</sup>

Bilgi bizatihi mahiyeti ile organizasyonlara değer katmakta ve kullanıldığı ölçüde de sürdürülebilir bir avantaj getirmektedir. Günümüzün ağır rekabet koşullarında, yenilikler, atılan farklı adımlar ya da uygulanan düşük fiyat politikaları kolayca taklit edilebilmektedir. Ancak bilgiye sahip olan şirketler, bilgiyi yönetebildikleri takdirde yeniliklere öncülük ederler. Bilgiyi yöneterek yeniliklere liderlik eden organizasyonlar, taklit edilseler dahi, bu süreçte başka yeniliklere erişmiş olmaktadır. İşte bu durum organizasyona sürdürülebilir bir avantaj sağlamaktadır.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Skyrme 45-46

<sup>37</sup> Tiwana 40.

<sup>38</sup> Tiwana 41.

### 1.2.3. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve Mahiyeti

Son bir kaç yüzyılda bilim dünyasında yaşanan inanılmaz gelişmeler içinde yaşadığımız çağın da farklılaşmasına neden olmuş ve yeniden tanımlanması ihtiyacını ortaya çıkartmıştır. Farklı bakış açıları farklı tanımları, farklı tanımlar ise farklı adlandırmaları beraberinde getirmiştir. Alvin Toffler bilgi üretiminin müthiş bir hızda artması ve çok kolay yayılabilesinden yola çıkarak bu çağa “enformasyon çağı” demiştir. Nicholas Negroponte teknolojinin gelişmesi ile herşeyin sayısal bir hal almasına vurgu yaparak “dijital çağ” demektedir. Konichi Ohmae her konuda sahip olunan imkânların eskiyle kıyas bile edilemeyecek derecede gelişmiş olmasını vurgulayan “altın çağ” kavramını teklif etmiş; Charles Handy ise biraz daha olumsuz bir yaklaşımda bulunmuş ve bu derece kavram karışıklığı yaşanmasından yola çıkarak “paradokslar çağı” demiştir. The economist dergisi tarafından ise bu çağ “bilgi çağı” olarak adlandırılmıştır.<sup>39</sup> Çağ bilgi çağı olunca, bilgi hemen her sahada belirleyici bir konum edinmiştir. Dünya ekonomisinin hali hazırdaki durumu göz önüne getirildiğinde bilginin ne derece belirleyici bir etken olduğunu anlamak özel bir çaba gerektirmemektedir. Bilginin gidişatın yönü üzerindeki belirleyici etkisi son derece önemli olunca, dünya ekonomisinin bir diğer adı da bilgi ekonomisi olmuştur. Bilgi yönetimi, kazanmak isteyen, aktif olmak isteyen, yaşamak isteyen işletmeler için niteliklerin, becerilerin değişimi demektir. Bilgi yönetimi bir organizasyonun ne olduğu hususunda yani süreçleri, davranışları, yapısal durumu yönünden birçok fikri de dönüşüme uğratmıştır.<sup>40</sup>

Bilgi yönetiminin gelişmekte olan bir disiplin olması, olumlu bir durumdur; çünkü konunun çok daha geniş bir perspektiften görülmesini sağlar. Bu sahada çalışma yapanların işini kolaylaştırır. Meselenin çok yönlü görülmesine; bilgi yönetiminin ne olduğu hususu kadar ne olmadığı hususunun da anlaşılmasına katkı sağlar. Bir konunun anlaşılması için ne olduğunun bilinmesi kadar ne olmadığının da bilinmesi sağlıklı sınırların çizilmesi ve nitelikli bir birikimin ortaya konulabilmesi adına önemlidir. Aynı zamanda olumsuz bir durumdur; çünkü bir disiplinin ortaya çıkışıyla birlikte ilerleme kaydetmesi birikim inşası ile mümkündür. Bilgi

---

<sup>39</sup> Rory L. Chase, “Knowledge Management Benchmarks,” *The Journal of Knowledge Management* Vol 1, No 1 (1997):83.

<sup>40</sup> Chase 83-84.

yönetiminin birçok bakış açısıyla farklı tanımlamalara maruz kalması, bu disiplinin ivme kaybetmesine sebep olmaktadır.

Bilgi yönetimi alanında çalışma yapan akademisyen ve uygulamacıların farkında olmaları gereken bazı önemli noktalar vardır: İlki bilgi yönetiminin gelişmekte olan bir disiplin olduğudur. Gelişen bir disiplin olması meseleye dair yeni çalışmalar yapmaya imkân sağlamakla beraber, sınırların belirsiz kalmasına ve konunun bir bütünlük içerisinde incelenmesini zorlaştırmaktadır. Diğer bir nokta henüz üzerinde uzlaşmış bir bilgi yönetimi tanımı bulunmamaktadır. Bu durum temelde bilgi yönetiminin bir disiplin olarak uzun bir geçmişi bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra bilgi kavramının hemen hemen tüm bilimsel ya da bilimsel olmayan alanların en temel malzemesi olması, bu durumdan kaynaklanan bir esnekliğe sahip olması ve bu durumun bir sonucu olarak çok disiplinli olan yapısı da bu durumun diğer bir sebebidir. Dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise bilgi yönetiminin yeni bir şey olmadığıdır. Bilgi yönetimi yeni bir disiplindir ama yeni bir şey değildir. Geçmişte de gerek bireysel gerekse kurumsal anlamda, biçimsel bir yapıda olmasa dahi, bilgi yönetimi var olmuştur. İnsanlar ve kurumlar bilgiyi, bilerek ya da bilmeyerek yönetmişlerdir. Bilgi yönetimi bir disiplin olarak bu süreci teknoloji, ortam ve araçlar vasıtasıyla daha etkin ve verimli kılmak için çaba göstermektedir. Son olarak dikkat edilmesi gereken nokta ise bilgi yönetimiyle elde edilen faydaların, etkilerin, fırsatların ve yeni yeteneklerin anlaşılması kısa vadede mümkün olmayabilir.<sup>41</sup> Bütün nitelikli çalışmalarda olduğu gibi bilgi yönetiminin de hem teorik hem de pratik anlamda elde edilebilecek faydanın üst düzeylere çıkması vakit alacaktır. Bununla birlikte bu yeni disiplinin bilgi tabanlı organizasyonların ve bilgi çalışanlarının ihtiyaçlarını makul bir zaman zarfında karşılanması gerektiği göz ardı edilmemelidir.<sup>42</sup>

Bilgi yönetiminin ne olduğunun anlaşılması için bilgiye ve bilgi yönetimine dair bazı özelliklerden bahsetmek mümkündür: Bilgi yönetimi bakış açısıyla bilgi insanların zihninde yaşayan bir varlıktır. Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri

---

<sup>41</sup> William İves, Ben Torrey and Cindy Gordon, "Knowledge Management: An Emerging Discipline with a Long History," *The Journal of Knowledge Management* Vol 1 No 4 (1998):273.

<sup>42</sup> Syed Z. Shariq, "Knowledge Management: An Emerging Discipline," *The Journal of Knowledge Management* Vol 1 No 1 (1997):76.

insan zihnindeki bilginin paylaşılması, kullanılabilir hale getirilmesi ve organizasyona mal edilmesidir. Bilgi paylaşımı güven gerektiren bir uygulamadır. Özellikle insan zihninde taşınan bilginin paylaşımı noktasında bu husus önemlidir. Bilgi değerli bir varlıktır ve kimse güven duymadığı bir ortamda bilgisini paylaşmak istemez. Teknolojik imkânlar yeni bilgi davranışlarının gelişmesine imkan verir. Buna basit bir örnek verilecek olursa, internet vasıtasıyla bilgi edinmek ve paylaşmaktan söz edilebilir. İnternet ile ortaya çıkan yeni bir bilgi davranışı olarak e-posta yoluyla haberleşme gösterilebilir. İyi bir bilgi yönetimi uygulamasında bilgi paylaşımı desteklenir, özendirilir ve ödüllendirilir. Bu hususlar gerçekleştirilerek bilginin üretilmesi, dağıtılması, paylaşılması gibi aktiviteler kolaylaştırılabilir. İyi bir bilgi yönetimi uygulamasının gerçekleşmesi ancak yönetimin desteği ve uygulamaya kaynak ayırmak ile mümkündür. Firmalar amaçlarına ulaşmak adına insan kaynakları, pazarlama vb. fonksiyonların yerine getirilmesi için kaynak ayırmaktan geri durmuyorsa bilgi yönetimi için de gerekli kaynağı ayırmalıdır. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken husus, uygulamanın organizasyona sağlayacağı katma değerün uygulama maliyetinden fazla olmasıdır. Bilgi yönetimi ile ilgili girişimler pilot uygulamalar yapılarak başlatılmamalıdır. Test olarak görülebilecek bu durum, fayda maliyet analizi açısından yararlı olacaktır. Burada fırsat maliyetleri de değerlendirilmelidir. Bilgi yönetimi uygulamalarının getirdiği maliyetler ile uygulanmama durumunun ortaya çıkartacağı maliyetler hesaplanmalıdır. Aynı zamanda ihtiyaçların tespiti de bu yolla kolaylaşacaktır. Bilgi yönetimi uygulamalarının niteliksel ve niceliksel ölçümler yapılarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Sadece moda uymak için, ya da yapmış olmak için yapılan bir bilgi yönetimi uygulamasının hiçbir yararı olmayacaktır. Elde edilen yararın beklenen düzeyde olup olmadığı ise ancak sonuçların ölçülmesi ile mümkündür. İyi bir bilgi yönetimi uygulamasında yeni bilginin üretilmesi mümkün kılınmalıdır. Yeniliğin ortaya çıkmasında bilgi en temel sebeptir. Bu nedenle farklı düşüncelerin, farklı uygulamaların desteklenmesi gerekir.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Tiwana 50.

Bilgi yönetimi ile ilgili yapılan tanımların ve uygulamaların, niyetlenen amaçlara göre büyük bir kapsama sahip olduğu belirtilmektedir.<sup>44</sup> Yani tanımları yapanlar ya da uygulama teşebbüsünde bulunanlar bu eylemlerinde neyi hedefliyorlarsa bilgi yönetimini öyle görmektedir. Diğer bir yaklaşımda organizasyonların bilgi yönetimini kendilerine has kıldıkları, bu hususta farklı bir yaklaşıma sahip olduklarından söz edilmektedir.<sup>45</sup>

Bilgi yönetiminin köklü bir geçmişe sahip olmayan bir disiplin olması, sadece tanımlanmasını zorlaştırmamaktadır. Bu durumun ortaya çıkarttığı problemlerden bir tanesi de bilgi yönetiminin temsil sınırlarıdır. Kavramın, konuya dair fikir beyan eden kişilerin zihninde temsil ettiği hususların çok geniş bir alana hitap etmesi böyle bir problemin varlığını gündeme getirmektedir. Bilgi yönetimi bazı çevrelerce sadece teknolojik bir olgu olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım doğru bir yaklaşım değildir. Bilgi yönetimi, bu yaklaşım çerçevesinde, tanımlanmamış verilerin tanımlama ve yapılandırılarak organize etme yoluyla elde edilen yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış enformasyonun onu uygulayan insanların kurallarına bağlı halde değerlendirilmelidir. Bu durumda bilgi yönetimini bir anlayış olmaktan çıkartır. Hâlbuki bilgi yönetimi kavramı, her şeyden önce bir anlayışa vurgu yapmaktadır. Günümüzde bilgi yönetimi ile elde edilen bilgi kusursuz değildir. Aynı zamanda belirsizlikle mücadele etmede sadece bir yardımcı rolünü üstlenmektedir. Henüz bu uygulama her durumda doğru insana, doğru bilgiyi doğru zamanda sağlayacak bir mahiyet kazanmamıştır. Ya da başka türlü ifade edecek olursak, bilginin kim tarafından, kimlere, hangi kanallar ile dağıtılacağı ya da yeni bilginin nasıl üretileceği ya da kimin neyi değiştireceği hususunda oluşabilecek sorulara yanıt verebilecek durumda değildir.

Amerikan Kalite ve Verimlilik Merkezi tarafından bilgi yönetimi “örgütsel performansı geliştirmek amacıyla, doğru insanların doğru bilgiyi doğru zamanda elde

---

<sup>44</sup> Silke Bender, Alan Fish, “The Transfer of Knowledge and The Retention of Expertise: The Consulting Need for Global Assignments,” *The Journal of Knowledge Management* Vol 4 No 2 (2000):129.

<sup>45</sup>Bender, Fish 129.

etmeleri, paylaşımları ve geliştirmelerini içeren bilinçli bir strateji”<sup>46</sup> olarak tanımlanmıştır.

Beckman tarafından ise bilgi yönetimi “ daha üstün performans sağlamaya imkan veren, müşteri için değer üreten, yeniliği teşvik eden ve bu anlamda bir tecrübe edinmek için oluşturulan bir disiplin”<sup>47</sup> olarak tanımlanmaktadır.

The e-knowledge center bilgi yönetimini “organizasyonun amaçlarına daha hızlı ve daha etkin olarak ulaşması için bilgiyi üretme, adapte etme, doğrulama, dağıtma ve depolamak için yöntemler geliştirmeye çalışan disiplinler arası bir uygulama”<sup>48</sup> olarak tanımlamaktadır.

Liebowitz ve Beckman ise bilgi yönetiminin, organizasyonun bilgiye ilişkin etkinliğini arttırmak için açık, bilinçli bir inşa süreci olduğunu söylemektedir.<sup>49</sup>

Bir diğer tanımda ise bilgi yönetimi, Organizasyon içerisinde çalışanların, teknolojinin, organizasyon yapısının ve süreçlerin bilinçli ve sistemli bir şekilde koordine edilmesi<sup>50</sup> olarak tanımlanmaktadır. Bu koordinasyon bilginin üretilmesini, paylaşılmasını ve uygulamaya geçirilmesini içermektedir. Bu koordinasyon ile ortaya çıkan değerli bilgiler ve gerçekleştirilen en iyi uygulamalar örgütsel öğrenme vasıtasıyla örgüt hafızasına alınması ile ortaya çıkar.<sup>51</sup>

Jennex’e göre bilgi yönetimi “organizasyonun daha etkili olması adına, daha önce verilen kararlardan elde edilen tecrübelerin an içinde ya da gelecekte verilecek kararlara uygulanmasıdır.” Jennex aynı zamanda bilgi yönetiminin bilgiyi elde tutan, depolayan ve gerektiğinde bilgiye yeniden erişmeye ve yeniden kullanmaya olanak sağlayan bir sistem olduğunu belirtmektedir.<sup>52</sup>

---

<sup>46</sup> Miltiadis D. Lytras, Athanasia Pouloudi and Angeliki Poulymenakou, “Knowledge Management Convergence-Expanding Learning Frontiers,” *The Journal of Knowledge Management* Vol 6 no 1 (2002):41

<sup>47</sup> Lytras, Pouloudi, Poulymenakou 41.

<sup>48</sup> Lytras, Pouloudi, Poulymenakou 41.

<sup>49</sup> Lytras, Pouloudi, Poulymenakou 41.

<sup>50</sup> Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practise* (Burlington: Elsevier, 2005) 3.

<sup>51</sup> Dalkir 3.

<sup>52</sup> Murray E. Jennex, *Knowledge Management in Modern Organizations*. (Hershey: Idea Group Publishing, 2007) 4.

Bhatt ise bilgi yönetiminin “bilginin üretilmesi, doğrulanması, sunulması, dağıtılması ve uygulanmasının anlaşıldığını ve bu beş aşamanın organizasyona ait temel yeteneklerin inşası, inşa edilen yeteneğin sürdürülmesi ve yenilenmesi için, bilgiyi öğrenme, yansıtma, unutma ve yeniden öğrenme sürecini içerdiğini belirtmektedir.<sup>53</sup>

Kareteur Bilgi Yönetimi Enstitüsü tarafından yapılan tanım daha kapsamlı bir tanım olarak dikkat çekmektedir. Enstitünün bilgi yönetimi bilgiyi üretme, elde tutma, paylaşma, dağıtma, koruma, toplama ve uygulama gibi fonksiyonların yerine getirilmesini içermektedir. Aynı zamanda bilgi yönetimi elle tutulamayan varlıkların, entelektüel sermayenin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Bu yerine getirme, iyileştirme ve geliştirme maksadıyla kullanılan bütün araçlar, teknikler ve uygulanan stratejilerin bütünü bilgi yönetimini oluşturmaktadır.<sup>54</sup>

Bir başka tanımda ise bilgi yönetimi, bilginin üretilmesi, dağıtılması ve ondan fayda elde edilmesini sağlayan süreç toplamıdır.<sup>55</sup>

Çok geniş bir kapsama sahip olsa da bilgi yönetiminin, organizasyonun bütününde bilgi ile alakalı tüm süreçlerin geliştirilmesini ve iyileştirilmesini amaçlayan yönetsel bir uygulama olduğunu da söylemek mümkündür.<sup>56</sup>

Bailey ve Clarke tarafından bilgi yönetimi “ bireysel ve örgütsel yarar sağlanması adına, yönetim tarafından bilgini üretilmesi, dolaşımının sağlanması ve kullanılması”<sup>57</sup> olarak tanımlanmıştır. Bu tanımda diğer tanımların aksine bireyde işin içine dahil edilmiştir. Organizasyona yönelik fayda ile uygulama süreçlerinin geliştirilmesi, stratejilerin daha iyi hale gelmesi ve değişim yönetimi kast edilmektedir.<sup>58</sup> Yazar tanım içerisine aldığı bireysel faydanın bilgi yönetimi açısından yönetici tarafından açıklanabilir olması ve organizasyon içerisindeki

---

<sup>53</sup> Bhatt 71.

<sup>54</sup> Calad, Fonnegra 43.

<sup>55</sup> Catherine Bailey, Martin Clarke, “How Do Managers Use Knowledge About Knowledge Management,” *The Journal of Knowledge Management* Vol 4 No 3 (2000):237.

<sup>56</sup> Calad, Fonnegra 43.

<sup>57</sup> Bailey, Clarke 237.

<sup>58</sup> Bailey, Clarke 237.



herhangi bir bireyin “bilgi yönetiminde benim için faydalı olan ne?” sorusuna cevap vermesi gerektiğini belirtmektedir.<sup>59</sup>

Dünyanın ünlü firmalarından Unilever’ den Dalis Smith ise bilgi yönetimini “organizasyona katkı sağlayabilecek bilgilerin, işletmenin bütününde üretilmesi ve dolaşımının sağlanması; aynı zamanda firma, müşteri ve tüketici için değer üreten süreç ve strateji”<sup>60</sup> olarak tanımlamaktadır.

Bilgi yönetimi bazı yazarlar tarafından; yönetime ait bakış açısı olarak görülmektedir. Bu bakış açısı bilgi yönetimine organizasyonun her bir sürecini bilgiyle alakalı olarak gören, yönetim anlayışı olarak yaklaşmaktadır. Bilgi yönetimi organizasyonlarda işlerin doğru yapılmasına katkıda bulunduğu gibi doğru işlerin yapılması hususunda da katkı sağlamaktadır.<sup>61</sup> Bu yaklaşım bir yönüyle bilgi yönetiminin, organizasyonun tepe yönetiminden başlayarak tamamına yerleşmesi gerekli olan bir anlayış, bir kültür olarak görülmektedir. Zaten üst düzeyde katkı sağlayacak bilgi yönetimi uygulamaları için bu bakış açısının kültür haline gelmesi gerekmektedir.

Martiny bilgi yönetiminin bir program olmadığına, bütünsel bir strateji ve süreçlerin tasarımı ile organizasyon kültürü içerisine yerleştirilmiş olması gereken yeni bir çalışma yolu olduğuna dikkat çekmektedir.<sup>62</sup> Bilgi yönetiminin bir program olmaması hususu önemli bir konudur. Bilgi yönetimi bazı çevrelerce enformasyon yönetimi ile aynı olarak algılanmaktadır ve fakat bu durum kanaatimizce yanlış bir anlayışı temsil etmektedir. Bilgi yönetiminin “insan” faktörüyle biçimlenen bir yapıya sahip olması dahi bir program olmadığına kafi bir delil olarak sunulabilir.

Bazı yazarlar bilgi yönetiminin ne olduğu sorusuna, bilgiyi entegre etmek ve paylaşmak için imkan sağlayan ve geliştirmekte olan enformasyon sistemlerinin tasarımı olduğunu ileri sürmektedir. Fakat bu yaklaşım çok sınırlı bir alanı ifade etmektedir. Bilgi yönetimi denince çok daha fazlası akla gelmektedir.<sup>63</sup> Bu

---

<sup>59</sup> Bailey, Clarke 237.

<sup>60</sup> Bender, Fish 129.

<sup>61</sup> Zaim 86.

<sup>62</sup> Bender, Fish 129.

<sup>63</sup> Montano 300.

yaklaşımlar bilgi yönetiminde insan faktörünü ve insandan ortaya çıkan kültür, bakış açısı, yaklaşım gibi unsurları gözardı etmektedir.

Yukarıda verilen tanımlara bakıldığında birçok farklı unsur göze çarpmaktadır. Bunun başlıca nedeni daha önce de belirtildiği gibi bilgi yönetiminin gelişmekte olan genç bir disiplin olmasıdır. Bunun yanı sıra gelişimine akademisyenlerin yanı sıra uygulayıcılarında katkı sağlaması bu farklılıklar için bir neden olarak gösterilebilir. Bilgi yönetimi çok geniş fonksiyonlara sahiptir. Bu fonksiyonların öne çıkanları ise bilginin üretilmesi, doğrulanması, ilgili şeyle eşleştirilmesi, taşınması, depolanması, dağıtılması ve paylaşılmasıdır.<sup>64</sup> Bu öne çıkan fonksiyonlara bilginin uygulanması da eklenmelidir.

#### **1.2.4. Bilgi Yönetiminin Unsurları**

Bilginin üretilmesi ifadesi geniş bir içeriğe sahiptir. Organizasyon içerisinde yenilik meydana getirmek, farklı fikirlerin doğmasını sağlamak, mevcut ya da muhtemel sorunlarla mücadele etmek için ihtiyaç duyulan bilginin ortaya çıkartılmasıdır. Bir işletme açısından düşünüldüğünde ise mevcut mal ya da hizmetlerin daha iyi hale getirilmesi, müşteriye daha iyi hizmet sunulması, paydaşlar için daha tatmin edici sonuçların ortaya çıkışı gibi unsurların sağlanması da bilgi üretimi ile doğrudan alakalıdır. Bilginin üretiminde bireysel açıdan bakıldığında, tecrübe, motivasyon, ilham gibi insani deneyimlerle organizasyon açısından süreçler, teknoloji, fiziki şartlar önemli bir role sahiptir.<sup>65</sup> Bireysel açıdan tecrübe, motivasyon ve gayretin olması oldukça önemlidir. Çünkü bilgi insan tarafından üretilen bir olgudur. Organizasyon ait unsurlar bireylerin bu çabasını mümkün kılacak ya da kolaylaştıracak unsurlardır. Bilginin doğrulanması ise bazı yazarlar tarafından bilginin geçerliliği olarak da ifade edilmiştir. Tam olarak aynı anlama gelmese de böyle bir sınıflandırmada birlikte düşünülmesi çok mahzurlu değildir. Bilginin doğrulanması ile organizasyonun o bilgiye hangi ölçüde ihtiyaç duyduğu ve bu bilginin hangi ölçüde yansıtıldığı kast edilmektedir. Geçerli olmayan bilgi bir anlam ifade etmemektedir ve hem organizasyon hem de birey açısından olumsuz sonuçların meydana gelmesine sebep olabilmektedir. Bilginin doğruluğu ya da geçerliliğini teknik yöntemlerle test etmek mümkündür. Bu yöntemlerin kullanılması halinde elde

---

<sup>64</sup> Bender, Fish 129.

<sup>65</sup> Bhatt 71.

edilen fayda yüksek seviyelerde olabilecektir. Bilgi de birçok varlık gibi eskiyen bir varlıktır. Bu durumda geçerliliğin ortadan kalkmasına neden olabilir. Daha yakın zamanda geçerli olup günümüzde anlam ifade etmeyen birçok bilgi örneğinin verilmesi mümkündür. Mevcut ya da üretilen bilginin test edilmek suretiyle yenilenmesi ya da güncellenmesi gerekebilir.<sup>66</sup>

Bilginin taşınması ve dağıtılması da bir başka unsurdur. Bu çalışmaya alınan tanımların yanı sıra alınmayan tanımlarda da en çok vurgulanan kavramlardan birisi bilginin dağıtılmasıdır. Elde edilen ya da mevcut olan bilgi organizasyonun tümüne dağıtılması ve organizasyon içerisindeki süreçlere katkı sağlayan bir niteliğe kavuşturulması bilgi yönetimi için önemli bir husustur. Bilginin dağıtılması ise taşınmasını gerektirmektedir. Bu taşıma ve dağıtım işi teknolojilerin kullanımı ya da insanlar aracılığı ile gerçekleştirilebilir. Teknolojik olarak veri tabanları, bilgisayarlar, yazılım sistemleri ve intranet aklı ilk gelen bilgi dağıtıcılarıdır. Bilginin insan vasıtasıyla dağıtımını da birçok yolla gerçekleştirebilir.<sup>67</sup> Organizasyon içinde gerçekleşecek toplantılar, sunumlar, mülakatlar gibi formel iletişim yöntemlerinin yanı sıra sohbet vb. yapısal olmayan biçimlerde de bilginin insan vasıtası ile dağıtılması mümkündür.

Bilginin depolanması ihtiyaç duyulan ve duyulması muhtemel olan bilginin saklanmasını ifade etmektedir. Bilginin depolanması günümüzün teknolojik imkânları ile son derece kolaylaşmıştır. Özellikle bilgisayarlar bu konuda önemli bir rol oynamaktadır. Bilginin depolanmasını ve daha verimli kullanılmasını sağlayan yazılımlar geliştirilmektedir. İşletmeler daha etkin ve verimli olabilmek adına bilgiye yönelik teknolojilere her geçen gün daha fazla yatırım yapmaktadır.

Bilginin paylaşılması ile bilginin sunumu da birlikte açıklanabilir. Bilginin sunumu ile organizasyon çalışanları tarafından mevcut ya da elde edilen bilginin kullanıma hazır halde görüntülenebilmesi anlaşılmaktadır. Her organizasyonda farklı süreçler, farklı uygulamaların bulunması mümkündür. Bu nedenle bilgi farklı yerlere dağıtılmış, farklı biçimlerde bulunabilir. Organizasyon çalışanlarına bu bilginin

---

<sup>66</sup> Bhatt 71.

<sup>67</sup> Bhatt 72.

takdimi bilginin sunumu anlamına gelmektedir.<sup>68</sup> Bilginin paylaşılması ise ihtiyaç duyulan bilgilerin ihtiyaç duyan kişilere ulaştırılması anlaşılmaktadır. Bilginin dağıtımı, taşınması ya da sunumu dendiğinde bu işlevlerin teknik bir muhtevaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ama bilginin paylaşılması daha insani bir eylemdir. Bu noktada yine çeşitli vasıtalar kullanılsa da paylaşım deyince insandan insan(lar)a bilgi aktarımı söz konusu olmalıdır.

Bilginin uygulanabilmesi ise bu fonksiyonların sonucusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonun başarısı için doğru bilginin doğru zamanda ve doğru kişiler tarafından kullanılması şarttır. Bilgi yönetiminin varlığı, bilginin organizasyona katma değer sağlaması içindir. Dolayısıyla bilginin mal, ürün, hizmet, süreç vb. konularda uygulanabilir olması gerekmektedir.

#### **1.2.5. Bilgi Yönetimi Yaklaşımları**

Bilgi yönetimi ile ilgili çok sayıda yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımları üç farklı grupta toplamak mümkündür:

İlki insanlardan elde edilen açık bilginin teknolojik araçlar vasıtasıyla kullanılmasıdır. Organizasyonlar, bilgiyi elde etmek, geliştirmek, dağıtmak için çeşitli teknolojik vasıtalar kullanmaktadır. Veri tabanları, intranetler, çeşitli yazılımlar bu kategoride akla gelen başlıca uygulama alanlarıdır. Bu noktadan bilgi yönetimine bakanlar, teknolojik süreçlerin iyileştirilmesini, daha etkin ve verimli hale getirilmesini ön plana almıştır. İkincisi ise yapısal ve insan sermayesiyle meydana gelen entelektüel sermayeye odaklanmadır. Günümüzde firmaların maddi olarak elde edilebilecekleri üstünlükler son derece sınırlıdır. Bu nedenle avantaj sağlamak isteyen firmalar farklılaşmak zorundadır. Bu da yapısal sermaye ile insan sermayesinde farklılaşma ile mümkündür. Burada dikkat çekmek istediğimiz bir husus yapısal sermayenin de aslında insan sermayesi ile farklılaşmasının mümkün olduğudur. Ancak organizasyonun içerisindeki çalışanların farklı tecrübe, bilgi ve birikime sahip olmaları ile yapısal sermayede fark oluşturmak mümkündür. İnsan sermayesinin katkısı ise günümüz işletmeleri için temel yeteneklerin oluşmasında en önemli unsurdur. Bu noktadan bakanlar, bilgi yönetiminin entelektüel sermayeye

---

<sup>68</sup> Bhatt 72.

odaklanması gerektiğini düşünmektedir. Son olarak ise organizasyonun başarısı ve yaşamını sürdürmesi adına organizasyonun bilgi ile alakalı bütün süreçlerine odaklanmadır.<sup>69</sup> Günümüz işletme dünyasında kalıcı olabilmek ve rekabet edebilmek için en temel gereksinim bilgidir. Bu durumun farkında olanlar bilgi yönetimini organizasyonun bilgiyle alakalı bütün süreçlerine odaklanması gerektiğini düşünmektedir.

Yönetimsel bakış açısıyla bakıldığında ise bilgi yönetiminde dört alana vurgu yapıldığı görülmektedir. İlki organizasyon hiyerarşisi içerisinde yukarıdan aşağı doğru bilgi ile alakalı aktivitelerin kontrol edilmesi ve imkan sağlanmasına yöneliktir. Bir organizasyonda bir uygulama tepeden başlayarak uygulanmaz ise o uygulamanın başarısız olması kaçınılmazdır. Bu nedenle bilgi yönetiminin önemi öncelikle tepe yönetimler tarafından anlaşılmalıdır. Ve uygulama onlarla başlamalı, onların desteğini arkasına almalıdır. İkincisi, bilgi alt yapısının oluşturulması ve bu alt yapının kendini yenileyen bir biçimde sürekli hale getirilmesidir. Bu meselede doğrudan organizasyon yönetimi ile ilgilidir. Bilgi tabanlı bir alt yapının kurulması ve işletilmesi ancak yönetimin arzusu ve çabasıyla gerçekleşebilir. Üçüncüsü, bilgi varlıklarının yenilenmesini, organize edilmesini ve kullanıma yönelik dönüştürülmesini içerir. Bilindiği üzere bilgi çok çabuk eskiyen bir kavram haline gelmiştir. Her ne kadar eskimeyen bilginin varlığı ve önemi inkâr edilemese de işletmeler açısından bakıldığında durum pek böyle görülmemektedir. Dolayısıyla mevcut bilgi varlıklarının yenilenme, organize edilme ve dönüştürülmesi gerçekleştirilmelidir. Son yönetimsel vurgu ise bilgi varlıklarının kullanılması ve değerlendirilmesi üzerinedir. Temelde sağlıklı bir yönetim anlayışının en vazgeçilmez varlığı bilgidir. Organizasyon içerisinde öncelikle yönetim bilgiyi kullanmalı ve değerlendirebilmelidir. Değerlendirmeden öncelikli kasıt bilgiye değer kazandırmaktır.<sup>70</sup>

Bilgi yönetimine stratejik açıdan bakıldığı zaman üç farklı değerlendirme görülmektedir: İlki, Organizasyonun yaşamını devam ettirebilmesi, temel yetenekler geliştirebilmesi ve dolayısıyla rekabet avantajı elde edebilmesi için stratejik bilginin üretilmesidir. Diğer bir deyişle işletmeler stratejilerini belirli hedefler çerçevesinde

---

<sup>69</sup> Wigg 6-7.

<sup>70</sup> Wigg 8.

geliştirirler. Bu noktada hedeflere ulaşmak adına bir bilgi gerekliliği söz konusu olmaktadır. İkinci yaklaşım ise organizasyon içerisinde bilgi akışının yine organizasyonun stratejik bakışıyla uyumlu olmasıdır. Bilgi ancak kullanılmaya yönelik olduğu takdirde değerli bir varlıktır. Dolayısıyla işletmenin belirlediği stratejilerle uyumlu olmak zorundadır. Son olarak ise İşletmenin bilgi yönetimi uygulamalarından elde ettiği çıktıyı başka bir ifadeyle sağladığı faydayı mevcut stratejileri için değerlendirebilmesidir.<sup>71</sup>

Bilgi yönetimi sahasında var olan düşünce okullarından söz edilecek olursa başlıca üç okuldan söz edilebilir: Bu okulların ilki bilgi yönetimine grup tabanlı yazılım ve bilgisayar şebekelerinin ya da bilgisayara dayalı mevcut diğer sistemlerin temelini oluşturduğu bir enformasyon teknolojileri meselesi gözüyle bakmaktadır. Bu okul organizasyonun teknolojik anlamda geliştirilmesi, bilgisayar ağlarının kurulması, iletişim araçlarından da üst düzeyde yararlanılmasının grup(lar) içerisinde iş birliğini arttıracaklarını ileri sürmektedir. Ve bu yolun kullanılmasıyla enformasyonun ve bilginin çalışanlar arasında ve organizasyon süreçlerinde daha kolay paylaşılmasının mümkün hale geleceği belirtilmektedir.<sup>72</sup> Söz konusu yaklaşım, bilgi yönetiminde teknoloji kullanımıyla sağlanabilecek katma değere odaklanmaktadır. Kanaatimizce bilgi yönetimi, gelişmiş teknolojik sistemlerinin kullanımını amaç değil araç olarak görmektedir.

İkinci okulun düşünceleri ise bilgi yönetiminin kurumun kültürü ve takım çalışması üzerinde duran organizasyonun insan kaynakları meselesi olduğu yönündedir. Okul, güçlü ve olumlu bir kurum kültürünün gelişmeye, daha fazla öğrenmeye katkısı olacağını vurgulamaktadır. Aynı zamanda doğru temeller üzerine inşa edilmiş ve içselleştirilmiş bir kurum kültürünün bilginin becerilerin ve kaynakların paylaşılması hususunda kritik bir önem taşımaktadır.<sup>73</sup> Bu yaklaşım bilgi yönetimi adına daha kuşatıcı bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Lakin, kurum kültürü oluşturmak sağlıklı bir bilgi yönetimi anlayışının sadece bir merhalesidir. Bilgi yönetimi açısından planlanmış bir kurum kültürü, yapılacak uygulamaların organizasyon tarafından benimsenmesini sağlayacaktır ve fakat yeterli olmayacaktır.

---

<sup>71</sup> Zaim 84.

<sup>72</sup> Audrey S. Bollinger, Robert D. Smith “Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset,” *The Journal of Knowledge Management* Vol 5 No 1 (2001):10.

<sup>73</sup> Bollinger, Smith 10.

Üçüncü düşünce okulu ise bilgi yönetimi anlayışında kurumların, yaygın şekliyle know-how diye ifade edilen uzmanlık bilgisini öne çıkarmaktadır. Bu düşünce aynı zamanda mevcut süreçlerin enformasyon yönetimini içermek zorunluluğunda olmadığını ifade etmektedir. Bu okulda çıkan bilgi yönetimi anlayışı ürünlerde, süreçlerde, hizmetlerde ve çalışanlarda var olan açık ve saklı bilginin tanımlanması ve iletişimi olduğu görülmektedir.<sup>74</sup> Uzmanlık bilgisi olarak ifade edilen bilgi, rekabet edebilirliği sağlayan temel yeteneklerin bir bölümünü meydana getirir. Temel yeteneklerin de işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri ve ortalamanın üzerinde kar etmeleri için sahip olması gereken varlıklar olduğu bilinmektedir. Bu anlayış bilgi yönetimini, organizasyonların başarıya ulaşması için sahip olmaları gereken anahtarlardan biri haline getirmektedir. Fakat bu noktada yine de yetersiz olarak kalmaktadır.

Düşünce okullarını meydana getiren anlayışların her biri bilgi yönetimi adına bir önem arz etmektedir. Her uygulamada her unsurun eşit önem seviyelerine sahip olmaları düşünülemez ve fakat sağlıklı bir bilgi yönetimi anlayışında her husus önemlidir.

### **1.2.6. Bilgi Yönetiminin Amaçları ve Önemi**

Her uygulamanın olduğu gibi bilgi yönetiminin de hem bir disiplin hem de bir uygulama olarak amaçları vardır. Çok yüzeysel olarak ifade edilecek olursa, bilgi yönetimi temelde organizasyonların tüm düzeylerde bilgiyle alakalı mevcut ya da olması muhtemel meselelerle ilgilenmektir.

Bilgi yönetiminin öncelikli amaçlarından biri organizasyonların yaşamlarını sürdürmesine katkıda bulunmaktır ve ancak tüm hatlarıyla başarılı olabilen işletmeler bunu başarabilecektir. Organizasyonun bütünsel olarak başarılı olması ise hareket kabiliyetine, esnekliğine ve bilgiyi kullanabilmesine bağlıdır.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Bollinger, Smith 10.

<sup>75</sup> Bollinger, Smith 10.

Bilgi yönetimi aynı zamanda organizasyonun sahip olduğu bilgi varlıklarının en iyi değeri bulmasını hedeflemektedir.<sup>76</sup> Bilgi varlıkları denince akla uzmanlık bilgisi, entelektüel sermaye, elle tutulamayan varlıkların bir kısmı ve temel yetenekler gelmektedir. Günümüz işletmelerini emsallerinden daha değerli kılan hususların bunlar olduğu göz önüne alınırsa, bu varlıkların mümkün olan en yüksek değerlere sahip hale getirilmesi önem arz etmektedir.

Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de organizasyonun tüm seviyelerde bilgi ile olan ilişkisini etkin hale getirmektir. Bu ilişkinin etkin hale gelmesi ile bilgi varlıklarının oluşması ve bu bilgi varlıklarının sürekli olarak kendilerini yenilemeleri amaçlanmaktadır.<sup>77</sup>

Bilgi yönetimi temel olarak bakıldığında insanların zihinlerinde ve/veya uygulamalarında var olan ve ifade edil(e)memiş ve üretkenliğin altında yatan temel sebepleri, içinde barındıran saklı bilginin açık hale getirilmesini amaç haline getirmektedir.<sup>78</sup> Bu amaç bilgi yönetiminin önemli amaçlarından biridir. Saklı bilgi kavramı bilgi yönetimi literatüründe önemli yere sahip kavramlardan biridir. Saklı bilginin tespiti, ortaya çıkartılması ve açık bilgiye dönüştürülerek organizasyona mal edilmesi bilgi yönetiminin başlıca amaçlarından biridir.

Organizasyonların bilgi yönetimi uygulamaları ile bu amaçlara ulaşabilmesi, bilgi varlıklarının hedefe uygun olarak inşası, geçişli hale getirilmesi, dağıtılması ve uygulanmasını gerektirir.

Öncelikle küreselleşmenin sebep olduğu iş dünyası üzerindeki büyük değişim bilgi yönetimini önemli kılmaktadır. Günümüz firmaları çok daha geniş coğrafyalar üzerinde faaliyet göstermektedir. Faaliyet gösterilen coğrafyanın genişlemesiyle, bu coğrafyanın insanların da din, dil, ırk, kültür gibi demografik özellikleri de değişim göstermektedir. Bugün dünyanın Coca-Cola, Pepsi, Mc Donald's, Nokia, Sony vb. firmaların çalıştıkları coğrafyalara bakılacak olunursa neredeyse tüm dünya pazarında çalıştıkları görülmektedir. Bu durum da ortaya her bir pazarın ayrı ayrı ele

---

<sup>76</sup> Bollinger, Smith 10.

<sup>77</sup> Wiig 8.

<sup>78</sup> Shariq 49.



alınması gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Çünkü farklılıklar hem farklı davranışları gerektirmekte hem de belirsizliklerin ortaya çıkışına sebebiyet vermektedir. Böyle bir durumda yapılması gereken en temel husus bilgiye sahip olmak ve bilgiyi yönetebilmektir. Gerekli stratejilerin ortaya konulması ya da muhtemel problemlerin çözümünde bilgi yönetimi hayli önemli bir faktördür.<sup>79</sup>

Önemli bir başka faktör ise ekonomideki belirsizliktir. Belirsizlik organizasyonlar için önemli problemlerden biridir. Belirsizliğin asgari seviyeye indirilmesinde en güvenilir kaynak bilgidir. Rekabetin artması, teknolojinin gelişmesi, rakiplerin fazlaşması, mal ve hizmetlerin sürekli kendini yenileyen bir formda bulunması istikrarlı bir bilgi üretimini zaruri kılmaktadır. Ancak istikrarlı bir biçimde bilgiyi üretebilen, bilgiyi organizasyonun tüm süreçlerinde kullanabilen firmalardır. Belirsizlikle mücadele edebilmek için bilginin sahip olduğu önem bilgi yönetimini de aynı nispette önemli kılmaktadır.<sup>80</sup>

Organizasyonlar günümüzde eskiye nispeten çok daha fazla esnek olmak, yeni durumlara adapte olabilmek durumundadır. Değişime ayak uydurma zorunluluğu büyüyen iş hacimleri daha hızlı hamle yapabilme kabiliyetini gerekli kılmaktadır. Daha hızlı hamle yapabilmek, hızlı karar vermeyi ve esnek bir yapıyı zaruri hale getirmektedir. Bilgi odaklı bir yaklaşım ve daha donanımlı çalışanlara sahip olan organizasyonlar değişime daha kolay ayak uydurabilecektir.<sup>81</sup>

Bilgi yönetimini önemli kılan bir diğer faktör ise iş gücü devridir. Organizasyon çalışanları hem bilgi birikimi olarak hem de tecrübe olarak donanıma sahiptir. Sahip olunan bu donanım organizasyon içerisinde varlığını koruyan bir mahiyette bulunabilirken aynı zamanda bireye has bir mahiyette de bulunabilir. İş gücü devrinin gerçekleşmesi bellek kaybına sebebiyet verebilmektedir. İş gücü devrinin yaşandığı her durumda bir bellek yitimi söz konusu olmaktadır. Organizasyonun sahip olduğu bilgilerin yeni iş görene kazandırılması zaman gerektirmesi ile birlikte maliyet ortaya çıkarmaktadır. Diğer yönden ise işten ayrılan çalışanın sahip olduğu

---

<sup>79</sup> Dalkir 18.

<sup>80</sup> Zaim 96.

<sup>81</sup> Dalkir 18.

bilgi deyim yerindeyse buharlaşmaktadır. Dolayısıyla bilgi yönetimi, doğru bir uygulamayla mezkur bellek yitimini asgari seviyeye indirecektir.<sup>82</sup>

Teknolojide yaşanan hızlı gelişmenin de bilgi yönetimini önemli kılan bir diğer faktör olduğu söylenebilir. Son yirmi yılda öncesine oranla iletişim araçlarının çeşitliliği artmış ve bu iletişim araçları hayal dahi edilemeyen bir biçimde gelişme göstermiştir. İster kitlesel isterse bireysel olsun iletişim araçları sadece daha kolay iletişim kurulmasını sağlamamış; aynı zamanda daha fazla bilgi üretilmesine ve mevcut bilginin yanı sıra üretileninde hızla yaygın hale getirilmesini mümkün hale getirmiştir. Bu değişim en başta beklentilerde umulmayan değişikliklere yol açmıştır. Beklentilerin değişikliğe uğraması ise bilginin yönetilmesini zaruri kılmaktadır.<sup>83</sup>

### **1.2.7. Bilgi Yönetiminin Yararları**

Dünya hızla değişmektedir. Organizasyonların daha dinamik ve esnek olma mecburiyetleri vardır. Bilgi yönetimi bu esnekliğin ve dinamikliğin sağlanmasında önemli bir araçtır. Mevcut ya da ürettiği bilgi ile belirsizlikleri yok eden bir organizasyon yeni şartlara ayak uydurmakta zorluk çekmeyecektir. Sağlıklı bilgi yönetimi anlayışına sahip organizasyon çalışanları daha hızlı bir biçimde daha yeni yollar kullanarak hareket edebileceklerdir. Bu durumda hem organizasyon hem de bireyler gelişecek ve gelişmeleri nispetinde de kazanç sağlayacaklardır.<sup>84</sup>

Bilgi yönetiminin uygulandığı bir organizasyonda çalışanlar enformasyon ve uzmanlık gerektiren bilgileri ararken daha az zaman harcayacaklardır. Bu durum öncelikle çalışanların performansını arttırarak daha verimli olmalarını sağlayacaktır. Aynı zamanda çalışanlar kendi uzmanlık alanlarına daha fazla yoğunlaşarak kendilerini geliştirebileceklerdir.<sup>85</sup> Burada dikkat çeken husus ise kendi alanına yoğunlaşan, performansını arttıran bir çalışanın aynı zamanda yeni bilgi üretme olasılığının da artmasıdır.

---

<sup>82</sup> Dalkir 18.

<sup>83</sup> Dalkir 18.

<sup>84</sup> Chase 83.

<sup>85</sup> Bollinger, Smith 10.

Bilgi yönetimi her kademedede gereken bilginin daha hızlı elde edilmesini sağlayacaktır. Bu durum, bilhassa günümüzde yönetim seviyesi için önemli bir husustur. Bir yönetimin başarısına tesir eden önemli faktörlerden biri hızlı ve isabetli karar verebilmektir. Bilgiye rahat ulaşabilen yönetici ise bu görevi daha sağlıklı bir biçimde yerine getirebilecek ve daha rasyonel kararlar verebilecektir.<sup>86</sup>

Bilgi yönetimi sadece örgütsel anlamda değil; bireysel olarak da fayda sağlamaktadır. Bilginin nasıl üretildiği, iletişiminin nasıl sağlandığı ve nasıl kullanıldığı soruları akla getirilirse burada kurumun fayda sağlayan tek taraf olmadığı görülecektir. Bilgi yönetimi aynı zamanda bireysel performans ve kişisel gelişim eylemidir. Kurumun yararı akla kuruma ait süreçlerin, stratejilerin, uygulamaların geliştirilmesini getirmektedir. Bilgi yönetiminin sağladığı bireysel yarar ise şudur: birey kendisi için yararlı olacak bilgileri tanımlayabilecek ve kendisi de hem süreç hem de sonuç açısından istifade edebilecektir. Aynı zamanda bireysel ve kurumsal faydayı hedefleyen bir bilgi yönetimi anlayışı ile kurum çalışanlarının motivasyonu sağlanmaktadır.<sup>87</sup>

### **1.3. Bilgi Yönetiminin Disiplinlerarası Yapısı**

Bilgi yönetimi disiplinler arası bir yapıya sahiptir. Bilgi yönetiminin disiplinler arası yapısından yüzeysel bir biçimde bahsetmek faydalı olacaktır. İletişim, sosyoloji, antropoloji, dil bilimleri, eğitim bilimleri, organizasyon çalışmaları, bilişsel disiplinler, bilgisayar programlama ve enformasyon teknolojileri bilgi yönetiminin oluşmasına katkı sağlayan disiplinler arasında öne çıkan disiplinlerdir.<sup>88</sup>

Bilgi yönetiminin oluşum açısından disiplinler arası bir hal arz etmesi iki farklı durum meydana getirmektedir. Bir açıdan bu durum olumlu olarak kabul edilebilir. Bilgi yönetimi herhangi bir sahada çalışan bir kişi tarafından, kendi sahasında faydalanabileceği bir biçimde anlaşılıp, değerlendirilebilir. Diğer bir deyişle bir gazeteci, bir işletmeci, ya da bir kütüphane görevlisi bilgi yönetimini kendi çalışma alanında faydalı olabilecek bir uygulamaya dönüştürebilir. Bunun bir anlamı ise bilgi

---

<sup>86</sup> Bollinger, Smith 10.

<sup>87</sup> Bailey, Clarke 237.

<sup>88</sup> Dalkir 6.

yönetiminin aslında esnek ve birçok farklı amaç güden uygulama için müsait bir yapıya sahip olduğudur. Disiplinler arası yapının ortaya koyduğu olumsuz yön ise, bilgi yönetimi çalışmalarında sınırların tespitidir. Birçok sahadan yararlanılan bilgi yönetimi çalışmalarında, ortaya çıkan yaklaşımlar araştırmacıların bağlamından etkilenmektedir. Konuyla ilgilenen herkes meseleye kendi açısından yaklaşmakta buna engel olmayı başarabilse dahi etkilenmenin önüne geçememektedir. Bu nedenle bilgi yönetiminin zaman zaman enformasyon yönetimi ya da benzeri alanlarla karıştırıldığı görülebilmektedir.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Dalkir 7.

## 2. BÖLÜM : BİLGİ TÜRLERİ VE SAKLI BİLGİ

### 2.1. Bilgi Türleri

Sanayi devriminden sonra ortaya çıkan ekonomide işleyişin temelini bilgi oluşturmaktadır. Bu ifade son yıllarda sıkça dile getirilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada bu durumun yeni olmadığı ve niye bu kadar sık dile getirildiği akla gelebilir. Bütünsel bir anlayışla değerlendirildiği takdirde, insanoğlunun varlığından bugüne, kaynakların üretim ve hizmete dönüşmesinin bilginin etkin bir biçimde kullanılmasına ve dönüştürülmesine bağlı olduğu görülecektir. Bilgi, yüzyıllar önce yaşayan sanatçılar, ortaçağ zanaatkârları ve onların çırakları tarafından olduğu kadar, günümüzün modern üretim sistemleri tarafından da her zaman kullanılmıştır ve kullanılmaktadır. Fakat bu söylemin bu kadar sık dile getirilmesinin temel sebeplerinden biri modern toplumun bilgiye ulaşabilmesinde kullanılan yöntemlerde geline noktaadır. Modern dünyanın insanları şimdiye kadar hiç görülmeeyen kolaylıkta bilgiye erişebilmektedir, dolayısıyla bilgiyi bütün üretim ve hizmet süreçlerinin merkezi haline getirmiştir.<sup>90</sup>

Küreselleşmenin ve rekabetin üst seviyede yaşandığı bu çağda bilgi en önemli stratejik kaynaktır. Bilgiyi elde etme, bilgiyi geliştirme ve onu paylaşma ve uygulama yeteneği, sürdürülebilir rekabet avantajı ile sonuçlanmaktadır. Organizasyonlar sahip olduklar daha kaliteli ve daha üstün bilgilerle, geleneksel kaynaklarını ve varlıklarını yeni ve farklı özelliklere sahip yöntemler vasıtasıyla birleştirdikleri takdirde, rakiplerine nispeten daha üstün değer sağlayabilecektir. Bu durum aynı zamanda rekabet edebilme ve sürdürülebilir rekabet avantajlarının geliştirilmesine imkân verecektir. Böylece firmalar sahip oldukları geleneksel varlıklar rakiplerin sahip olduğu varlıklardan farklı olmasa bile, rakiplerinden daha iyi olabilecektir.<sup>91</sup>

Bilgi ekonomik bir varlık olarak kabul edilmektedir ve organizasyonlar için her geçen gün daha değerli hale gelmektedir. Organizasyonlar tarafından bilginin

---

<sup>90</sup> Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles, *The Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. (Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 2003) 411.

<sup>91</sup> Rob Sharkie, "Knowledge Creation and Its place in The Development of Sustainable Competitive Advantage," *The Journal of Knowledge Management* Vol 7 No 1 (2003):29.

toplanması, kaydedilmesi, iletilmesi ve paylaşılması noktasında bir yöntemin benimsenmesi gerekmektedir. Bu yöntem bilhassa yönetim tarafından desteklenmediği ve böyle bir çabanın gösterilmediği ve bilginin organizasyonları daha iyiye taşıyabilecek ana kaynak haline getirilmediği takdirde söz konusu bilgi kaynakları israf edilen kaynaklar haline gelecektir.<sup>92</sup>

Geçmişten günümüze gelen birçok araştırmada, araştırmacılar bilginin türlerini ve kategorilerini tanımlamaya çalışmışlardır. Bilginin boyutları ve sınıflandırılmasına dair birçok araştırma yapılmış ve bu çalışmalar içerisinde kabul gören tek ortak ayırım saklı bilgi ve açık bilgi arasında yapılan ayırım olmuştur.<sup>93</sup> Bunun dışında yapılan bütün sınıflandırmalar genel kabul gören sınıflandırmalar olarak nitelenmekten uzak kabul edilmektedir. Bu bölümde bilginin sınıflandırılmasından genel olarak bahsedilecek ve bu çalışmanın temelini teşkil eden kavramlardan olan açık ve saklı bilgi geniş bir biçimde açıklanacaktır.

## 2.2. Bilgi Sınıflandırmaları

Bilgi kavramına boyutları ve sınıflandırmaları yönünden bakıldığı zaman araştırmacıların çok fazla sınıf ve boyut önerdikleri görülmektedir.<sup>94</sup> Bu durum hem bilgi kavramının çok geniş bir alanı kapsamasından hem de yapılan çalışmaların farklı çıkış noktalarına sahip olmasından kaynaklanmaktadır.<sup>95</sup> Bilimsel disiplinlerin bilgiyi kendi çerçevelerinde değerlendirmeleri, entelektüel yaklaşımlarında bağlamlarından kaynaklanan anlamlandırma çabaları bilgiyi çok şümüllü bir çerçeveye oturtmaktadır. Bu çeşitlilik bilginin boyutları ve sınıflandırmaları konusunda da ziyadesiyle ön plana çıkmaktadır.

Bilgi yönetimi sahasında, bilginin sınıflandırılması konusu üzerinde birçok problem görülmektedir. Bu problemlerin çoğu, sınıflandırmaların temelde yerine getirilmesi gereken üç önemli unsurun tatmin edici olmamasından

---

<sup>92</sup> Elizabeth A. Smith, "The Role of Tacit and Explicit Knowledge in The Workplace," *The Journal of Knowledge Management* Vol 5 No 1 (2001):311.

<sup>93</sup> Murray E. Jennex, *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, 1st, 6 vols. (Hershey: Information Science Reference, 2008) 136.

<sup>94</sup> Jennex 139.

<sup>95</sup> Jennex 139.

kaynaklanmaktadır. Gerçekleştirilmesi gereken unsurlardan ilki, sınıflandırmanın eksiksiz ve tamamlanmış olarak yapılmasıdır. Herhangi bir unsuru bilerek ya da bilmeyerek dışarıda bırakan hiçbir sınıflandırma tam değildir. Böyle bir sınıflandırma için hiçbir kategori gözden kaçırılmamalı ve unsur ihmal edilmeden değerlendirilmelidir. Bilgi kavramı için bu gereksinim karşılanması çok kolay olmayan bir gereksinimdir. Bilginin neredeyse söz, yazı, görüntü gibi hayatın temelinde yer alan bütün unsurlarla iç içe olması bütün unsurların değerlendirilmesini oldukça güç kılmaktadır. İkinci unsur ise her bir kategori bir diğerinden farklı olmalıdır. Hiçbir kategori temel esasları açısından birbirleriyle örtüşmemelidir. Diğer bir ifadeyle, bir kategoriye dahil olması gereken bir bilgi türü bir başka sınıflandırmanın içerisinde yer alabilmektedir. Doğru ve tam sınıflandırma için bu durumun önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu kural bütün kategoriler için geçerlidir. Son unsur ise her kategorinin eşit düzeyde olması gerekliliğidir. Bir kategori bir başka kategoriye içermemelidir.<sup>96</sup>

Bilgi yönetimi disiplini içerisinde birçok kategori ayrımı yapılmıştır. Resmi bilgi, gayri resmi bilgi, araçsal bilgi, açık bilgi, saklı bilgi, bağlamdan bağımsız bilgi, örgütsel bilgi, bireysel bilgi, temel bilgi, ileri bilgi, sosyal bilgi, yapılandırılmış bilgi ilk akla gelen kategorilerdir.<sup>97</sup>

Bu çalışmada bütün bilgi sınıflandırmalarından bahsedilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla yapılan belirli sınıflandırmalara yer verilecektir. Bunlardan ilki, bazı yazarların insani bilgi, yapılandırılmış bilgi ve sosyal bilgi olarak yaptığı üçlü sınıflandırmadır. İnsani bilgi ile kastedilen bireylerin ne bildiği, nasıl bildiği ve niçin bildiği sorularının yanıtlarından oluşmaktadır. İnsani bilgi; bireysel becerilerin ve bireylerin sahip oldukları uzmanlıkların ifadesi olarak da görülebilir. Büyük çoğunlukla açık ve saklı bilginin bileşiminden meydana gelmektedir. Davranışlarda ki bilgilerde bu çeşit bilgi olarak kabul edilebilir. Bir bisiklete nasıl binilir sorusuna verilecek cevap bu bilgi türüne güzel bir örnek teşkil etmektedir. Sosyal bilgi; Bu bilgi türü sadece gruplarda ve bireyler arasında ortaya çıkan bir bilgi türüdür. Bu noktada futbol takımlarının performansları verilebilecek güzel örneklerden bir tanesidir. Çok yetenekli ve uzman kadrolarla çalışan ekiplere nispeten daha zayıf

---

<sup>96</sup> Jennex 139.

<sup>97</sup> Jennex 139.

ekiplerin başarılı olması sıklıkla görülebilen bir durumdur. Böyle bir durumda başarılı olan zayıf ekibin, başarısız olan güçlü ekibe karşı üstünlüğü sahip olduğu sosyal bilgi olarak nitelenebilir. Sosyal bilgi takım içerisinde bir bireyin sahip olabileceğinden çok daha fazla paylaşılabilen bilgidir. Bu bilgi türü hem bireylerin sahip oldukları bilgileri birbirleri ile paylaşımlarıyla hem de toplu olarak takımın bu bilgiyi geliştirmesiyle ortaya çıkar. Sosyal bilginin üretilmesi birlikte çalışmanın daha etkin olarak gerçekleşmesi şeklinde yansır. Ortak bilgi diye de bilinen sosyal bilgi neredeyse bütünüyle saklı bilgidir. Saklı bilginin gösterdiği özellikleri taşımaktadır. Yapılandırılmış bilgi ise organizasyon içerisinde gerçekleşen uygulamalarda, rutinlerde, organizasyonun araçlarında, sistemlerinde ve iş süreçlerinde yerleşmiş bir biçimde bulunmaktadır. Bu bilgi türü açık bilgi halinde ve genellikle kurallara dayalı var olan bilgi türüdür. Yukarıda anlatılan sosyal ve bireysel bilgi ile yapılandırılmış bilgi arasındaki temel fark yapılandırılmış bilginin bireylerin içinde yer almadığı durumlarda da var olabilecek bilgi olmasıdır. Yapılandırılmış bilgiler organizasyona ait kaynaklardan bir tanesidir. Ve fakat varlığının tam anlamlanması ancak insanların zihninde de yer edinmesiyle gerçekleşir.<sup>98</sup>

Bazı düşünürler tarafından yapılan benzer bir ayırım ise pratik bilgi ya da tecrübi bilgi olarak ifade edilen bilgi ve tecrübenin somutlaşmasından ve yansımından elde edilen teorik bilgidir.<sup>99</sup> Bu noktada verilebilecek en güzel örneklerden biri işletme yönetimidir. Ortaya çıkan farklı uygulamalar, tekrarlanarak pekiştirilir ve zaman içerisinde teorik bir çerçeveye oturur. Yapılan uygulamaların ortaya çıkarttığı bilgi, teorik bilgi haline getirilir.

Bir diğer sınıflandırma ise kodlanabilir bilgi ve kişisel bilgi olarak yapılabilmektedir. Bu sınıflandırma bir yönüyle bilginin açık ve saklı olma durumu ile ilgilidir. Bu ayırım günümüzde şirketlerinde bilgiye nasıl yaklaştığının belirlenmesinde rol oynayan bir sınıflandırmadır. Bazı şirketler organizasyon içerisinde kodlama yaklaşımını benimserken bazıları kişisel yaklaşımı benimsemektedir. Kodlama yaklaşımını benimseyen şirketler öncelikle açık bilgi depolarını doldurmaktadır. Kişiselleştirme yaklaşımını benimseyen şirketler ise

---

<sup>98</sup> Jennex 139.

<sup>99</sup> Jennex 136.



bilginin, öncelikle insanlar arasındaki etkileşim ile doğrudan transferini gerçekleştirmektedir. Bu iki yaklaşımda organizasyonların tamamı için gereklidir. Ancak organizasyon yapılarının bu yaklaşımlardan birine daha fazla odaklanmaları mümkündür.<sup>100</sup> Bu noktada yaklaşımlardan herhangi birinin diğerine nispetle iyi olmasından söz edilmesi mümkün değildir. Çünkü organizasyonların bilgi ihtiyaçları da birçok unsur gibi durumsallık ile doğrudan ilgilidir. Bazı şirketler için kodlanabilir bilgilerin varlığı kişisel bilgiye nispetle çok önemli olabilirken bazıları içinde aksi mümkün olabilmektedir.

### 2.3. Örgütsel Bilgi

Kullanılabilirlik derecelerine göre farklı düzeylerde bulunan bilgiler organizasyonun bilgi kaynakları olarak tanımlanabilir. Örgütsel bilgi, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış bilgi türleri olarak ikiye ayrılır. Yapılandırılmış bilgi türüne örnek olarak veritabanları, kılavuzlar, kitapçıklar vb. verilebilir. Yapılandırılmamış bilgi kaynakları olarak ise raporlar toplantı notları, görüşme tutanakları olarak gösterilebilir.<sup>101</sup>

### 2.4. Saklı Bilgi Ve Açık Bilgi

Bilgi yönetimi literatüründe, bilgiye dair en sık yapılan ve en fazla ilgi çeken sınıflandırma açık ve saklı bilgi sınıflandırmasıdır. Bu iki kavram, bilhassa saklı bilgi, birçok akademik araştırmancının ilham kaynağı olmuştur. Açık bilgi, üzerinde çok fazla tartışma olmayan bir kavramdır. Araştırmacılar açık bilginin tanımı ve muhtevası konusunda fikir birliği içindedirler. Saklı bilgi ise, açık bilginin aksine birçok akademik tartışmaya zemin oluşturmuş, farklı açılımların ve yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bilgi yönetimi alanında çalışanların, üzerinde en çok çalışma yaptığı bilgi türleri açık ve saklı bilgidir. Bunun sebebi saklı ve açık bilginin, bilgi üretiminin iki temel taşı olarak kabul edilmesidir. Bu varsayım, açık ve saklı bilgi arasındaki dinamik etkileşim vasıtasıyla bilginin üretildiğini, bu etkileşim olmaksızın yeni bilginin ortaya çıkmasının söz konusu olmayacağını öne

---

<sup>100</sup> Jennex 137.

<sup>101</sup> Tua Haldin-Herrgard, "Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations," *Journal of Intellectual Capital* Vol 1 No 4 (2000):358.

sürmektedir.<sup>102</sup> Hem bilgi üretimi, hem de bilgiyi dönüştürme konularının anlaşılması, açık bilgi ve saklı bilgi kavramlarının doğru anlaşılması ile ilgilidir. Mevcut araştırmaların bir kısmı açık ve saklı bilgiyi mukayese ederek anlama yoluna gitmişlerdir. Fakat genellikle açık ve saklı bilginin mukayese edilmesi, farkları belirlemek için bir yöntemden çok bir düşünme metodu olarak görülmektedir. Bilgi Yönetimi çalışmaları önceleri açık bilgi üzerine yoğunlaşmış, saklı bilgi kavramı ise daha sonra ilgi görmeye başlamıştır.

Tarih boyunca son birkaç on yıla gelinceye kadar sermayenin hammaddenin ve işgücünün, üretkenlikten ve işin yapılmasına dair sahip olunan bilgiden daha değerli olduğu kabul edilmiştir. İşletmeler açısından bakıldığında, enformasyon çağının ve bilgi devriminin organizasyonlar için çeşitli problemleri ortaya çıkarttığı görülecektir. Bu durum ilham ve fikir verebilme yetisine sahip, sezgileriyle hareket edebilmeyi başarabilen ve hayal gücü kuvvetli olan liderlere olan talebi arttırmıştır. Bu liderler insan sermayesini yöneterek bu sermayeyi faydalı ürün ve hizmetlere çevirmeyi gerçekleştiren bireylerdir. Bilgi devriminin getirdiği önemli farklılıklardan birisi insanların daha az zamanda daha çok iş yapma gereklilikleridir.<sup>103</sup>

Bilgi bir varlık olarak, modern dünyanın organizasyonlarında, her geçen gün daha değerli hale gelmektedir ve saklı bilgi, dış kaynak kullanımı, işletmelerin küçülmeye gitmesi, birleşmeler ve sonlandırmalar gibi stratejik kararlar verilmesi nedeniyle kaybolmaya oldukça müsaittir. Konuyla ilgili hazırlanan bir raporda mevcut bilginin yüzde doksanın herhangi bir organizasyondaki çalışan bireylerin zihinlerinde saklı olduğu ve sentez edilmediği belirtilmektedir. Saklı bilgi bugün bilginin bütünsel anlamda katkısının artmasında önemli bir rol oynamaktadır.<sup>104</sup>

Bilgi türleri içerisinde açık ve saklı bilgi türleri büyük önem taşımaktadır. Rekabet avantajı ve ortalamanın üstünde kar elde etmek isteyen işletmeler bilgiyi daha fazla önemsemek ve bilgiden daha fazla yararlanmak durumundadır. Böyle bir zorunluluk açık ve saklı bilginin daha iyi anlaşılması gerekliliğini de beraberinde

---

<sup>102</sup> Elsevier 77.

<sup>103</sup> Smith 311.

<sup>104</sup> Smith 311-312.

getirmektedir.<sup>105</sup> Aşağıda açık ve saklı bilgi kavramı geniş bir biçimde izah edilecektir.

#### **2.4.1. Saklı Ve Açık Bilginin İki Perspektifi**

Bilginin açık ve saklı olarak kategorize edilmesi oldukça bilinen bir sınıflandırmadır. Saklı ve açık bilgi arasında iki farklı perspektif görülmektedir: kategori olarak bilgi ve bölünmeyen, devamlı bir bütün olarak bilgi.

Kategori olarak bilgi bakış açısı, organizasyonel bilginin çok büyük boyutlara ulaşan güncel literatüründe bulunmaktadır. Bu bakış açısı bilgiyi bulunduğu konumlara göre türlere ayırmakta ve saklı bilgi ve açık bilgi olarak iki türü öne çıkarmaktadır. Bu sınıflandırma farklı bilgi türleri açısından en fazla kabul gören sınıflandırmadır. Ve örgütsel bilgiyi sınıflandırmada ilk teşebbüslerdendir.

Kategori olarak bilgi bakış açısına göre, bilgi insanların sahip olduğu bir varlıktır. Açık bilgi görülebilecek formatlara dönüştürülebilen bilgidir. Saklı bilgi ise insanların zihinlerinde yatmaktadır. Ve ona sahip olan bireylerden bağımsız olarak düşünülemez.<sup>106</sup> Saklı bilgi, ona sahip olanların geçmişlerinden ve tecrübelerinden oluşmaktadır; dolayısıyla bireylerin yaşadıkları özel durumlarla doğrudan ilgilidir. Bu bakış açısı şunu söylemektedir: saklı bilgiye ulaşmak açık bilgiye nispeten çok daha zor ve maliyetlidir. Ancak açık bilgi, çok sayıda insan için büyük maliyetlere katlanmadan, kolayca ulaşılabilir, iletimi sağlanabilir ve dolaşabilir hale getirilebilir.

Bu yaklaşıma alternatif olarak ortaya çıkan yaklaşım ise bölünmeyen bilgi yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre saklı ve açık bilgi, iki farklı tür olarak görülmemelidir. Bu ayrımı yapmak yerine bütün bilgiler saklı ve açık biçimlere sahip olarak görülmelidir. Bu yaklaşımın temel argümanı bilgi için açık ve saklı olarak katı bir kutuplandırma yapılamayacağıdır. Açık ve kapalı bilgi arasında bir devamlılık ve bütünsellik mevcuttur.<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> Jennex 136.

<sup>106</sup> Sajjad M. Jasimuddin, Jonathan H. Klein and Con Connell, "The Paradox of Using Tacit and Explicit Knowledge," *Management Decision* Vol 43 No 1 (2005):103.

<sup>107</sup> Jasimuddin, Klein, Connell 104.

Kategori olarak bilgi yaklaşımını savunanların bazıları bilginin kullanımına yönelik iki farklı strateji önermektedir. Bu stratejilerin ilki kişileştirme stratejisidir. Kişileştirme stratejisi insan zihnine depolandığı bilinen saklı bilginin kişiden kişiye transferine odaklanmaktadır. Diğer strateji ise kodlama stratejisidir. Kodlama stratejisinin odaklandığı başlıca hususlar, açık bilginin kullanımı için ona kolayca erişilmesini mümkün kılmak, anlaşılır olması için dikkatli bir biçimde kodlamak ve açık bilgiyi verimli bir biçimde depolamaktır.

Bu stratejilerden kişileştirme stratejisi entelektüel sermaye açısından düşünüldüğünde kodlama stratejisine göre daha fazla değer teklif ettiği görülmektedir. Kişileştirme stratejisinde bilgi bireyle doğrudan alakalıdır. Bilgi onu geliştiren bireylerin etkileşimi ile geliştirilir ve paylaşılır. Kodlama stratejisi ise organizasyon içerisindeki herhangi bir çalışanın, bilgiye kolaylıkla ulaşmasını ve kullanmasını sağlamak için bir çalışan tarafından kodlanmasını, yani diğer bir deyişle herkes tarafından anlaşılır hale getirilmesini ve veri tabanlarında saklanmasını ifade etmektedir.<sup>108</sup>

#### 2.4.2. Açık Bilgi

Açık bilgi, saklı bilgiye nispeten açıklanması ve anlaşılması oldukça kolay bir bilgi türüdür. Bilgi yönetimi literatüründe, açık bilginin tanımı hususunda bir karmaşanın söz konusu olmadığı görülmektedir. Açık bilgiye dair literatürde yer alan bütün tarifler aşağı yukarı birbirlerine benzemektedir. Aşağıda açık bilginin tanımı ve genel nitelikleri açıklanmaktadır:

Şümulü bir tanım yapılacak olursa, açık bilgi, rakamlar ve kelimelerle ifade edilebilen; bilimsel formüllerde, veri formlarında, kitaplarda, el kılavuzlarında<sup>109</sup> bulunabilen; bireyler,<sup>110</sup> gruplar ve topluluklar<sup>111</sup> arasında biçimsel ve sistematik olarak<sup>112</sup> iletilmesi mümkün olan sarıh ve kesin olan<sup>113</sup> bilgidir.

---

<sup>108</sup> Jasimuddin, Klein, Connell 105.

<sup>109</sup> Jennex 136.

<sup>110</sup> Mark Stover, "Making Tacit Knowledge Explicit: the Ready Reference Database as Codified Knowledge," *Reference Services Review* Vol 32 No 2 (2004):164.

<sup>111</sup> Elsevier 77.

<sup>112</sup> Stover 164.

<sup>113</sup> Elsevier 77.

Açık bilgi biçimsel bir formda olması ya da biçimsel bir forma dönüşebilir olma kabiliyetinden dolayı kolayca belirlenebilen, tanımlanabilen ve genel olarak kabul edilen bilgidir. Açık bilgi türleri mantıksal ifadeler, teknik özellikler, şartnameler, kılavuzlar vb. gibi objektif bilgi arz eden çeşitli formlarda bulunabilir.<sup>114</sup>

Diğer yandan açık bilgi sarih ve kesin olan bilgidir.<sup>115</sup> Diğer bir deyişle açık bilgiye muhatap olan herkes tarafından aynı şeyler anlaşılmaktadır. Hava tahmin raporları, maç skorları, konser biletlerinin fiyatları, matematikte kullanılan formüller, resmi tatillerin tarihleri açık bilgi türüne örnek olarak verilebilir. Görüleceği gibi, bütün bu enformasyonlar herkes için aynı anlama gelmektedir.

Açık bilgi doküman haline getirilebilen bilgidir. Açık bilgi saklanabilir bir form haline getirildiğinde kodlanabilir hale gelmiş demektir. Doküman haline gelmesi demek, herhangi bir somut varlığa yazılı olarak aktarılması, ya da elektronik araçlarda saklanması demektir. Bu kodlama vasıtasıyla ile de bilgi, bir başka alıcıya aktarılabilir forma sokulmaktadır. Kodlanmış bilgi ise yapısal olarak genellikle tam yapılandırılmış formdadır. Bu bilgi türü veri tabanlarında, yazılı raporlarda ya da bu bilgiyi saklayabilecek diğer ortamlarda bulunabilir.<sup>116</sup> Dolayısıyla kuruma mal edilebilir bilgidir.

Bu bilgi türü çoğunlukla görülebilen tek bilgi türüdür. İnsan zihninden ya da verilerin anlam kazanmasından sonra, somut bir kayıt altına alınma işlemi açık bilgiyi rahatlıkla görülebilir kılmaktadır. Açık bilginin insan zihninden, başka insanlar tarafından görülebilecek ortamlara aktarılması oldukça kolaydır. Bu yüzden açık bilgiye odaklanmak son derece cazip bir yönelimdir.<sup>117</sup> İş dünyasında da bu yönelim fazlasıyla görülebilmektedir. Açık bilgiye ulaşmadaki kolaylık, görünür bir mahiyete sahip olması ve dolayısıyla değerinin belirlenebilir olması, üzerinde çaba gösterildiği takdirde sonuçlarının somut olarak elde edilebilir olması bu yönelimin sebepleri olarak zikredilebilir.<sup>118</sup>

---

<sup>114</sup> Elsevier 77.

<sup>115</sup> Elsevier 77.

<sup>116</sup> Stover 164.

<sup>117</sup> Groff, Jones 69.

<sup>118</sup> Groff, Jones 3.

Bahsedilen bilgi türünün çoğu teknik bilgi, veri ya da enformasyondur. Açık bilgi biçimsel dil ile, elle, matematiksel ifadelerle, telif hakkı ve patentlerle tarif edilebilir.<sup>119</sup> Telif hakkı, patent ya da benzer uygulamalar açık bilginin yasal anlamda korunma ihtiyacından ortaya çıkan kavramlardır. Her ne kadar yetersiz olsa da, açık bilgi patentler, telif hakları vb. gibi yöntemlerle kısmi koruma altına alınmaktadır. Bu tür açık bilginin korunma altına alınma ihtiyacı ise taklit edilmesinin oldukça kolay olmasından kaynaklanmaktadır.

Açık bilgi aslında bir yönüyle neyin bilinip neyin bilinmediğidir. Açık bilgi biçimsel araçlarla, çıktısı alınarak ya da elektronik ortamlara aktarılarak iletişimi sağlanabilen bilgidir. Açık bilgi bir yönüyle teknik bilgidir ve bir eğitim ile elde edilmiş bir anlayış ya da yapılandırılmış bir çalışma gerektirir.<sup>120</sup>

Açık bilgi yapısı itibariyle eğitim ve öğretim için son derece uygun bir bilgi türüdür.<sup>121</sup> Okullarda verilen eğitimden, iş yaşamında gerçekleştirilen her türlü biçimsel eğitimde söz konusu olan bilgi açık bilgidir. Bu eğitimlerde, görsel, işitsel, elektronik vb. açık bilginin birey(ler)e aktarılabilceği her türlü aracın kullanımı mümkündür.

Açık bilgi dikkatli bir biçimde kodlanır ve veri tabanı hiyerarşileri içinde saklanır ve yüksek kaliteli, güvenilir, hızlı enformasyon alıcı sistemleriyle ulaşılır. Açık bilgi kodlanır kodlanmaz birçok benzer türdeki problemin çözümünde yeniden kullanılıp kullanılmayacağına göre ya da insanlar arasında değerli bağlantı kurup kuramayacağı diğer bir ifadeyle bir kez daha işe yarayıp yaramayacağı biçiminde değerlendirilir. İşlemleri paylaşmak, altyapının ihtiyaç duyduğu enformasyon teknolojilerine dair destek ve fon büyük bir yatırım gerektirebilmektedir. Açık bilginin toplanma ve kullanma eylemleri tahmin edilebilir. Saklı bilgiye nispeten daha sağlam bir çevre olarak varsayılır. Pazardaki rekabet ve değişen müşteri ihtiyaçları diğer faktörlerle birlikte açık bilginin sağlamlığını azaltmaktadır.<sup>122</sup>

---

<sup>119</sup> Smith 315.

<sup>120</sup> Smith 315.

<sup>121</sup> Dalkir 8.

<sup>122</sup> Smith 315.

Açık bilgi, organizasyonun bütününe yeniden uygulanması, devamlı surette erişilmesi, bilginin organizasyon üyelerine dağıtılması ve bilginin yeniden üretilmesi gibi hususları mümkün kılacak bir yapıdadır. Yine açık bilgi sistematik hale getirilebilme ve organize olabilme özelliğine sahiptir. Organizasyon içinde gerçekleşen işlemlerin kılavuzlarında vizyon ifadeleri misyona dönüşür. Açık bilgi ürün hizmet ya da belgeler vasıtasıyla transfer edilebilir.<sup>123</sup>

Açık bilgi kolayca kodlanabilmesi ve saklanabilmesi özelliklerine sahip olmasından dolayı iş gücü devrinden etkilenme ihtimali oldukça düşüktür. Bu tür bilgiler organizasyon içerisinde herhangi bir çalışan tarafından kolayca erişilebilecek durumdadır. Bu açıdan bakıldığında, açık bilgi harici güvenlik olarak görülen saklı bilginin aksine dahili güvenlik olarak görülmektedir.

Şirketler açık bilginin depolanmasını, elde tutulmasını, kullanılmasını sağlayabilecek enformasyon teknolojilerine büyük meblağlarda yatırım yapılabilmektedir. Geçmiş yıllarda birçok organizasyon, sahip oldukları bilgileri yönetebilme becerilerini arttırmak için elektronik sistemlere büyük yatırımlar yapmışlardır. Aynı zamanda belgelerin saklanması için geniş bir alana ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle bilginin kodlanması yüksek masrafa sebep olan ve çok fazla belge içeren bir hal almaktadır. Açık bilgi kullanımının en temel problemi ise mevcut ya da potansiyel bir rekabet avantajının; açık bilginin taklit edilmesi yoluyla rakipler tarafından kolayca elde edilebilmesi olarak görülebilir.<sup>124</sup>

### **2.4.3. Saklı Bilgi**

Günümüzde, değerli bilgiyi edinmenin zorlaştığı bir ortam mevcuttur. Geniş bir çeşitlilik yelpazesinde olan bir çok iş, birbirlerinden çok farklı bilgiler gerektirmektedir. Açık bilgi herkesin ulaşabildiği bilgi olmasına rağmen herkes her işi yapamamaktadır. Bu durumda, elde edinilmeye çalışılan bilginin, bir bakıma saklı bilgi olduğu görülmektedir. Bilgi yönetimi sahasında çalışmalar yapan araştırmacılar her geçen gün saklı bilgi kavramına daha fazla odaklanmaktadır. Ancak saklı bilgi

---

<sup>123</sup> Dalkir 8.

<sup>124</sup> Jasimuddin, Klein, Connell 106.

kavramının kullanımında da, tıpkı bilgi kavramında olduğu gibi bir karmaşa söz konusudur. Örnek verilecek olursa, bazı yazarlar sadece söze aktarılamayan bilgiye saklı bilgi derken, bazıları söze aktarılması mümkün ama genellikle aktarılamayan bilgiye saklı bilgi demektedir. Bazı araştırmacılar ise, saklı bilgiyi, sadece iş başında günlük mesleki eğitim ile öğrenilebilecek beceri olarak görmektedir. Bir başka kesim ise algılamının sağlanabilmesi için sözlü bilgilerin derlenmesiyle oluşan, eylem bağlantılı ama ifade edilebilir hale getirilmesi zor olan bilgi olarak görebilmektedir. Bir başka açıdan bakıldığında ise bulanık bilgi yani, yeni gelişmeye başlamış ve söze dökülmemiş bilgi olarak görebilmektedir.<sup>125</sup>

Saklı bilgi üzerine düşünen araştırmacıların, saklı bilgiye çok çeşitli anlamlar yüklemeleri ve özellikleri yönünden çok yönlü nitelendirmelere gitmeleri, saklı bilgi kavramını bir çok yönden müphem kılmaktadır.<sup>126</sup> Dolayısıyla kavram, net bir biçimde anlaşılammamaktadır. Bu durumun bir nedeni de saklı bilgi kavramına dair yapılan araştırmaların henüz çok yeni olmasıdır.

Saklı bilgi kavramı, ilk kez Micheal Polanyi tarafından dile getirilmiştir. Polanyi, saklı bilgi kavramını, bilim felsefesinde sorunlu bir kavramsallaştırma anlayışının var olduğu düşüncesine dayanarak geliştirmiştir.<sup>127</sup> Polanyi' nin saklı bilgiye dair teorisi, bilginin insanlar tarafından nasıl geliştireceğini ve kullanılacağını tanımlamaktadır. Polanyi' nin saklı bilgi teorisi eylem yönelimlidir ve eylemin gerçekleştiği süreçlere odaklanmaktadır.<sup>128</sup>

Polanyi tarafından ortaya atılan saklı bilgi kavramının temelinde, insanların ifade ettikleri olgulardan çok daha fazlasını bildikleri, düşüncesi yatmaktadır. Bu durum başkalarıyla aynı fırsatlara, aynı olanaklara sahip olmalarına rağmen daha başarılı olan insanların bunu nasıl yaptıklarını açıklayamamalarıyla örneklendirilebilir.

---

<sup>125</sup> K. Hori, "An Ontology of Knowledge: Key Concepts and Applications," *Knowledge Based System* Vol 13 (2000):369.

<sup>126</sup> Murray E. Jennex, *Knowledge Management, Organizational Memory, and Transfer Behavior*. ( Hershey: Information Science Reference, 2009) 27.

<sup>127</sup> Norman Mooradian, "Tacit Knowledge: Philosophic Roots and Role in KM" *The Journal of Knowledge Management* Vol 9 No 6 (2005):105.

<sup>128</sup> Jon-Arild Johannessen, Johan Olaisen and Bjorn Olsen, "Mismanagement of Tacit Knowledge: The Importance of Tacit Knowledge, The Danger of Information Technology, and What to Do About It," *International Journal of Information Management* 21 (2001):8.



Örneğin; bir doktor bir hastanın röntgen filmlerine bakarak hastalığı teşhis edebilmekte; fakat bunu nasıl yaptığı kendisine sorulduğunda, anormalliği nasıl fark ettiğini anlatamamaktadır. Hastanın röntgen filmlerindeki anormalliği fark edebilme yetisi, doktorun tecrübe ve eğitiminden kaynaklanmaktadır.<sup>129</sup> Saklı bilgiye dair doktor örneğindeki gibi çok fazla sayıda sezgisel içerikli örneklere yer verilebilir. Saklı bilginin bu biçimde sezgiyle karakterize edilmesi muğlak gibi görülebilse de kavramın anlamını taşımaktan çok uzak değildir.<sup>130</sup>

Saklı bilginin anlaşılmasından önce Polanyi'nin bu kavramı geliştirirken kullandığı anahtar kavramlara ve tanımlara bakılması yararlı olacaktır. Polanyi'nin teorisini oluşturma aşamasında kullandığı iki önemli kavram “odaksal bilgi” ve “bağlı bilgi” olarak ifade edilen kavramlardır. Bu iki kavram arasındaki ayrım açık ve saklı bilgi arasındaki ayrıma benzer bir nitelik göstermektedir. Odaksal bilgi, kısaca bir bireyin bir olguya, nesneye, olaya dair var olan enformasyonu istemesiyle elde ettiği bilgidir. Diğer bir deyişle herkesin elde edebileceği odaklanabileceği bilgidir. Bağlı bilgi ise zihinlerde yer bulan ve doğrudan odaksal bilgiye götürmeyen bilgi olarak ifade edilmektedir. Bağlı bilgi, çeşitli yolları kullanarak dolaylı bir biçimde odaksal bilgiyle alakalıdır. Bu alaka odaksal bilginin kullanılmasını mümkün hale getirir. Bağlı bilginin nitelikleri; insan zihninde aktif olması, bilme anında bilme eylemine dair insanda bir bilincin oluşmaması; fakat odaksal bilgi kullanımının temel dayanağı olması, odaksal bilgiyi mümkün kılması ve onu meydana getirmesi olarak belirtilebilir.<sup>131</sup>

Polanyi insan zihninde gerçekleşen bilme eyleminin iki boyutuna odaklanmaktadır. Bu iki boyut “neyin bilindiği” ve “nasıl bilindiği” sorularının yöneltildiği hususlardır. Bilme eylemiyle gerçekleşen bu iki boyut insan zihnini sahip olduğu herhangi bir bilgide her zaman görülmektedir. Sahip olunan her bilgi için, sahip olma sürecinde kullanılan yöntemi ve ulaşılan sonucu ifade etmektedir. Polanyi, insanlar bildiği için saklı bilginin var olduğunu söylemektedir. Saklı bilginin sadece sonuçlarda görülebildiğini ileri sürmektedir. Polanyi'ye göre bilgiye sahip olan insanın, bu bilgiyi ifade etmesi istendiğinde, ifade edemiyorsa, herhangi bir biçimsel forma

---

<sup>129</sup> Mooradian 105-106.

<sup>130</sup> Mooradian 106.

<sup>131</sup> Mooradian 106.

sokamıyorsa bu bilginin saklı bilgi olduğu anlaşılır.<sup>132</sup> Polanyi' nin bilme eylemine dair belirttiği bu iki görüş, iş dünyasında birçok yönetim teorisyeni tarafından bilgiye dair saklılık ya da açıklık durumunu belirten bir kategori yerine bütün bilgilerde var olan ve seviyeleri değişen boyutlar olarak görülmektedir.

Polanyi' ye göre bütün bilgilerin objektif ve açık bir biçimde şekillendirilmesi mümkün değildir. Diğer bir deyişle bilginin saklı yönlerinin tam olarak kopyalanması mümkün görünmemektedir.<sup>133</sup> İnsanlar bildiklerinin bir kısmını açıklayabilmekte bir kısmını açıklayamamaktadır. Açıklanamayan kısım ise saklı olan kısımdır. Micheal Polanyi bu kısmın hiçbir koşulda açıklanamayacağını ya da bir başka deyişle açık bilgiye dönüştürülemeyeceğini düşünmektedir.

#### **2.4.3.1. Saklı Bilginin Tanımı ve Mahiyeti**

Saklı bilgi ifade edilmesi zor, biçimselleştirilemeyen veya paylaşılabilen bilgi anlamına gelmektedir. Saklı bilgi bilinçli ve kelimelere dökülebilir açık bilginin zıddı olarak görülen bilgidir.<sup>134</sup> İfade edilmesinin zorluğu rakamlarla ya da kelimelerle aktarılabilir hale getirilememesidir. Kelimeler ya da rakamlar yoluyla ifade edilemeyen bilginin biçimselleştirilmesi de söz konusu olmayacaktır. Diğer bir deyişle, saklı bilgi bir kağıt üzerine yazılamayacak, bir e-posta ile anlatılamayacak, bir konuşma içerisinde aktarılamayacaktır. Geleneksel yöntemler ile biçimselleşmeyen bilgi de doğal olarak, geleneksel yöntemlerle paylaşılan bilgi gibi paylaşılacaktır.

Saklı bilgi aynı zamanda “ifade edilemeyen/belirtilemeyen zeka”, “müşterek akıl”, “tarifi zor bilgi” olarak da isimlendirilen bilgi türüdür.<sup>135</sup> Bir bilgi doküman haline getirilemiyorsa, kelimeler ve rakamlarla görülebilir, somut bir forma sokulamıyorsa, bir insanın zihnine ihtiyaç duymadan bir lokasyona sahip olabiliyorsa, o bilgi saklı bilgidir, denilebilir.

---

<sup>132</sup> Jennex 27.

<sup>133</sup> Jennex 27.

<sup>134</sup> Roy Lubit, “The Keys to Sustainable Competitive Advantage,” *Organizational Dynamics* Vol 29 No 4 (2001):166.

<sup>135</sup> Stover 164.

Saklı bilgi oldukça kişisel, biçimsel hale getirilmesi zor, iletişimi ve paylaşımı oldukça güç olan bilgi türüdür. Sübjektif anlayışlar, sezgiler, önsözler saklı bilgi olarak isimlendirilebilecek bilgi çeşitleridir. Saklı bilgi bireylerin eylemlerinde ve tecrübelerinde olduğu kadar, bireyin sahip olduğu duygular, değerler, inançlar ve ideallerle de ilişkilidir. Saklı bilgi insanın zihninde bulunan bilgidir ve kolayca ifade edilemez.<sup>136</sup>

Organizasyonun bilgi kaynakları yerinde bir benzetmeyle buz dağına benzetilmektedir. Yapılandırılmış bilgi yani diğer bir deyişle açık bilgi buz dağının görünen kısmını temsil etmektedir. Bu tür yapılandırılmış bilgi kaynaklarının en temel vasıfları daha kolay bulunabilir, daha kolay belirlenebilir ve daha kolay paylaşılabilir olmasıdır. Bu tür bilgi kaynaklarının bir diğer özelliği ise organizasyon içerisinde pedagojik ve teknolojik açıdan birçok forma müsait olmasıdır.<sup>137</sup> Bir başka şekilde söylenecek olunursa, yapılandırılmış yani açık bilginin hem öğretilmesi hem saklanması hem de kullanılması için çok fazla olanak mevcuttur. Buzdağının görünmeyen kısmında ise bilginin görülemeyen ve ifade edilemeyen kısmı vardır ve bu kısım organizasyonlar için hayli önemlidir. Buzdağının bu görünmeyen parçası saklı bilgiyi ifade etmektedir.<sup>138</sup>

Nonaka ve Tekeuchi, saklı bilgiyi kişisel bağlamı belirli olan ve dolayısıyla biçimsel hale getirilmesi ve iletişimi zor olan bilgi olarak açıklamaktadır. Bu yazarlar kullandıkları terminolojide açık bilgiyi sistemli bir dili olan ve işe aktarılabilir bilgi olarak görmektedir. Bir başka şekilde ifade edecek olursak açık bilgi saklı bilgidir mahiyet yönüyle farklı olan bilgidir. Bu nedenle saklı bilginin açık bilgiye dönüşmesi aslında mahiyet olarak da bir değişime uğraması demektir.<sup>139</sup>

Uygulamaya yönelik ortaya çıkışından dolayı saklı bilgi “uygulamanın içinde bilme” olarak da ifade edilmektedir. Çalışan bir birey, çalıştığı alanda sahip olduğu uzmanlık bilgisi üst düzeye ulaştığı zaman, herhangi bir problemle karşılaşması durumunda, sahip olduğu uzmanlık ile diğer meslektaşlarına nispeten sezgisel olarak daha hızlı çözüm üretebilmektedir. Bahsedilen sezgisel oluşum ancak bireyin bir

---

<sup>136</sup> Jennex 136.

<sup>137</sup> Herrgard 358.

<sup>138</sup> Herrgard 358.

<sup>139</sup> Mooradian 105.

konuda şümulü bilgiye sahip olması ve dolayısıyla bireyin sahip olduğu saklı bilginin oluşması ile mümkün hale gelmektedir.<sup>140</sup> Bu noktada tecrübe de önemli bir yer teşkil etmektedir. Bir eylemin sürekli tekrarlanması kişinin o eyleme yönelik melekelerini geliştirecektir. Melekelerin gelişmesi de bir yönüyle saklı bilginin oluşması anlamına gelmektedir.

Saklı bilgi aynı zamanda, “biçimsel olmayan yöntemlerle elde edilen, somut hale gelmemiş, kodlanmamış teknik bilgi” olarak tanımlanmaktadır. Saklı bilgi, somut olarak var olan ürünlere ya da süreçlere dair herhangi bir üretim ya da edinimi içermemektedir. Bununla birlikte saklı bilgi yine teknik programları, eğitim programlarının ya da spesifik araştırmalar ile ilgili bilgi akışında var olan soyut bilginin şekli öğelerini de içermemektedir.<sup>141</sup>

Saklı bilgiye dair yapılan bir diğer tanım ise, “çoğu zaman kelimelerle ifade edilemeyen, ancak eğitilmiş bir tanıma ve algılama olarak ortaya çıkan bilgi” olarak ifade etmektedir.<sup>142</sup> Bilginin saklı formda bulunmasının kökleri, uygulama ve tecrübeye dayanmaktadır ve bu nedenle tamamıyla insan zihninde var olmaktadır. Saklı bilgi ancak beceri vasıtasıyla, uygulamalarda ortaya çıkabilir. Saklı bilginin öğrenilmesi, çıraklar tarafından izleyerek ve yaparak gerçekleşir.<sup>143</sup> Saklı bilginin önemli öğretim yollarından biri çıraklık yöntemidir. Çırak pozisyonunda bulunan çalışan, saklı bilgiye sahip olduğu varsayılan usta pozisyonunda bulunan çalışanla birlikte uzun zaman devam eden çalışma dönemlerinde, iş başı eğitim, edinilen tecrübe, yapılan gözlemler vasıtasıyla bilginin kendisine transferini sağlayabilir. Çıraklık yöntemi çok eski bir yöntem olmasına rağmen saklı bilginin aktarımı için oldukça etkili bir yöntem olarak kabul görmektedir.

Saklı bilgi kendiliğinden ortaya çıkan bir mahiyete sahip olan bilgi türüdür. Bu aslında saklı bilginin uygulama esnasındaki ortaya çıkışında harcanan vakit ile alakalı bir durum olarak da anlaşılabilir. Saklı bilginin bir uygulamaya içerisinde ortaya çıkışı hiç zaman gerektirmez ya da çok az zaman gerektirir. Saklı bilgiye sahip olan birey onu uygulamasında kullanırken düşünmez, bir metot takip etmez. Bu

---

<sup>140</sup> Stover165.

<sup>141</sup> Johannsen, Olaisen, Olsen 4-5.

<sup>142</sup> Johannsen, Olaisen, Olsen 5.

<sup>143</sup> Johannsen, Olaisen, Olsen 5.

durum, bir organizasyon içerisinde kararlar alınırken ya da bir grubun, hem bir bütün olarak, hem de münferiden davranışlarına tesir ederken de böyledir. Saklı bilgi lokal olma eğilimindedir.<sup>144</sup> Yani belirli zaman dilimlerinde ve belirli durumlarda ortaya çıkar. O bağlama mahsus olarak var olur.

Saklı bilgi kayıt altına alınmış ya da yazılmış olmaktan çok insanların beyinde içgüdüsel olarak oluşan bir bilgi gibi de görülmektedir. Bu noktada saklı bilginin sezgisel olduğundan bahsedilmektedir.<sup>145</sup> Burada dikkat çekilmesi gereken husus saklı bilginin tamamıyla içgüdüsel olduğunun kabul edilmesi insan iradesini devre dışı bırakmaktadır. Bu yaklaşımın bakış açısıyla yaklaşmak birçok bilgi yönetimi çabasını anlamsız ve gereksiz kılmaktadır. Saklı bilginin içgüdüsel bir bilgi olması sadece bir yönünü temsil etmektedir.

Saklı bilgi teknik ya da bilişsel bilgidir. Teknik bilgi oluşu bir şeyin nasıl yapıldığı bilgisini ifade etmektedir. Teknik saklı bilgi, spesifik bilgiye sahip olunması gereken bir sahada çalışan bireylerin, tıpkı ustalık gerektiren bir alanda faaliyette bulunan bir bireyde olduğu gibi, uzmanlaşması ve becerilerini tekrar tekrar kullanması ile ortaya çıkar. Bilişsel bilgiden kasıt ise saklı bilginin, zihinsel modellerin, inançların, değerlerin, bakış açılarının, sezgilerin ve varsayımların toplamından hasıl olan bilgi olmasıdır.<sup>146</sup> Bilişsel saklı bilgi, algıları ve örtülü zihinsel modelleri birleştirir. Diğer bir ifadeyle zihinsel modeller ve algılar, insanların zihinlerinde yerleşmiş olduğunu kabul ettikleri olgulardır. Bilişsel modeller, insanların dünyada cereyan eden olayları nasıl algıladıklarını etkiler. İnsanlar sahip oldukları saklı bilgilerini, metaforlar, analogiler, ispatlar ve hikayelerini kullanarak diğer bireylere taşırlar. Dinleyiciler bu bilgilerin içeriğini ve hikayesini değerlendirir ve kendilerine mal ederek uygulamaya geçirirler ya da bundan uzak kalırlar. Bir örnek vermek gerekirse, enformasyon teknolojileri ve danışmanlık sahasında faaliyet gösteren Data fusion isimli firmada konferanslarda fotoğraflar çekilir ve çekilen bu fotoğraflar meslektaşlar ile paylaşılır. Paylaşılan fotoğraflar çalışanların hikayelerini, bazı notları, açıklamaları ve açık bilgileri içerir. Bu çalışmanın temel amacı olan şeylerin ne için olduğunu ve uygulanabilir enformasyonun aynı zamanda saklı bilgiyle nasıl iç içe olduğunu

---

<sup>144</sup> Smith 313-314.

<sup>145</sup> Jennex 27.

<sup>146</sup> Smith 314.

göstermek içindir. Saklı bilgi belirli bir bağlama sahip olması nedeniyle açık bilgiye nispeten zaman zaman açıklanması ve konuşulması daha kolay mahiyete dönüşebilir<sup>147</sup>

Bilgi yönetimi sahasında saklı bilgi kavramı sıklıkla tanımlanamayan bilgi olarak ifade edilmektedir. Tanımlanamasa da özellikle sosyal etkileşimlerde, sosyal uygulamalarda (aktivite) ve daha genel anlamda bir bireyin, grubun ya da kurumun işleri nasıl yaptığını tarif etmek için kullanılmaktadır.<sup>148</sup>

Saklı bilgi kavramı aynı zamanda bilgi yönetiminde yer bulan sohbet etme, öğretme ve öğrenme, üretkenlik gibi insani süreçleri içinde barındıran bilgidir.<sup>149</sup> Saklı bilginin, insandan bağımsız olması mümkün olmayan yapısı, bu süreçleri barındırmasını beraberinde getirmektedir. Öğretme, öğrenme, üretkenlik ve sohbet gibi insani süreçler saklı bilginin gelişmesine, açık hale gelmesine, ya da yeni bir bilginin ortaya çıkmasına olanak vermektedir. Bu süreçler, bir işin yapılmasından, bir bireyin rol model olarak alınmasına; sohbet ile tecrübelerin aktarılmasından, birlikte vakit geçirerek bilinçli ya da bilinçsiz gözlem yapmaya kadar çok geniş bir yelpazeyi içerir.

Saklı bilgi kavramı genellikle açık bilginin zıddı olan bir kavram olarak açıklanma yoluna gidilse de, tam olarak açık bilginin zıddı değil de; bir bilgi türü olarak tarif edilmektedir. Fakat bu durum çok geniş bir anlama alanını kapsamaktadır. Saklı bilgi kavramını örneklendirecek olursak bir bisiklete nasıl binileceği, bir kelime işlemecinin nasıl kullanılacağı, bir yemeğin nasıl yapılacağı verilen en yaygın örnekler olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>150</sup> Halk arasında da sıkça gerçekleştirilen bu eylemler için hemen hemen her birey aynı bilgilere sahiptir; fakat her birinin eylemi gerçekleştirme beceresi aynı olmamaktadır. Aynı malzemelerle, aynı yöntemlerle yapılan, aynı yemeklerin birbirilerinden farklı olması sıkça karşılaşılabilecek bir durumdur. İşte bu noktada bir yemeği diğerinden farklı kılan, onu yapanın saklı bilgisidir, denilebilir.

---

<sup>147</sup> Smith 314.

<sup>148</sup> Charlotte Linde, "Narrative and Social Tacit Knowledge," *The Journal of Knowledge Management* Vol 5 No 2 (2001):160.

<sup>149</sup> Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. (Oxford: Oxford University Pres, 2007)7.

<sup>150</sup> Linde 160.

Saklı bilginin niteliklerine bakacak olursak ilk olarak karşımıza bu bilgi türünün herhangi bir forma girememesinin diğer bir deyişle yazılı hale getirilmesinin zor olduğu çıkmaktadır. Saklı bilgiye sahip insanlar, gösterdikleri performansın altında yatan karar verme prensiplerini açıklayamamaktadırlar. Kişiler eylemleri sırasındaki davranışlarını, verdikleri kararları, kendilerinin de bilmedikleri ya da açıklayamadıkları bir takım kuralları izleyerek gerçekleştirirler.<sup>151</sup>

Aynı zamanda saklı bilginin bir yeri mesken edinmesi çok olası değildir. Yaygın ve daha kolay bir biçimde öyküleyici tarafından taşınabilir.<sup>152</sup>

Saklı bilgi sezgiseldir ve uygulama tabanlı bir bilgidir. Bu durum saklı bilginin hem insanlar arasında geçişini zorlaştırmakta hem de onu değerli kılmaktadır.<sup>153</sup> Sezgisel olması, saklı bilgiye sahip bireyin geçmişiyile, değerleriyle, yaşadıklarıyla, kişisel kapasitesiyle doğrudan alakalıdır. Uygulama tabanlı olması ise, saklı bilginin ifade edilememesinden dolayı ancak uygulamalarda ve sonuçlarda ortaya çıkan bir nitelikte olduğunu ifade etmektedir.

Bunun yanı sıra saklı bilgi topluluk merkezlidir. Gruplar bazen kendi bilgisi, ortak tecrübesi ve anlayışı ile grup içindeki bireylerin toplam bilgisinden daha fazlasını ortaya çıkartabilmektedir. Böyle bir durumda grup içindeki bireylerde bildiklerinden daha fazlasını elde etmektedir.<sup>154</sup> Bu durum bir yönüyle sinerji kavramıyla da açıklanabilir. Bir örnekle açıklayacak olursak, iki bireyin yan yana geldiklerinde ortaya çıkarttıkları iş, bu bireylerin sahip oldukları bilginin toplamından fazlasını gerektiriyor ise bu iki bireyin beraberliklerinden ortaya çıkan bir saklı bilgi söz konusudur.

Aynı zamanda saklı bilginin bir diğer niteliği ise pratik yönelimli bilgi olması ve bir süreci ile tanımlanmasıdır. Bu nitelik bir anlamda teknik bilgiye (know-how) benzemektedir. Nonaka, teknik bilginin saklı bilgiyle eş anlamlı olarak

---

<sup>151</sup> Veronique Ambrosini, Cliff Bowman, "Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operationalization," *Journal of Management Studies* Vol 38 No 6 (2001): 812- 813.

<sup>152</sup> Linde 161.

<sup>153</sup> Stover 165.

<sup>154</sup> Stover 165.

kullanılabileceğini söylemektedir. Bunun sebebi ise saklı bilginin teknik becerilerin bir kısmını teşkil etmesinden kaynaklanmaktadır.<sup>155</sup> Teknik bilgi, açık bilgiyle, saklı bilginin beraberliği olarak da ifade edilebilir.

Söz konusu bilgi türü diğer bilgi türleri gibi büyütülebilir, genişletilebilir, paylaşılabilir ve yaygın hale getirilebilir bir bilgi türüdür. Yalnız diğer bilgi türlerinden en temel farkı iletilebilmesi ve yaygın hale getirilmesi, bilginin türüne göre değişebilmekle beraber oldukça zordur. Saklı bilginin sosyal bir nitelikte olması, belirlenme ve tanımlanma hususlarında daha fazla güçlük ortaya çıkartmaktadır. Saklı bilginin var olduğu bağlam müstakildir. Bir iş, oluş ya da eylem gerektiren durumlarda ön plana çıkan saklı bilgi, bir başka eylem, iş ya da oluş gerektiren durumlarda aynı etkinliği gösteremeyebilir. Bahsedilen bu özellikler ilginç yönetim zorluklarını da beraberinde getirmektedir.<sup>156</sup> Bir yönetici, bir firmada olağanüstü başarılar sergileyebilirken, şartların çok daha iyi olduğu bir başka firmada başarısız olması oldukça sık görülen bir durumdur. Bir yöneticiyi başarılı kılan temel unsurlardan birisi saklı bilgidir. Yöneticinin çalışma koşullarının değişmesi, saklı bilginin bağlamının değişmesi anlamına gelebilir. Böyle bir durumda da saklı bilgi çok fazla bir anlam ifade etmeyecektir. Saklı bilginin yeni bir ortamda da işe yarar olması, yeni ortam içerisine adapte edilebilmesiyle yakından ilişkilidir. Saklı bilginin adaptasyon yeteneği beklenen ve yeni durumlarla alakalıdır. Saklı bilgi bir konunun uzmanlığı, nasıl yapıldığı, neden yapıldığı ve neden dikkate alındığı ile ilgilidir. Saklı bilgi birlikte çalışma yeteneğini, vizyon paylaşımını ve kültürün iletmesini gerektirir. Saklı bilgi bireyden bireye tecrübî bilginin transferi için birebir ve yüz yüze koçluk ve mentörlük çalışmalarını içerir.<sup>157</sup>

Bu bilgi türünde en temel unsur olarak ifade edilen “saklılık” (tacitness) bilenin sahip olduğu bir olgudur. Bir bireyin kolayca ifade edebildiği bilgi bir başka insan tarafından ifade edilebilmesi oldukça zor olabilmektedir. Bir başka açıdan bir bilgi, bir insan için açık konumdayken bir başkası için kapalı bir halde yani saklı bilgi konumunda olması mümkündür. Burada bir çelişki göze çarpmaktadır. Örneğin bir

---

<sup>155</sup> Ambrosini, Bowman 813.

<sup>156</sup> David J. Skyrme, *Knowledge Networking* (Oxford: Butterworth Heinemann, 1999) 49.

<sup>157</sup> Dalkir 8.



yanda oldukça yetenekli, konusunda birikim sahibi, tecrübeli ve uzman kabul edilen insanlar kendi uzmanlık sahalarındaki bilgiyi ifade etmekte zorluk çekebilirler. Konusunda acemi kabul edilen bir birey için ise bilgisini ifade edilebilir kılmak, yaptıklarını nasıl yaptığını anlatmak çok daha kolay olabilir.<sup>158</sup>

Saklı bilgi çoğunlukla emsalsiz, taklidi zor ve belirsizdir. Yani aynı konuda, saklı bilgiye sahip olan iki farklı bireyin elde edeceği sonuçlar birbirine yakın olabilir; fakat aynı olması çok olası bir durum değildir. Bu nitelik ise saklı bilginin organizasyonlar açısından stratejik anlamda bir değer taşımasını sağlamaktadır. Saklı bilginin stratejik değer ifade edebilme olasılığının açık bilgiyle mukayese edildiğinde çok daha fazla olduğu görülecektir.<sup>159</sup> Bunun önemli sebeplerinden birisi, herkesin sahip olmadığı bir bilgi türü olmasının yanı sıra, isteyenin de istediği zaman ulaşamadığı bir bilgi türü olmasıdır. Dolayısıyla bu durum saklı bilgiye, bilhassa organizasyonlar açısından stratejik bir değer atfetmektedir.

Bilginin saklı bir halde bulunması aynı zamanda belirsizlik ortaya çıkartmaktadır. Bir organizasyon saklı bilgiden doğan rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklarının ya da bilhassa eylemlerinin bilincinde olmayabilir. Diğer bir deyişle, eylemler ve sonuçlar arasında nedensellik ilişkisinde bir belirsizlik ortaya çıkartmaktadır.<sup>160</sup> Saklı bilgi kaynaklı sonuçların, kendi kendine gerçekleştiği hükmüyle ele alınması, saklı bilgi kavramından habersiz olanların sahip olabileceği bir yaklaşımdır. Böyle bir durumda saklı bilginin sağladığı avantajların, temel yetenekler haline getirilmesi çok mümkün değildir.

Saklı bilgi bireylerin akıllarında ve davranışlarında gizlidir. Saklı bilgi sübjektif bir yapıya sahip olan bilgidir. Her gün kullanılsa bile insanların zihninde saklıdır ve bir başka yerde bulunması mümkün değildir.<sup>161</sup> Bu konuda bir başka görüş, iş dünyasındaki saklı bilginin sübjektif olmadığını ileri sürmektedir. Saklı bilginin iş dünyasında sahip olduğu anlam açısından bakıldığında uygulama yönelimli, tecrübeye dayanan, sahip olduğu bağlam ile doğrudan ilgili ve kişisel ama sübjektif ya da göreceli olmayan bilgidir. Çünkü bu bilgi türü test edilebilir, kontrole tabi

---

<sup>158</sup> Dalkir s 8.

<sup>159</sup> Elsevier 137.

<sup>160</sup> Ambrosini, Bowman 813- 814.

<sup>161</sup> Groff, Jones 3.

tutulabilir, deneysel olarak araştırılabilir bir yapıya sahiptir. Objektiflik olgusu ise bir anlamda gerçekleşen sonuçlarla ilgilidir. Bunun anlamı saklı bilginin kullanıldığı işlerin kalite, dayanıklılık ve maliyet düşüklüğü olarak test edilebilmesidir. Sonuçları test ediliyor olsa bile saklı bilginin edinimi hiçbir bilimsel yol ile açıklanması ya da test edilmesi mümkün değildir. Saklı bilgiyi edinen bireyin, detaylar karşısında farkındalığı bu süreçte önemli rol oynamaktadır. Saklı bilgiyi bilme eylemi tamamıyla analiz edilemeyen kompleks bir süreçtir.<sup>162</sup>

Değerli saklı bilgi gözlemlenebilir eylemlerden kaynaklanmaktadır. Başkaları tarafından anlaşıldığı ve kullanıldığı zaman değerini yitirmektedir. Bir diğer bakış açısı ise açık bilgi bir sonuç ya da ürün olarak ortaya konulabilme yeteneğine sahip olan bilgidir. Saklı bilgi süreçlerde son ürünün ortaya çıkartılması için gerekli uzmanlık bilgisi olarak karşımıza çıkabilmektedir.<sup>163</sup> Yani saklı bilgi, sadece sonuçlarda gözlemlenebilen bilgidir. Eylemin içerisinde, ne derece kullanıldığı, ne kadar aktif bir rol oynadığını kestirmek çok olası bir durum değildir.

Tecrübeler sezgi gibidir. Bir öğretim seti ya da kişinin sahip olup ifade edebildiği bir gerçekler bütünü değildir. Açık bilgi bir şeyi bilmek iken saklı bilgi nasıl bildiğinin cevabıdır.<sup>164</sup>

Açık bilgiyi mekanik ve teknolojik yollarla, belgelere, veri tabanlarına, elektronik depolara vb. saklamak mümkünken saklı bilgi sadece insanın kendisinde depolanmaktadır. Saklı bilgi depolarda, belgelerde kitaplarda bulunmaz. Sadece insan ruhunda içselleştirilmiş halde bulunur. Çıraklık, doğrudan etkileşim, çevre, objektif öğrenme gibi yüz yüze sosyal etkileşimler ve uygulama tecrübeleri saklı bilginin paylaşımı için daha uygundur. Saklı bilginin kişiye bağlı olması organizasyonlar için çok risklidir. Saklı bilgiyi açık bilgiye dönüştürme ya da en azından saklı bilginin paylaşımına sunulabilir hale getirmesi organizasyona değer katar.<sup>165</sup>

---

<sup>162</sup> Johannsen, Olaisen, Olsen 7.

<sup>163</sup> Dalkir 8.

<sup>164</sup> Lubit 166.

<sup>165</sup> Herrgard 359.

Saklı bilgi, ona sahip olan bireyler tarafından bizzat gerçekleştirilen eylemlerde ortaya çıkmaktadır. Saklı bilgi ile gerçekleştirilen eylemler, sahip olunan açık bilginin sağlayabileceği düzeyden daha üstün bir düzeyde gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle sadece açık bilginin kullanımı ile bir konuda uzman olmak çok mümkün görünmemektedir. Öğrenilmesi ya da yapılması söz konusu olacak eylemlerin tecrübe edilmesi gerekmektedir. Aynı durum bir yönetici için de söz konusudur. Başarılı bir yönetici olabilmek önemli derecede saklı bilgiye bağlıdır.<sup>166</sup> Takdir edilecektir ki günümüzde bilgi herkesin ulaşabileceği bir durumdadır. Önemli olan bilginin birey tarafından kendisine mal edilmesi ve o bilgiden saklı bilginin oluşmasının sağlanmasıdır. Özellikle yönetim penceresinden bakıldığında bu durumun önemi anlaşılmaktadır.

Saklı bilgi içeriğe, bağlama ve odaklanmaya göre gruplanır. Duruma ve saklı bilgiye sahip olan bireye bağlı olmak üzere bir ya da birden fazla saklı bilgi çeşidi bağlama ve ihtiyaca bağlı olarak kullanılabilir. Bu noktada bağlamdan kast edilen, ihtiyacın, olayın, halin yerel ya da global olup olmamasıdır.<sup>167</sup> Yani cereyan eden olgunun ve durumun zaman, mekan ve bireylerden etkilenmemesi, her yerde aynı anlama gelerek insanlara aynı şeyleri ifade etmesi onun globalliğini gösterir. Fakat bir hal bir olgu bir eylem, zaman, mekan ya da birey gibi değişikliklerden etkilenerek farklı sonuçları verebiliyorsa, farklı anlamlara gelebiliyorsa, ya da insanlara farklı şeyler ifade edebiliyorsa yerel bir bağlama sahip olduğu anlaşılır. Açık bilginin çoğu teknik bilgi, veri ya da enformasyondur. Bu nedenle her yerde, açık bilgiyle muhatap olan insanlara aynı anlamı ifade etmektedir. Örneğin suyun 100 derecede kaynaması her yerde geçerli olan ve aynı anlamı sağlayan bir bilgidir. Saklı bilgi ise değişik bağlamlarda değişik anlamlar taşıyabilmektedir. Bir futbol takımı oyuncusu, bir takımında üst düzey bir performans sergilerken, bir başka takıma transferiyle bunu gerçekleştiremeyebilir.

Kişisel bilgi olması saklı bilginin bir başka niteliğidir. Nonaka ve Sternberg saklı bilgin bilişsel bir boyutta olduğunu öne sürmektedir. Bu yazarlara göre, saklı bilgi zihinsel modelleri içermektedir. Saklı bilgiye sahip olan bireyler belirli durumlarda bu modelleri izlemektedir. Bunlar derin bir şekilde bireylerin zihinlerine yerleşmiştir

---

<sup>166</sup> Lubit 166.

<sup>167</sup> Smith 315.

ve bu durum kendi kendine olmuş gibi kabul edilme eğilimine sahiptir. Ravetz saklı bilginin bireylerde yerleşik olarak bulunmasından ötürü tamamen doğal olduğunu ileri sürmektedir. Bu durumun saklı bilginin neden ifade edilemiyor olmasından ve kişiye bağlı olmasından kaynaklandığını belirtmektedir.<sup>168</sup>

Son olarak saklı bilginin spesifik bir yapısından bahsetmek yararlı olacaktır. Bu bilgi türü tipik bir şekilde iş başında öğrenilir. Nonaka saklı bilginin eylemde kökleştiğini söylemektedir.<sup>169</sup> Diğer bir ifadeyle, eylemin sürekli tekrarı öğrenilen bilginin meleke halini almasını sağlamaktadır. Fakat gerçekleştirilen eylemler, zaman, mekan, iş ve yapan birey açısından bakıldığında bir bağlam içerisinde gerçekleşmektedir. Bunun anlamı şudur: saklı bilgiye sahip olan bireyin, her koşulda aynı sonuçları alması mümkün olmayabilir. Başarılı olabilmek ve saklı bilginin bir anlam ifade etmesi kendisine ait bağlama bağlı olarak gerçekleşmektedir.

#### **2.4.3.2. Saklı Bilginin Kategorileri**

Bir başka yazar daha farklı bir sınıflandırmaya giderek saklı bilgi için dört farklı kategori belirlemiştir. İlk saklı bilgi sınıfı, “uzmanlık bilgisi” olarak ifade edilmektedir. Bir golf oyuncusunun golf sopasını nasıl salladığından, bir biyoloji laboratuvarında bir hücrenin nasıl ele alındığına kadar bir çok eylem, gerçekleştirilebilir ama anlatılamaz bir mahiyet arz etmektedir. Bu türdeki beceriler saklı bilgi tabanlı becerilerdir. İnsanlar üzerinde çalıştıkları eylemleri sürekli tekrar ederek o eyleme dair bir beceriye sahip olmaktadır. Bu tür bilginin kaybı için daha önce çözülebilen bir sorunun, önceden o işle meşgul olan çalışanın işten ayrılması sonucu, çözülememesi örnek olarak verilebilir. İşe dair bütün açık bilginin herkes tarafından bilinmesine rağmen sorunun çözülememesi, işten ayrılan çalışanın sahip olduğu saklı bilgiyi göstermektedir.

İkinci sınıf olarak ise “ zihinsel modeller ve şemalar” olarak ifade edilebilir. Bu bilgi sınıfı insanların hangi öğeleri merkezde kabul ettikleri hangilerini değersiz

---

<sup>168</sup> Ambrosini, Bowman 813.

<sup>169</sup> Ambrosini, Bowman 813.

kabul ettikleriyle alakalıdır. Mevcut durumu ve olayları anlamak için zihnimizde çizdiğimiz şemalar, olayları nasıl analiz ettiğimizi, neden sonuç ilişkisini nasıl kurduğumuzu ve olaylara nasıl anlam verdiğimizi belirlemektedir. Bu şemalar, bazen bilinçli bazen de bilinçsiz olarak kullanılan saklı bilgidir. Bu tür saklı bilgi vasıtasıyla insanlar, herhangi bir durum karşısında, insanları güvenilir bulup bulmama, herhangi bir olayın içerisinde bir fırsat görme ya da risk alabilme ihtimali olan olaylarda nasıl karar verildiğini belirlemektedir. Bu yönüyle ele alındığında bu tür saklı bilgi iş hayatında yönetim kademesinde yer alan bireyler için ciddi bir öneme haizdir.

Saklı bilginin üçüncü sınıfı “insanların problemlere yaklaşımı” olarak ifade edilebilir. Bu tür saklı bilgi insanların karar verirken kullandıkları karar ağaçlarının arkasında olan bilgidir. İnsanlar bir sorunla karşılaştıklarında, kendilerine yönelttikleri sorular bilinçli bir planlamanın sonucunda ortaya çıkan sorular değildir. Bu tip durumlarda insanların problemlere yaklaşımı, daha önce karşılaştıkları problemlerden çıkarttıkları sonuçlar, alışkanlıklar ve zihinsel aktivitelerden oluşmaktadır. Daha önce benzer bir problem ile karşılaşmış ve çözüm üretilmiş ise benzer çözümler doğrudan hatırlanabilmektedir. Ya da karşılaşılan birden fazla benzer problem var ise, o problemlerdeki çözüm yolları ve elde edilen sonuçlar karşılaştırılıp en iyisi seçilebilir. Ya da bir başka biçimde mevcut problemin artıları ya da eksileri düşünülebilir ve sistematik bir biçimde karar verme yolu tercih edilebilir.

Son olarak problemin çözülmesi için çeşitli analiz yöntemleri kullanılarak en iyi tercihte bulunmak için çaba sarf edilebilir. Bunların hepsi kişilerin kullandığı karar ağaçları ile ilgilidir. Bu karar ağaçlarının altında yatan bilgi ise saklı bilgidir. Saklı bilginin çoğunun bir firmanın rutinlerinde toplanması ise dördüncü sınıf olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada kullanılan rutin kelimesi düzenli olarak gerçekleşen ve tahmin edilebilirlik düzeyi yüksek olan davranış kalıplarını ifade etmektedir. Bir organizasyonda mevcut rutinler, organizasyona ait işlem prosedürünü sağlamlaştırmakta ve aynı zamanda rolleri güçlendirmektedir. Organizasyon içerisinde rutinlerin gelişmesi zaman alan bir işlemdir. Organizasyonlar rutinlerini

geliştirirken, bilgi bu rutinlerin içerisinde var olmaya başlar. Rutinlerde var olan saklı bilgi rekabet gereksinimlerinin sezgisel idrakini içermektedir.<sup>170</sup>

Bazı araştırmacılar ise müşterek açık ve saklı bilgi kavramını ortaya atmışlardır. Bu tür açık ve saklı bilgi bir bireyin değil de bir grubun ya da organizasyonun sahibi olduğu bilgiyi ifade etmektedir.<sup>171</sup>

#### **2.4.3.2.1. Bireysel Saklı Bilgi**

Bazı araştırmacılar sadece bireysel saklı bilgiye odaklanmışlardır. Bu araştırmacılara göre saklı bilgi, sadece bireylerin sahip oldukları becerilerin ortaya çıkmasını ve geliştirilmesini sağlayan bilgi durumundadır. Nonaka ve Takeuchi ise saklı bilginin teknik ve bilinç olmak üzere iki boyuta sahip olduğunu öne sürmektedir. Teknik yönelimli saklı bilgi uzmanlık bilgisidir. Bu bilgi bilerek ya da bilmeyerek örtülü bir biçimde öğrenilir. Diğer bir deyişle birey farkında olsa da olmasa da öğrenme eylemi kendi kendine gerçekleşir. Bu bilginin tanımlanması ifade edilmesi ya da transfer edilmesi söz konusu değildir. Bilişsel saklı bilgi ise zihinsel modeller ya da durum örnekleri kullanılarak elde edilmektedir. Bu yöntemle bir saklı bilgi elde edilmek istendiğinde var olması gereken husus zihinsel modellerin iyice yerleşmiş olmasıdır. Uzmanlardan sahip oldukları saklı bilgilerinin ifade edilmesi istendiğinde, vermeleri muhtemel yanıtların, eksik, yanlış, veya hatalı olması olasıdır. Çünkü onlarda gerçekleştirdikleri eylemlerin bilinçsel düzeylerinin farkında olmamaktadır.<sup>172</sup>

Bireysel saklı bilgide bilginin örtülü olma durumu üç farklı seviyede gerçekleşmektedir. İlk seviyede olarak hiçbir biçimde ifade edilemeyen (Nonexplicit Tacit Knowledge) saklı bilgi gelmektedir. Bu tür saklı bilgi hiçbir biçimde dönüştürülememekte ve ifade edilememektedir. Bu tür saklı bilgi aşırı zor olan bir bilgi türüdür. İnsan zihninin oldukça derinlerinde yer edinen bilgidir. Bu bilgiye insanların erişmesi mümkün olsa bile ifade edilemediği için her hangi bir işleme tabi

---

<sup>170</sup> Lubit 167.

<sup>171</sup> Jennex 30.

<sup>172</sup> Jennex 30.

tutulması mümkün değildir.<sup>173</sup> İkinci seviyedeki saklı bilgi türü akıldan kaynaklanan bilgi (Sagacious Knowledge) olarak ifade edilebilir. Nonaka ve Takeuchi saklı bilginin bu formuna, bilişsel saklı bilgi demektir. Bu bilginin ifade edilebilirliği gerçekleşebilmekte ancak bu kusursuz bir biçimde olmamaktadır. Bu seviyede bilme keskin ve akıllı insanlar tarafından gerçekleştirilir. Bu bilgi türü kapalı bir biçimde elde edilse de analogiler ve meteforlarla kısmen ifade edilebilir. Saklı bilginin son düzeyi ise semantik bilgi (Semantic Knowledge) olarak ifade edilmektedir. Semantik bilgi diğer türlere nispeten çok daha ifade edilebilir bilgidir. Zaman zaman belirli sahalarda uzmanlaşmış insanların aralarında cereyan eden konuşmalarda görülebilir. Soyut ifadeler, jargonlar, teknik konular semantik bilgi sınıfına dahil olan konulardır.<sup>174</sup>

#### **2.4.3.2.2. Müşterek Saklı Bilgi**

Araştırmacılar tarafından kolektif bilginin alt kategorilerine dair varsayımlarla teorik bir alt yapı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Araştırmacılar arasında bu konuda da terminoloji noktasında bir karmaşa bulunmaktadır. Aynı kavramlar bilginin farklı tanımlarında kullanılabilir.<sup>175</sup> Genel olarak bakıldığında, kolektif bilgi kavramı bilginin bütünlüğünü tarif etmek amacıyla kullanılan bir kavramdır. Bu bütünlük bir grup, organizasyonun ya da bir topluluğun her bireyinin sahip olduğu açık ve saklı bilginin toplamını içermektedir. Kolektif bilgide, bilginin farklı kısımları farklı bireylerde bulunabilmektedir. Bu bilginin kolektifliği hususunda bir engel teşkil etmemektedir.<sup>176</sup>

Kolektif saklı bilgi aynı zamanda “saklı rutinler”, “gönüllü bilgi” ve “sosyokültürel bilgi” olarak adlandırılabilir. Kolektif saklı bilgi genellikle grubun ya da organizasyonun yazılı olmayan resmi ve gayri resmi süreçlerinde, çalışanların rollerinde, teknolojilerde, sistemden kaynaklanarak ortaya çıkan rutinlerde bulunabilir. Kolektif saklı bilgi “bir şeyi yapmanın yolu” olarak da ifade edebiliriz. Kolektif saklı bilgi bazı durumlarda ifade edilebilir bilgilerden müteşekkil

---

<sup>173</sup> Jennex 30.

<sup>174</sup> Jennex 32.

<sup>175</sup> Jennex 32.

<sup>176</sup> Jennex 32.

olabilir. Buna rağmen bu bilginin biçimsel olarak ifade edilmemiş olması onu hala saklı bilgi olma niteliğine haiz kılmaktadır. Bu tür bilginin önemli özelliklerinden biri sadece topluluk, grup ve/veya organizasyonda yer alan bireyler tarafından ulaşılır olmasıdır.<sup>177</sup>

#### 2.4.3.3. Bilginin Saklılık Düzeyleri

Bilginin saklı olup olma durumunu tahmin edebilmek saklı bilgi konusunda bir diğer meseledir. Bilginin ne derece saklı olduğunu belirlemek oldukça güç bir iştir. Bu nedenle kesin bir ayırım yapmak çok mümkün olmayabilir. Bilgi bazen tamamıyla saklı bir biçimde bulunabilir. Hatta öyle ki bilgiye sahip olan birey dahi sahip olduğu bilginin farkında olmayabilir. Diğer yandan bilginin tamamıyla açık olması ve çeşitli yollarla ifade edilmesi de mümkündür. Bilgi böyle bir ikili çerçeve içerisinde açık ve saklılıktan oluşan, sinerjik bir ilişki içerisinde birlikte var olur ya da sıralanır.<sup>178</sup> Bir konuya dair mevcut bilginin büyük kısmı saklı, küçük bir kısmı açık olabilirken, büyük bir kısmının açık, küçük bir kısmının saklı olabilmesi mümkündür. Bu konudaki genel yaklaşım bilginin hiçbir zaman tamamen açık veya bütünüyle saklı olamayacağı şeklindedir.

Bilginin saklı olma düzeyleri çeşitli seviyelerde olabilmektedir. Saklılığın derecesi bilginin kodlanabilmesine somutlaştırılabilmesine göre değişmektedir.<sup>179</sup> Diğer bir ifadeyle, bilgi ne kadar kağıda ya da herhangi gözle görülebilen bir biçimde iletilmesini sağlayacak varlığa iletilebiliyorsa o derece açık demektir. Bazı bilgi türleri sürekli saklı kalmaktadır. Bununla beraber bazı bilgilerde zaman içerisinde açıklık ya da kapalılık olarak farklı durumlarda bulunabilmektedir. Saklı bilgi kavramı bilginin düşük kodlama derecesine sahip olduğunu göstermektedir. Kodlama ise bilginin tamamen doküman haline getirilmesini, yazılı ya da bir başka somut bir biçimde iki birey arasında iletilebilir hale gelmesini ifade etmektedir. Bilginin karmaşıklığı kodlama derecesinin azalması ile artmaktadır.<sup>180</sup>

---

<sup>177</sup> Jennex 32.

<sup>178</sup> Herrgard 358.

<sup>179</sup> Jennex 136.

<sup>180</sup> Jennex 136.



#### **2.4.3.4. Saklı Bilgi Nerelerde Bulunur ?**

Saklı bilgi organizasyonun içinde kodlanmamış rutinlerde ve işletmelerin sosyal bağlarına yerleşmiş bulunabilir. Daha spesifik bir biçimde ifade etmek gerekirse, saklı bilgi kısmen organizasyon çalışanlarının bireysel yeteneklerinde, kişiliklerinde bulunabilirken kısmen çalışanların birlikte çalışmasından doğan ilişkilerin içinde de yerleşmiş olarak bulunabilir.<sup>181</sup>

Genellikle saklı bilgi, türleri içerisinde en değerli olanıdır. Bir organizasyon için saklı bilgi çalışanların yanı sıra aynı zamanda hissedarlarda ve bilhassa müşterilerde bulunabilir. Saklı bilgiye sahip olan insanların organizasyondan ayrılmaları ile birlikte onların sahip oldukları saklı bilgide organizasyondan ayrılmaktadır. Bu durum çalışanlar için olduğu kadar, müşteriler ve hissedarlar gibi saklı bilgiye sahip olan diğer paydaşlar için de geçerlidir.<sup>182</sup>

#### **2.4.3.5. Saklı Bilginin Edinimi, Paylaşımı, Dönüşümü Ve Kullanımı**

Saklı bilgi hususunda önemli olan mesele, saklı bilginin organizasyona mal edilmesi yani örgütsel bilgi haline dönüştürülmesidir. Bu noktada iki temel yaklaşım söz konusudur. İlki saklı bilgiyi daha açık bir biçime getirmektir. Yani bilgiyi süreçlere, belgelere ya da veritabanlarına yerleştirerek herkesin ulaşabileceği bir hal almasını sağlamaktır. Batı kaynaklı bilgi yönetiminde, yaklaşımlar bu yönde meyil göstermektedir. Bir diğer yaklaşım ise, saklı bilginin daha iyi etkileşim vasıtasıyla akışının artmasının sağlanmasıdır. Bu durumda saklı bilginin sadece birkaç insanın zihninde kalmasıyla ortaya çıkacak sonuçlardan daha fazlasının gerçekleştirilmesi

---

<sup>181</sup> Jennex 137.

<sup>182</sup> Skyrme 48.

hedeflenir. Başta Japon kültürü olmak üzere, diğer doğu kültürleri de çeşitli sosyalleşme aktiviteleriyle bu dağıtım türü daha fazla öne çıkmaktadır.<sup>183</sup>

Saklı bilginin açık bilgi haline dönüştürülmesi için birçok sebep bulunmaktadır. Bu sebepler, rekabetin üst düzeyde yaşandığı bir dünyada başarılı olmak isteyen organizasyonlar için büyük önem arz etmektedir. İş dünyasında, mevcut ortamın ortaya çıkarttığı belirsizlikler beraberinde birçok problemi getirmektedir. Diğer yandan bu problemler birçok açıdan benzer ya da aynı olabilmektedir. Bir organizasyon, karşısına çıkan benzer ya da aynı türdeki sorunları tekrar tekrar çözmek durumunda kalmamalıdır. Saklı bilgi bu tür problemlerin çözümünde önemli bir rolü haizdir.<sup>184</sup>

Örgütsel bilgiyi saklı bilgiden açık bilgi haline dönüştürmekle yapılan iş, organizasyona ait bilgi oluşturmanın stratejik seçimi, organizasyonlar için ikilem ortaya çıkartmaktadır. Saklı bilgi organizasyon çalışanları açısından bakıldığında kullanım yönünden daha az zayıf (narin) ama daha zor ulaşılabilir. Açık bilgi ise ulaşılması saklı bilgiye nispeten çok daha kolay ama çok daha zayıf bilgidir.<sup>185</sup> Organizasyonların saklı bilgiden tam anlamıyla istifade etmeleri için mezkur bilginin açık hale getirilip, organizasyonun tümüne dağıtılması ve o bilgiden istifade edilmesi gerekmektedir.

Saklı bilgiyi açık hale getirmekle kast edilen şey saklı bilginin daha kolay paylaşılması, iletebilmesi, kopyalanabilmesi ve dağıtılmasıdır. Ama diğer bir yandan bu bilgiyi sızabilir hale getirebilir. Ve istenmeyen yönlere de ulaşması mümkün hale gelebilir.<sup>186</sup> Özellikle organizasyonlar açısından bakıldığında saklı bilgi, temel yetenekleri ortaya çıkartan, sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturmaya imkan sağlayan bir varlıktır. Açık bir niteliğe kavuşturulması bu bilgiye, rakipler tarafından ulaşılmasını kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla da, böyle bir durum saklı bilginin sağladığı rekabet avantajının ortadan kalkması riskini de beraberinde getirmektedir.

---

<sup>183</sup> Skyrme 48.

<sup>184</sup> Stover 165.

<sup>185</sup> Jasimuddin, Klein, Connell 103.

<sup>186</sup> Skyrme 493.

Bir organizasyonun sahip olduğu saklı bilgiyi elde etmenin yolu, o organizasyon çalışanlarını firma kadrolarına dahil edebilmekten geçmektedir. İş gücü transferinin gerçekleşmesi bir ölçüde bilgi transferini de beraberinde getirecektir. Özellikle söz konusu bilgi, uzmanlık bilgisi gibi az sayıda insanın sahip olduğu bir bilgi türü ise bu yöntem geçerli ve etkilidir. Ancak çoğu zaman bunu gerçekleştirmek bile saklı bilgiyi elde edebilmek için yetersiz kalabilmektedir. Çünkü tek başına çalışanların bu bilgiyi sağlaması ya da bilginin saklı olduğu süreçleri bir başka organizasyona aktarması çok kolay değildir. Bunlar olmadan da gelen bilginin etkili olması çok mümkün gözükmemektedir.<sup>187</sup>

Günümüzün karmaşık yapıdaki organizasyonlarında yer alan bireyler, zamanla edindikleri tecrübe ile saklı bilgiye sahip hale gelmektedir. Bu tür bilgi bilinmemesine rağmen zamanla kişide yer edinerek kişinin sahip olduğu bir değer haline gelir. Bilginin bu kadar önemli olduğu bir dünyada organizasyonların başarılı olması, çalışanlarının sahip olduğu saklı bilgiyi açık bilgi haline dönüştürmesi ve organizasyona mal etmesi ile doğrudan ilişkilidir.<sup>188</sup> Diğer bir ifadeyle uzmanlığın artması saklı bilgiyi ortaya çıkartmakta, ortaya çıkan saklı bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi ise organizasyonlar için bir bilgi edinim yolu olmaktadır.

Herhangi bir konuda saklı bilgiyi elde etmek, bilhassa bir uzmanlık alanında çalışırken, hatırı sayılır bir tecrübe gerektirmektedir. Saklı bilgiyi elde etmek, uzmanların problemleri nasıl belirlediğini gözlemlemekle başlar. Diğer süreçlerle devam eder. Bu aktivite bize problem belirleme ve diğer süreçler hususunda beceri kazandırır. Bunun yanı sıra, söz konusu eylemlerin nasıl yapıldığını belirleme metotlarına dair alınacak geri beslemeler, saklı bilgi edinilmesini teşvik edecektir.<sup>189</sup> Bu aktiviteler bize bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde elde edilen verilerin ne ile alakalı olduğuna dair odaklanma hususunda bir rehber olacaktır. Aynı zamanda çeşitli faktörlerin sebep sonuç ilişkisi ve problemlerin belirlenme yöntemlerinde de yardımcı olacaktır.<sup>190</sup>

---

<sup>187</sup> Lubit 167.

<sup>188</sup> Elsevier 77.

<sup>189</sup> Lubit 166.

<sup>190</sup> Lubit 166.

Saklı bilgi, bilinçsiz bir şekilde içerisine girilen çevrede edinilen tecrübelerden hasıl olan bilgidir. Diğer bir ifadeyle saklı bilgi kendi kendine, herhangi bir farkındalık durumu olmadan da elde edilebilir. Tümevarımsal, zihinsel süreçler, önemli değişkenler arasındaki ilişkinin gösterildiği çevrenin yapısının anlatımını oluşturur. Başka bir ifadeyle, insanların sistemlerin altında yatan kompleks yapıların farkında olmadan, yaptıkları eylemlerin nasıl yapıldığının ya da nasıl anladıklarının ifadesidir.<sup>191</sup> Böyle bir durumda öğrenme bilinçsiz bir biçimde gerçekleşir.

Saklı bilginin, açık bilgi haline getiriliş amacı sadece bu tür bilginin organizasyona mal edilmesi ve elde tutulması değildir. Bu bir amaçtır ve fakat bu amacın ötesinde kodlanabilen saklı bilginin, öğrenilebilmesi, farklı ya da daha yeni yollarla yeniden kullanılması, eleştirilmesi ve nihayetinde mevcut olandan daha yeni bir bilgi olması amaçlanır.<sup>192</sup> Saklı bilgiye sahip olmak, saklı bilginin organizasyona katacağı değer nispetinde önemlidir. Saklı bilginin organizasyon için daha fazla katkı üretebilmesi ise sadece elde edilmesine değil, elde edildikten sonra hem elde tutulmasına hem de o saklı bilgiye bağlı olarak yeni bilgi üretilebilmesine bağlıdır.

#### **2.4.3.6. Saklı Bilginin Zorlukları**

Saklı bilgiye sahip olmanın önemi gittikçe artmaktadır. Fakat, bununla beraber saklı bilgi çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Organizasyonlar saklı bilgiyi, bilginin ifade edilebileceği bağlamın dışında insanların zihinlerinden başka yerde saklayamamakta ve depolayamamaktadır. Saklı bilginin iletişimi bireyler arasında oldukça zordur. Sayısal hale getirilmesi çok güçtür. Saklı bilgiye sahip olanlar açısından ise güç ve statü kaybına sebep olma olasılığı saklı bilginin ortaya çıkması adına bir isteksizlik meydana getirmektedir. Bu durum olası bir durumdur ve kimse bu durumla karşı karşıya kalmak istemez. Bu duruma alternatif olarak entelektüel varlıklar için yasal korumalar mevcuttur fakat mevcut yasal korunmalarla yeteri kadar güvenlik sağlayamamaktadır.<sup>193</sup>

---

<sup>191</sup> Lubit 166.

<sup>192</sup> Stover 165.

<sup>193</sup> Jasimuddin, Klein, Connell 105.

Bu bilgi türünün bir diğer zorluğu ise iş gücü sirkülasyonudur. Organizasyon üyeleri çeşitli sebeplerden dolayı kurumlarını terk edebilmektedir. Aynı zamanda saklı bilgiye sahip olan çalışanlar, sahip oldukları bilgiyi sunmak ya da paylaşımı için ulaşılabilir kılmak durumunda değildir. Saklı bilgiyi açık bilgiye dönüştürme işlemi organizasyon çalışanlarının ayrılması sonucunda ortaya çıkabilecek bilgi sermayesi kaybını azaltacaktır. Açık bilgi kalıcılık sağlayacak ve bu kalıcılık sayesinde bilginin yönlendirilmesi, edinilmesi, birleştirilmesi ve depolanması mümkün olacaktır.<sup>194</sup>

#### **2.4.3.7. Saklı Bilginin Maliyeti**

Organizasyonlar açısından bakıldığında saklı bilginin maliyeti bir diğer önemli konudur. Saklı bilgiye ulaşma çabalarının bir maliyeti vardır. Bilgi yönetimi teorisyenleri bu maliyetin uygun olduğuna inanmaktadır. Saklı bilginin açık bilgiye dönüşmesi aynı zamanda enformasyon haline gelmesi demektir. Enformasyona ulaşmak saklı bilgiye nispeten çok daha kolaydır. Bu dönüştürme işlemi bilginin organizasyon içerisindeki farklı bölümlerde ve çalışanlar arasında daha kolay iletilmesini sağlayacak ve dolaylı olarak çalışanların performansını arttıracaktır.<sup>195</sup> Organizasyonların ne derece bilgi yoğun çalıştıkları saklı bilgi çalışmalarında katlanacakları maliyetler hususunda karar almalarında etkili olacak bir unsurdur. Bazen de bazı bilgiler, ortaya çıkartacakları maliyet nispetinde değerli olmayabilirler. Dolayısıyla saklı bilginin maliyeti ve bu maliyete katlanılma kararının alınması her organizasyon için değişiklik arz edecektir.

#### **2.4.3.8. Saklı Bilginin Önemi Ve Yararları**

Akademisyen ve uygulamacılar tarafından yakın geçmişe kadar saklı bilginin şirketler için önemine çok fazla değinilmediği görülmektedir. Teknolojik gelişmelerin, şirketlerin ekonomik büyümesi ve gösterdikleri performans üzerinde oluşturduğu değişimin açıklanamadığını ve bu tespitin yapılmasının ortaya çıkardığı tepkilerin saklı bilgi için de geçerli olduğu ileri sürülmektedir. Bu durum, şirketlerin bilgi tabanlı kısımlarına önem vermesine kadar bir değişiklik göstermemiştir.

---

<sup>194</sup> Elsevier 77.

<sup>195</sup> Stover 165.

Oldukça kısa bir dönem için ifade edebileceğimiz şirketlerin bilgiye önem vermesi bu durumu değiştirmiştir.<sup>196</sup>

Bazı yazarlar saklı bilginin kullanımı ile elde edilecek yararları tanımlamışlardır. Bu yazarlara göre saklı bilgiyi elinde bulunduran organizasyonlar yaşamlarını sürdürme adına güvende olacaklardır. Bu güveni sağlayan saklı bilgi, diğer organizasyonlar tarafından anlaşılması güç, taklit edilmesi zor ve stratejik açıdan öneme sahip olan saklı bilgidir. Bu bağlamda saklı bilgi, organizasyonlar için onların temel yeteneklerini oluşturan bilgilere karşı bir taklit koruması gibi hareket etmektedir. Bir diğer ifadeyle organizasyonun hayati önem taşıyan bilgilerin dışarıdan erişimine karşı harici güvenlidir.<sup>197</sup> Saklı bilginin organizasyonlara kattığı bir diğer avantaj ise bu bilgi türünün tabiatı itibariyle bir belirsizliğe sahip olmasıdır. Belirsizlik sayesinde saklı bilginin rakipler tarafından ortaya çıkartılması çok zordur. Zaten organizasyon için saklı bilginin temel bir yeteneğe dönüşmesi bu sayede olmaktadır. Belirsizliğin azalması ile saklı bilginin organizasyon için sağladığı avantaj(lar)da azalabilmektedir. Saklı bilginin sağladığı bir diğer fayda ise inovasyona yaptığı katkıdır.<sup>198</sup>

Saklı bilgiye strateji açısından önem vermek artan küreselleşmeyle birlikte öne çıkmıştır.<sup>199</sup> Küreselleşme olgusu, kendisinden önce var olan birçok kabulü ters yüz etmiştir. Organizasyonlar açısından bakıldığında, rekabet şartlarında büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Yaşamlarını devam ettirmek rekabet edebilirliğe, rekabet edebilirlikte bilgiye bağımlı hale gelmiştir. Çünkü geleneksel varlıklar ayırt edici özelliğini yitirmiştir. Aynı sektör içerisinde rekabet eden firmalara bakıldığında hepsinin, hemen hemen aynı geleneksel kaynaklara sahip oldukları görülmektedir.

---

<sup>196</sup> Johannsen, Olaisen, Olsen 8.

<sup>197</sup> Jasimuddin, Klein, Connell 105.

<sup>198</sup> Jasimuddin, Klein, Connell 105.

<sup>199</sup> Johannsen, Olaisen, Olsen 8.

### 2.4.3.9. İş Dünyasında Saklı Bilgi

İş dünyası açısından bakıldığında da, mevcut bilgi türleri arasında en değerli bilgi türünün saklı bilgi olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışanlar, özellikle bilgi tabanlı yapılan işlerde, iletişimin tabiatının soyut yapıda olmasından dolayı büyük zorluklar yaşamaktadır. Bu zorlukların başında işlerin ve fikirlerin organizasyon içerisinde iletilmesi gelmektedir.<sup>200</sup>

Saklı bilgi kavramı örgütsel bilginin kullanımında ortaya çıkmaktadır. Fakat kavramın tanımı hususundaki yetersizlik, kullanım noktasında da kendisini göstermektedir.<sup>201</sup> Hala organizasyonların büyük kısmı bu bilgi türünden ve ortaya çıkartacağı yararlarından kavramsal olarak haberdar değildir. Dolayısıyla hali hazırda bu konuda çalışan işletmeler büyük avantajlar elde etme olanağına sahip olabilmektedir.

Çalışma hayatında saklı bilgiye yönelik alaka ve araştırmalar her geçen gün artmaktadır. Yönetim açısından baktığımızda, uygulamalı yönetim çalışmalarında da saklı bilginin tabiatına dair farklı düşünceler mevcuttur.<sup>202</sup> Aynı zamanda yine iş dünyasına yönelik yapılan çalışmalarda, bilgi türleri ve bu bilgi türlerinin kapsamlarının tanımlanması konusunda da birçok görüş beyan edilmektedir.<sup>203</sup>

Pratikte saklı bilginin sezgi, el yordamı, pratik yöntem, kişisel beceri vb. gibi birçok örneği görülebilir. Bu örnekler iki farklı boyutta sınıflandırmaya tabi tutulabilir: teknik boyut ve bilişsel boyut. Teknik boyut, enformasyonu ve teknik bilgiyi içeren uzmanlığı içerir. Bilişsel boyut ise zihinsel modelleri, inançları ve değerleri içermektedir.<sup>204</sup>

İşletmelerde sahip olunan beceri saklı bilgiden geliştirildiği takdirde ve özellikle bu bilgi saklı bilgi bağlamındaysa, organizasyonların karmaşık rutinlerinden ve tecrübelerinden elde edilmişse, emsalsiz ve taklidi mümkün olmamaya meyilli bir

---

<sup>200</sup> Groff, Jones 69-70.

<sup>201</sup> Jennex 27.

<sup>202</sup> Jennex29.

<sup>203</sup> Jennex 29.

<sup>204</sup> Herrgard 358.

mahiyet kazanır. Bu becerileri farklı kılan en temel unsur, rakipler tarafından satın alınamaması ve taklit edilememesidir. Ve bir şekilde rakipler tarafından elde edilse dahi organizasyona mal edilmesi ve tecrübe haline getirilmesi zaman alıcı bir süreci de beraberinde getirmektedir.<sup>205</sup> Nonaka, Grant ve Spender saklı bilginin, sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirme sürecinin merkezinde rol aldığını söylemektedir.<sup>206</sup>

Birçok şirket tarafından saklı bilgi, çalışanlarının öğrenmesini ve tecrübesini arttırmak amacıyla kullanılmaktadır. Günümüzde saklı bilgiyi elde edebilme, üretme ve yönetilme becerisi yönetsel başarı açısından bakıldığında ayırt edici bir nitelik haline almıştır. Bugün saklı bilgiyi üretebilme beceresi ve fırsatları, yetenekli, üretken ve kurumuna bağlı işgücünün oluşturulması ve sürdürülmesi için ana faktörler haline gelmiştir.<sup>207</sup>

#### **2.4.3.10. Bilgi Yönetimi Teorilerinde Saklı Bilginin Rolü**

Saklı bilgi kavramı, bilgi yönetimi teorilerinin merkezinde yer alan kavramlardan biridir. Açık ve saklı bilgi ayrımı bilgi yönetimi düşüncesinde İkujiro Nonaka ve Hirotaka Tekeuchi'nin çalışmaları ve bu çalışmaların yanı sıra bilgi üretme teorilerinde öne çıkmaktadır.<sup>208</sup>

Saklı bilgi kavramı üzerine yapılan araştırmalarda, araştırmacıların saklı bilgi kavramını ya Polanyi'den ya da Nonaka ve Takeuchi'den aldığı görülmektedir. Bu nedenle Polanyi'nin teorisi, bilgi yönetimi teorisinin oluşmasında önemli noktalardan birini teşkil etmektedir.<sup>209</sup>

Bilgi yönetimi araştırmalarını yürüten araştırmacılar saklı bilgiyi bilgi yönetimi disiplini içerisinde bilgi yönetiminin amaçlarından biri olarak işleme eğilimindedirler. Organizasyon üyelerinin sahip olduğu saklı bilgiyi elde etmek, onu

---

<sup>205</sup> Sharkie 29.

<sup>206</sup> Ambrosini, Bowman 811.

<sup>207</sup> Smith 311.

<sup>208</sup> Mooradian 104.

<sup>209</sup> Mooradian 105.



organizasyonun bütününe mal etmek isteyen organizasyonlar için saklı bilgi kavramı, büyük bir zorluk olarak görülmektedir. Konuya ilgi gösteren araştırmacılar, saklı bilgiye derinlerde depolanmış, ortaya çıkartılması ve kullanılması gereken rezervler olarak bakmaktadır.<sup>210</sup> Dolayısıyla bilgi yönetimi sahasında saklı bilgiye yönelik çalışmalar, ekseriyetle derinlerde depolanan, ortaya çıkartılması ve kullanılması gereken saklı bilginin açık bilgi haline dönüşmesiyle ilgilenmektedir.

Bilgi yönetiminde popüler bir yanlış anlayış, bilgi yönetiminin tamamıyla saklı bilgiyi açık bilgiye dönüştürmeye, saklı bilgiyi depolamanın ve arşivlemenin mümkün olduğu somut (İntranet, Bilgi portalları, vb. gibi) biçimlerde saklamaya odaklandığı şeklindedir. Bu yaklaşım bilgi yönetiminin, organizasyon çalışanlarının bilgiye ulaşabilmesi için kurum içinde somut bilgiye dair dokümanlar, kayıtlar ve bunun gibi yorucu bilgi envanterlerinin oluşturma çabası olarak görülmesine sebep olabilir. Böyle bir beklenti, kurum yöneticilerinin, çalışanların neden bu harikulade kaynaklardan yararlanmadığı hususunda şaşkınlığa düşmesine sebep olabilir. Aslında bilgi yönetimi çok daha şümüllü bir alandır. Bilgi yönetimi örgütsel bilginin değerini arttırmak ve zaman içerisinde uzmanlık bilgisini toplamak gibi bir misyonu daha fazla öne çıkarmaktadır. Bu yaklaşım daha bütünsel ve kullanıcı merkezlidir. Bu yaklaşımın başlangıcı mevcut dokümanların herhangi bir denetiminin olmadığı ve fakat organizasyon içerisindeki grupların ve bireylerin bir bütün olarak geliştirilmiş bilgiyi paylaşmayı daha iyi anlayabilmeleri için bir analiz gerektirmektedir. Başarılı bilgi paylaşım örnekleri öğrenilmiş derslerden, en iyi uygulamalardan ve bunların örgüte ait hikâyenin çekirdeği formunda bulunmasından toplanmakta ve doküman haline getirilmektedir.<sup>211</sup>

Bilgi yönetiminde saklı bilgiye yönelik yapılan araştırmalar ekseriyetle saklı bilginin ve/veya bilginin saklı yönlerinin açık bilgiye dönüştürülüp dönüştürülemediği hususuyla ilgilenmektedir. Bu durum araştırmacıların bilgiyle alakalı olarak bilginin saklı ve açık yönlerine dair birçok kategori oluşturmasına neden olmuştur.<sup>212</sup> Aynı zamanda saklı bilginin açık bilgiye dönüşmesi, bilgi

---

<sup>210</sup> Mooradian 107.

<sup>211</sup> Dalkir 9.

<sup>212</sup> Jennex 29-30.

yönetiminde bir konu haline gelmiştir. Başta SECI Modeli olmak üzere bu amaçla modeller geliştirilmektedir.

Bir başka açıdan saklı bilgi, bilgi yönetiminde problemleri bir bilgi türü olarak kabul edilmektedir. Çünkü saklı bilginin belirli kurallar çerçevesinde ya da amaçlara yönelik olarak sunulması, veya yapılandırılmış bir biçimde sunulması çok mümkün değildir.<sup>213</sup> Saklı bilgi üzerinde ortak bir kanı bulunmaması, bir görüşün kabul ettiğini bir diğer tarafın reddetmesini ortaya çıkartmaktadır. Saklı bilgi, “Hangi bilgi saklıdır?”, “ne derece saklıdır?”, ya da “saklı bilgi açığa çıkabilir mi? sorularına ortak bir cevap verilmediği sürece problemleri bir bilgi türü olarak kalmaya devam edecektir.

Teorisyenlerin saklı bilginin tabiatına dair düşünceleri iki yönde yoğunlaşmaktadır. Nonaka ve Takeuchi'nin başını çektiği araştırmacılar saklı bilginin subjektif ve zihinsel bir tabiatı sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu doğrultuda düşünenler saklı bilginin açık ve objektif olma niteliklerini taşıyamayacağını belirtmektedirler.<sup>214</sup> Nissen ve onun gibi düşünen araştırmacılar ise saklı bilgi ve açık bilgi arasında kati bir ayrımın yapılmasını gereksiz bulmaktadır. Bu düşünceye sahip olanlar saklı bilginin görünürde var olan bilgi ne ise onunla aynı mahiyete sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu durumu bir havuz ile örneklendirecek olursak; suyun üstünde insanlar tarafından görülen kısmı ile altında görünmeyen kısmı arasında mahiyet açısından bir fark bulunmamaktadır. Bu düşünceye sahip olan yazarlar açık ve saklı bilgi arasındaki tek farkın, açık bilginin lokasyonunun aşikar iken, saklı bilginin lokasyonunun tespit edilmesinin güç olduğunu ve ortaya çıkması için çevresinde engellemeler olduğunu ileri sürmektedir.<sup>215</sup> Bu iki yönelimin paylaştığı temel ortak düşünce ise saklı bilginin değer içeren bir varlık olduğudur.

Teorisyenlerin sahip oldukları bu iki farklı yönelimde konuyu açıklamak bakımından oldukça basit kalmaktadır. Bilgi yönetimi araştırmacıları ve uygulayıcıları içinde bir karmaşıklığa vesile olmaktadır. Saklı bilgi ve açık bilgi arasında var olan ayrım temelde yapısal bir ayrımdır. Bu ayrım bilgi türleri arasındaki ilişkiyi tanımlar.

---

<sup>213</sup> Linde 160-161.

<sup>214</sup> Mooradian 107.

<sup>215</sup> Mooradian 107.

Temelde açık bilgi saklı bilgiye bağlıdır. Bu şu anlama gelmektedir: Herhangi bir açık bilginin doğuşunda ve yapısında bir miktar saklı bilgi bulunmaktadır. Buna ilave olarak söyleyebileceğimiz şey, açık bilginin saklı bilgiye yeni bir seviye kazandırılması, ya da yeni bir farkındalık düzeyi kazandırmasıdır. Saklı bilgi bir değer ifade ediyorsa, bu onun ne kadar açık bilgi haline getirilerek anlaşılır kılındığı ile alakalıdır.<sup>216</sup>

---

<sup>216</sup> Mooradian 106.

### 3.BÖLÜM: BİLGİNİN DÖNÜŞTÜRÜLMESİ VE SECI MODELİ

Bilgi değer ifade eden bir unsur olarak, çok kolay toparlanan ve paylaşılan bir varlık değildir. Bilgiden yarar sağlamak için, onun organizasyonun içinde bulunduğu şartlara uygun olarak dönüştürülmesi gerekmektedir. İş dünyası içerisinde yer alan her iş, dört bilgi dönüştürme sürecinden birini asıl olarak benimseyerek, iş modellerini ve iş süreçlerini kurmaktadır. Bilgi dönüştürme işlemi, kısaca bilginin bir biçimden bir başka biçime geçişinde gerçekleşen işlemleri ifade etmektedir.<sup>217</sup>

Bilginin dönüştürülmesi konusunda iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki, saklı bilginin üretilmesinin ve geliştirmesinin, açık ve saklı bilgi arasında gerçekleşen etkileşimlerle mümkün olduğunu ileri sürmektedir. Bilginin açık ve saklılık hallerinde gerçekleşen bu işlemler “bilgi dönüştürme” olarak isimlendirilmiştir. Bu yaklaşımı SECI Modeli ayrıntılı bir biçimde açıklamaktadır.<sup>218</sup> Diğer yaklaşımda ise, “bilgi dönüştürme” ifadesinin yanıltıcı bir metafor olduğu ifade edilmektedir. Bu yaklaşımı savunanlar, saklı bilginin, kati surette dönüştürülmesi mümkün olmayan bir yapıya sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu görüşe Polanyi'nin saklı bilgi kavramı temel oluşturmaktadır. Saklı bilgi, gerçekten kişisel olan bilgidir. Gerçekten kişisel olan bilgi ifadesiyle kast edilen, bu bilgi türünün ifade edilemeyeceği ve sonsuza kadar sadece ait olduğu bireyin zihninde yaşayacağı kast edilmektedir.

Bilgi dönüştürme işlemi genel olarak modeller halinde ifade edilmektedir. Bu noktada en bilinen model Nonaka ve Takeuchi tarafından ortaya konulan modeldir. Bu bölümde SECI Modeli açıklanacaktır.

---

<sup>217</sup> Hyun-Soo Lee, Yung-Ho Suh, “Knowledge Conversion with Information Technology of Korean Companies,” *Business Process Management Journal* Vol 9 No 3 (2003): 318.

<sup>218</sup> Michael A. D'Eredita, Charmaine Barreto, “How Does Tacit Knowledge Proliferate? An Episode-Based Perspective,” *Organization Studies* Vol 27 No 12 (2006): 1823.

### 3.1. SECI Modeli

Daha öncede belirtildiği gibi organizasyonların bilgiyi üretmek ve bilgidan istifade etme amacının en temel varlık nedeni sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmektir. Bir firmanın varlık nedenlerinden birisi sürekli bilgi üretmektedir. Ancak mevcut yönetim teorilerinde bu konuya dair var olan anlayış oldukça sığ ve yetersizdir. Yakın geçmişe kadar ekonomik ve akademik çevrelerinin de bilgi üretme sürecini sadece enformasyon yönetiminden ibaret görmesi bilgi ve bilginin üretilmesi sürecine dair genel bir anlayış yoksunluğunun önemli bir belirtisidir. Bazı yazarlara göre batılı ülkelerin yönetim anlayışları organizasyonları bir enformasyon işleme makinesi olarak görmektedir. Bu anlayışa göre enformasyon belirli problemleri çözmek ya da belirli amaçlara ulaşmak için çevreden toplanan ve organizasyona adapte edilen bir varlıktır. Organizasyonların bilgiye yönelik bu durgun ve pasif anlayışı, dinamik bir süreç olan bilgi üretme konusunda başarısız olmuştur.<sup>219</sup>

Organizasyonlar sadece problem çözmek yerine, problemi üretir, tanımlar, geliştirir ve yeni bilgiyi problemi çözebilmek için uygulamaya sokar. Bu işlemler vasıtasıyla da bilgi geliştirmeyi kolaylaştırır. Organizasyonlar sadece mevcut ya da dışarıdan elde edilen enformasyonu işleme makineleri değildir. Organizasyonlar çevreleri ile etkileşim halinde bulunan ve çevrelerini yeniden şekillendirebilme hususunda etki sahibi olan varlıklardır. Bunu gerçekleştirebilmenin vasıtalarından biri de bilgi üretmektir. Dolayısıyla bir firmanın bilgiyle alakalı anlayışının en önemli yönü, sürekli olarak bilgi üretebilecek dinamik bir kapasiteye sahip olmasıdır. Burada bilgi üretmekten kast edilen firmaya ait mevcut bilgi kapasiteleri ve bilgi depoları değildir.<sup>220</sup>

### 3.2. SECI Süreci

Organizasyonlarda bilgi, açık ve saklı bilgi arasındaki etkileşim vasıtasıyla üretilmektedir. Bu iki türün arasında gerçekleşen etkileşime bilginin dönüştürülmesi ismi verilmektedir. Bilginin dönüştürülmesi, açık ya da saklı bilginin çeşitli

---

<sup>219</sup> Ikijuro Nonaka, Ryoko Toyama and Noboru Konno “SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation,” *Long Range Planning* Vol 33 (2000)

<sup>220</sup> Nonaka, Toyama, Konno 6.

süreçlerden geçerek bir diğer hale dönüşmesidir. Dönüştürme süreçleri açık ve saklı bilgiyi hem nitelik hem de nicelik olarak geliştiren süreçlerdir. Bilgi dönüştürme süreçleri dört farklı formu ihtiva etmektedir. SECI Modeli'nin ismi de bu formların baş harflerinden oluşmaktadır. Bu formlar, bilginin sosyalleştirilmesi (Socialization), bilginin dışsallaştırılması (Externalization), bilginin kombinasyonu (Combination) ve bilginin içselleştirilmesi (Internalization) olarak ifade edilmektedir.<sup>221</sup> Bu formları bilgi yönetiminde yeni bilgi oluşturma sürecinde örtülü ve açık bilgi arasında etkileşim dört aşamasıdır. SECI Modeli'nde sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirme aşamaları diğer bir deyişle SECI Modeli'yle bilgi üretiminin basamakları olarak kabul edilebilir.<sup>222</sup>

### **3.2.1. Bilginin Sosyalleştirilmesi (Bilginin Saklı halden saklı hale dönüştürülmesi)**

Bilginin sosyalleştirilmesi organizasyon içerisinde paylaşılan tecrübeler vasıtasıyla yeni saklı bilgiyi dönüştürme sürecidir. Saklı bilginin şekilsel bir biçime girmesinin oldukça zor olması ve belirli bir yere ve bağlama sahip olması saklı bilgiyi sadece tecrübelerin paylaşımı ile elde edilebilir kılmaktadır. Tecrübe paylaşımı ise aynı mekanların paylaşılması, aynı muhitte yaşanması, birlikte zaman harcanması gibi aktiviteler yoluyla gerçekleşmektedir. Bilginin sosyalleştirilmesi mezkur aktivitelerin yanı sıra geleneksel bir çalışma şekli olan çıraklıkta saklı bilginin dönüştürülmesi için kullanılmaktadır. Bu yöntemde alt kademedeki çalışanlar, ihtiyaç duydukları ve herhangi bir yazılı kaynaktan edinemedikleri bilgileri, usta, amir vb... o işe dair tecrübe sahibi insanlardan iş başı eğitim ve uygulamalar yoluyla elde ettikleri tecrübe vasıtasıyla edinmektedir.

Bilginin sosyalleşmesi süreci yukarıdaki yöntemlerin haricinde, iş yeri dışında gerçekleşebilecek gayri resmi toplantılar, buluşmalar ya da benzer aktiviteler vasıtasıyla da gerçekleşebilir. Ancak bilginin bu tür sosyalleşmesine konu olan saklı bilgi daha çok, dünya görüşleri, zihinsel modeller, yaklaşımlar, ilişkilerin bağlılık derecesi gibi işten bağımsız olarak var olan bilgiye yöneliktir. Bu, bilginin sosyalleşmesinin organizasyonun sınırlarını aşarak, daha geniş bir çerçevede gerçekleşmektedir.

<sup>221</sup> Nonaka, Toyama, Konno 9.

<sup>222</sup> William R. King, Knowledge Management and Organizational Learning Vol 4, (New York: Springer, 2009) 136.

de gerçekleşebileceğini göstermektedir. İşletmeler açısından düşünülecek olunursa, müşterilerle, tedarikçilerle ya da diğer paydaşlarla girilebilecek etkileşimlerle, bu kesimlerin sahip oldukları saklı bilginin sosyalleştirilmesi sürecinin gerçekleşmesi sağlanabilir.<sup>223</sup>

Kısaca bilginin sosyalleştirilmesi, tecrübeleri, teknik becerileri, zihinsel modelleri ve örtülü bilginin diğer biçimlerini başka insanlarla paylaşma sürecidir.<sup>224</sup>

### **3.2.2. Bilginin Dışsallaştırılması (Bilginin saklı halden açık hale dönüştürülmesi)**

Bilginin dışsallaştırılması ile saklı bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi ifade edilmektedir. Saklı bilgi açık bilgiye dönüştürülerek ifade edildiği, berraklaştığı zaman organizasyon içerisinde ki diğer bireylerle paylaşılabilir. Bilginin bu dönüşümü yeni bilgi üretilmesi için zemin teşkil etmektedir. Bu sürecin bir örneği olarak yeni bir ürün geliştirmede kavram üretimi gösterilebilir. Bir başka örnek verilecek olunursa, kalite kontrol döngüsü içerisinde, üretim sürecinde çalışanlar tarafından, yıllar boyunca süren çalışmalar ile elde edilen saklı bilginin ifade edilmesinden sonra üretim süreçlerinde gerçekleştirilen iyileştirmeler gösterilebilir. Nonaka ve arkadaşlarına göre saklı bilginin, açık bilgiye başarılı bir biçimde dönüştürülmesi metforların, analogilerin ve modellerin kullanımına bağlı olarak gelişmektedir.<sup>225</sup>

Dışsallaştırma saklı bilginin açık bilgiye dönüştürülme sürecidir. Karar oluşturma sürecinde dışsallaştırma sınırlandırılmış değildir ancak aşağıda belirtilen bir ya da daha fazla unsuru içerebilir. Kararın amacını belirlemek, bu unsurlardan biridir. Bu noktada yeni bir pazar alanında depo sayısının ve yerleşiminin maliyetlere etkisini tahmin etmek örnek olarak verilebilir. Parametreleri, amaçların fonksiyonlarını, ilişkileri açıkça belirlemek bir diğer unsurdur. Karar verme durumunda ortaya çıkan potansiyel durumlar ve mevcut durumları yansıtan modeller ve yine karar verme

---

<sup>223</sup> Nonaka, Toyama, Konno 9.

<sup>224</sup> King 135.

<sup>225</sup> Nonaka, Toyama, Konno 9.

ortamındaki belirsizliklerin ve alternatiflerin değerlendirilmesi diğer unsurlar olarak açıklanabilir.<sup>226</sup>

### **3.2.3. Bilginin Birleştirilmesi (Bilginin açık halden açık hale dönüştürülmesi)**

Bilginin kombinasyonu süreci SECI Modeli'nin bir diğer sürecidir. Nonaka ve arkadaşları bilginin kombinasyonu ile elde mevcut olan açık bilginin, daha kapsamlı ve sistematik bir açık bilgiye dönüştürülmesini ifade etmektedir. Açık bilgi organizasyon içinden ya da dış çevreden elde edilebilir. Elde edilen açık bilgi, bir başka açık bilgiyle birleştirilerek ya da belirli işlemlere tabi tutularak yeni bilgi elde edilir. Yeni bilginin elde edilmesinin akabinde organizasyon üyelerine dağıtılması gelmektedir. Bilgisayarlar ile oluşturulan iletişim ağları, büyük ölçekli veri tabanları, bu süreci mümkün kılan unsurların başlıcaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sürecin en güzel örneklerinden birisi, bir denetçi tarafından organizasyon içerisinde yapılan çalışmalar sonucu elde edilen enformasyonun, bir bağlam içerisinde finansal bir rapor haline getirilmesidir. Bu noktada elde edilen enformasyon süreci daha önce var olan açık bilgi kısmını temsil ederken, hazırlanan finansal rapor yeni bilgi kısmını temsil etmektedir. Finansal rapor tek bir bilgi iken onun oluşmasına imkan sağlayan bir çok farklı kaynak bulunmaktadır.<sup>227</sup>

Bilginin kombinasyonu süreci açık bilginin çeşitli türlerinin yeni modellere, yeni ilişkilerle birleştirilmesi sürecidir. Gestalt teorisinde yer alan yüzleşilebilen problemler ve ayrıca bu problemlerin çözümleri ilişkilerin sorunlarıdır. Yalnızca problemleri anlamamız belirli ilişkilerin farkında olmamızı sağlamaz, ancak belirli ilişkiler olmadan da problemleri çözemeyiz. Açık bilginin potansiyel verimli birleşimi çoklu analizle ilişkili olan kararları etkileyen anahtar faktörleri gösteren matematiksel yöntemler ortaya çıkarttığı durumlardır.<sup>228</sup>

### **3.2.4. Bilginin İçselleştirilmesi (Bilginin açık halden saklı hale dönüştürülmesi)**

SECI Modeli'nin bir diğer süreci bilginin içselleştirilmesidir. Bu süreç açık bilginin, saklı bilgi haline dönüştürülmesini içermektedir. Bilginin içselleştirilmesi

---

<sup>226</sup> King 135.

<sup>227</sup> Nonaka, Toyama, Konno 9-10.

<sup>228</sup> King 135.



sürecinde, oluşturulan yeni açık bilginin organizasyonun bütünüyle paylaşılması ile birlikte, organizasyon üyelerinin bu bilgileri özümsemesi gerçekleşir. Organizasyon üyelerinin bu bilgileri özümsemesi diğer bir deyişle, söz konusu bilginin, kendilerine ait, saklı bilgi haline gelmesi demektir. Bu durumda cereyan eden eylem ise açık bilginin saklı bilgiye dönüşmesidir. Bilginin içselleştirme süreci, öğrenme yöntemlerinden biri olan yaparak öğrenmeyle yakından ilişkilidir. Bir işletmede üretilen ürünlere ait kavramlar açık bilgi formundadır. Yine üretim yöntemleri herkesin elde edebileceği bir formda bulunmaktadır.

Ancak bahsedilen açık bilgiler uygulama ve eyleme döküldüğünde tam olarak öğrenilebilir. Eğitim programları bu konuda örnek olarak verilebilir. Eğitim programları, çalışanların organizasyonlarını ve kendilerini daha iyi anlayabilecekleri önemli aktivitelerdendir. Mevcut belgelerin, kılavuzların, kitapçıkların okunması ya da görsel ve işitsel eğitimler, organizasyon üyelerinin saklı bilgi tabanlarını geliştirmektedir. Bir başka deyişle çalışanların bir konuya dair öğrenecekleri tüm açık bilgiler aynı zamanda onların saklı bilgilerini de doğrudan etkileyecek ve zenginleştirecektir. Diğer yandan açık bilgi aynı zamanda yaparak öğrenmenin somutlaştırılmış hali olan deney ve simülasyonlarla da somutlaştırılmış olabilir. Açık bilginin içselleştirilmesi gerçekleştiğinde, teknik bilgiye ve zihinsel modellere dayanan saklı bilgiye dönüşecektir. Bunun gerçekleşmesiyle ise mevcut bilgi artık değerli bir bilgi varlığı haline gelmektedir.<sup>229</sup>

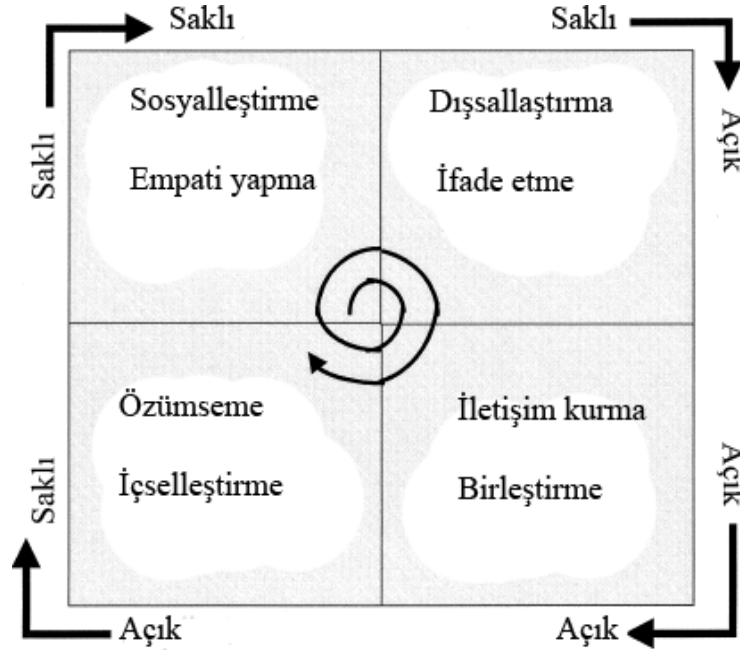
İçselleştirme, saklı bilginin gerçek bir bağlamda yeni ilişkilerin geçerliliğinin test edilip doğrulanması böylece yeni saklı bilgiye dönüştürülmesi sürecidir. Perkins'in teorisine göre problemleri anlayabilmek için bilgi üç unsuru ihtiva etmektedir. Bu iç unsur, analizlerin amacını (karar oluşturanların anlamak istediklerini), sistem veya model ilişkilerinin anlaşılabilir olmasını, ilişkilerin ve modellerin hangi amaca hizmet ettiği ile ilgili görüşleri içermektedir. İçselleştirme, amaçlara uygun görüşlerin yeni biçimler ve ilişkilerle birlikte kullanım karar vericilerin örtülü bilgilerini güncellemeleri, genişletmeleri böylece bilgi öğreniminin sarmal bir şekilde başlayıp bireyde sonlanması sürecidir.<sup>230</sup>

---

<sup>229</sup> Nonaka, Toyama, Konno 10.

<sup>230</sup> King 136.

Açık bilginin saklı bilgiye, saklı bilginin açık bilgiye dönüşmesi sürekli devam eden bir dinamik süreç içerisinde gerçekleşmektedir.<sup>231</sup>



Şekil 3.1. SECI Süreci

Kaynak: Ikijuro Nonaka, Ryoko Toyama and Noboru Konno "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation," *Long Range Planning* Vol 33 (2000):12.

Farklı süreçler içerisinde gerçekleşen etkileşimler sadece bir formun içerisinde değil bütün formlarda birbirine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Yukarıda şekilde belirtildiği gibi dört farklı dönüşüm formu da birbirinden etkilenmektedir. Bu etkileşim süreklilik arz etmektedir. Diğer bir deyişle sonuçlanan bir yapıya değil, sürekli devam eden bir mahiyete sahiptir. Yine yukarıdaki şekilde her bir formun gerçekleşmesindeki temel ilke de verilmiştir. Bilginin sosyalleştirilmesi için empati yapılmasına, saklı bilginin açık bilgi haline dönüştürülmesinde, ifade edilmeye; açık bilginin yeni açık bilgilerle birleştirilmesinde iletişim kurulmasına, açık bilginin saklı bilgi haline getirilmesinde ise özümsemeye vurgu yapılmıştır.

Burada dikkat çekilmesi gereken bir konu, bahsedilen dört farklı bilgi dönüştürme formunun arasındaki etkileşim sürecinin bir daire şeklinde değil de bir spiral gibi gerçekleştiğidir.

<sup>231</sup> Nonaka, Toyama, Konno 11.

Bilgi üretmenin gerçekleştiği bu spiral, bilgi dönüştürmenin dört formu vasıtasıyla açık bilgi ve saklı bilgi arasındaki etkileşimi arttırmaktadır. Spiral mahiyeti gereği sürekli yükselen bir yapıdadır. Bu da bir önceki aşamanın daima bir sonraki aşama tarafından aşılabileceğinin göstergesidir. Gerçekleşen etkileşimlerle mevcut bilginin hem yatay hem de dikey olarak sınırları da genişleyecektir. Bunun bir anlamı da, bu etkileşimlerin hem yeni bilgi üretmeye olanak tanınması, hem de mevcut olan açık ya da saklı bilginin kendisini genişletmesidir.<sup>232</sup>

Bilginin dönüştürülmesiyle elde edilen yeni bilgi, yeni bir spiral döngünün başlamasını mümkün kılabilir. Bu durumda da sürekli olarak bilgi üretilmesi yeni bilgi üretimini mümkün kılmaktadır. Bu sürecin dinamik bir süreç olması, organizasyon içerisinde, birey seviyesinde başlayan etkileşimlerin, birey, topluluk, departman, bölüm gibi daha üst seviyelerde etkili olabilmesini mümkün kılmaktadır. Bahsettiğimiz bu süreç organizasyonlar için bilgi üretmenin temelini teşkil etmektedir. Bu sürecin en önemli özelliklerinden biri ise devamlı olmasının yanı sıra kendisini güncelleyebilmesidir.<sup>233</sup>

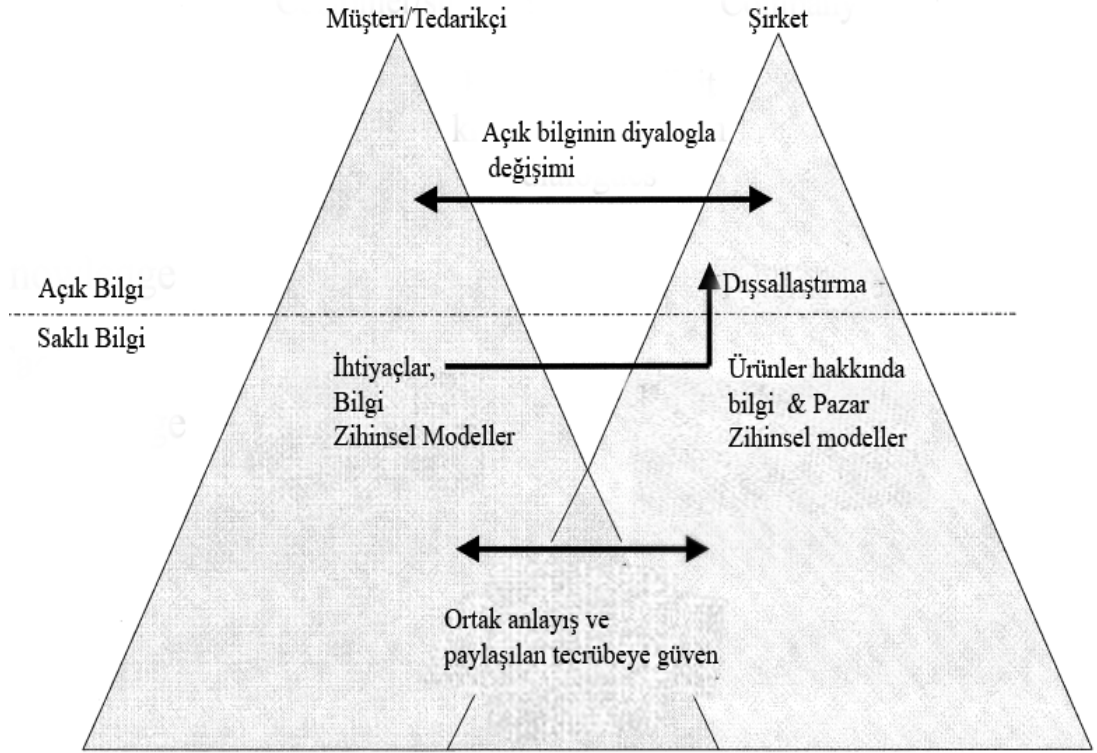
SECI Modeli'ndeki interaktif süreç organizasyon içinde olduğu gibi, aynı zamanda firmalar arasında da gerçekleşebilmektedir. Bilgi organizasyon sınırları içerisinde transfer edilebilirken, farklı organizasyonlar arasında da gerçekleşebilecek etkileşimlerle yeni bilgi üretilmesi mümkün olmaktadır. Dinamik etkileşimler yoluyla organizasyonların ürettiği bilgi, hareket kabiliyetini kazanmasıyla tedarikçiler, müşteriler, bağlı şirketler ve hatta üniversiteler gibi dış unsurlarla da etkileşime girerek yeni bilgi üretmeye olanak tanımaktadır. Müşterilerin sahip oldukları saklı bilgilerin, onlar tarafından firmaya yararlı olabilecek bir biçimde ifade edilebilir olması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Firmanın ürettiği her hangi bir ürün müşterilerin sahip oldukları bu saklı bilgiyi ortaya çıkartmak adına kullanılabilir ve ürünün üretilmesinden satılmasına, adaptasyonundan kullanılmasına müşterilerin ürünlere yüklediği anlamlar ortaya çıkartılabilir. bu sonuçta bir etkileşim vasıtasıyla ortaya çıkmaktadır.<sup>234</sup> Bu durum aşağıdaki tabloda da görülebilmektedir.

---

<sup>232</sup> Nonaka, Toyama, Konno 11.

<sup>233</sup> Nonaka, Toyama, Konno 11.

<sup>234</sup> Nonaka, Toyama, Konno 12-13.



Şekil 3.2. Harici Bileşenlerle Bilgi Üretme

Kaynak: Ikijuro Nonaka, Ryoko Toyama and Noboru Konno "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation," *Long Range Planning* Vol 33 (2000):13.

Yukarıdaki tablo organizasyonların bilgi üretmek amacıyla harici unsurlarla nasıl etkileşime girdiğini göstermektedir. Şirketle müşteri ve tedarikçi arasında açık bilgi değişimi diyalog yoluyla gerçekleşmektedir. Taraflar arasında saklı bilginin paylaşımı ise ortak bir anlayışın varlığına ve tecrübe paylaşımına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Müşteri ve tedarikçilerin ihtiyaçları, sahip oldukları bilgiler ve zihinsel modelleri, şirket çalışanlarına aktarılması şeklinde gerçekleşir. Bu işlem ile birlikte çalışanların saklı bilgiyi dışsallaştırmasıyla yeni bilgi ortaya çıkmaktadır.

Belirtmesinde fayda olan bir diğer husus ise SECI Modeli ile bilgi üretmenin sürekli kendini aşan bir mahiyete sahip olduğudur. Modelin işlediği süreç spiral bir döngü ortaya çıkartmaktadır. Bu durumda da model çalıştığında oluşan her bir döngü bir önceki döngünün üstünde yer almaktadır. Bunun anlamı şudur: Sürecin her seferinde başlangıç biçimine geldiğinde bir önceki döngü altta kalmaktadır. Yani modelin çalışması halinde üretilen bilgi her döngüde kendini aşmakta, sınırlarını genişletmektedir. Bilginin sosyalleştirilmesi sürecinde mevcut bilginin kendi

sınırlarını aşması temel olarak kabul edilmektedir. Çünkü saklı bilginin paylaşılması bireylerin elinde olan bir şey değildir. Saklı bilgi sadece doğrudan tecrübeler ile paylaşılabilir. Bu duruma verilecek bir örnek şu olabilir: Bilginin sosyalleşmesi sürecinde insanlar kendilerini meslektaşlarının ve/veya müşterilerin yerine koymaktadır. Diğer bir ifadeyle empati yapmaktadır. Böylece yapılan empati bireyler arasındaki sınırları azaltmaktadır. Başka bir deyişle bir bireyin meslektaşları ya da müşterileri açısından olaylara bakabilmesi, konuya dair hakimiyetinin artmasına katkıda bulunacak, bu katkıda daha fazla empati doğuracaktır. Bilginin dışsallaştırılmasında ise bu durum bireyin bir gruba bağlı olması ile gerçekleşir. Bir gruba, takıma ya da topluluğa dahil olan birey, sahip olduğu iç ve dış sınırları açacaktır. Böyle bir durumun gerçekleşmesi hem bireyin iç sınırlarının sınırlandığı saklı bilgisini hem de dış koşullarının sınırlandığı açık bilgisini etkileyecektir. Bu noktada vurgulanması gereken husus bireylerin niyetlerinin ve fikirlerinin grup içinde erimesi ve grup fikir ve niyetleriyle hemhal olabilmesidir.

Bu nokta bireyin, sahip olduğu açık ve saklı bilgiye dair iç ve dış sınırların aşılması açısından oldukça önemlidir. Bilginin özümsemesinde ise sınırların aşılması, bireylerin grubun hakim olduğu alandan ve organizasyonun bütününden elde edebileceği bilginin ulaşılabilirlik seviyesine bağlıdır. Yine bu süreçte de gereken, bireylerin daha geniş ve fazla bilgi varlıklarına ulaşabilmesidir. Bu durumda bireyler bilgi dağarcıklarını geliştirecek ve daha fazla bilgiye sahip olarak eski bilgilerinin sınırlarını açacaklardır.<sup>235</sup>

### **3.3. SECI Modeline Eleştiriler**

Nonaka'nın SECI Modeli'ne dair yapılmış çok fazla eleştiri bulunmamaktadır. Dikkate şayan eleştirilerden biri, saklı bilginin sayısız tecrübe yoluyla elde edilebilecek ve ifade edilemeyen bilgi olması dolayısıyla, Nonaka ve Takeuchi'nin tanımladığı gibi açık bilgiye dönüştürülmesi mümkün olmayan bilgi türü olmasıdır. Bu yaklaşım, saklı bilginin yönetim çalışmalarında yanlış anlaşıldığını ileri sürmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, Nonaka'nın saklı bilgi kavramından anladığı olgunun "henüz ifade edilmemiş bilgi" olduğunu ileri sürmektedir. Bir başka ifadeyle Nonaka'nın saklı bilgi olgusu aslında saklı bilgiyi

---

<sup>235</sup> Nonaka, Toyama, Konno 13.

temsil etmemektedir. Nonaka'nın modelinde var olan saklı bilgi, açık bilgi haline dönüşmeye müsait bilgidir. Böyle bir dönüştürme işlemi gerçekten ifade edilmesi mümkün olmama niteliğiyle tanımlanan saklı bilgi kavramıyla mümkün görünmemektedir. Bu yaklaşıma sahip olanlar sonuç olarak, saklı bilginin elde edilemeyeceğini ve dönüştürülemeyeceğini ancak gerçekleşen eylemler içerisinde görülebileceğini ifade etmektedir.<sup>236</sup>

---

<sup>236</sup> D'Eredita 1821-1822.

## **4.BÖLÜM: SECI MODELİ'NE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Bilgi, işletmeler için her geçen gün daha değerli bir varlık haline gelmektedir. İşletmelerde bilgi kullanımına yönelik araştırmalar ve uygulamalar gün geçtikçe artmaktadır. Günümüzde, şirketlerin gösterdikleri bilgi yönetimi performansları ve açık ve saklı formda bulunan bilgiyi dönüştürebilmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajları elde etme konusunda oldukça önemli bir hal almıştır. Bu çalışmada Nonaka'nın oluşturduğu, bir bilgi dönüştürme modeli olan SECI Modeli'ni oluşturan boyutların, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışanların sahip oldukları bilgi yönetimi performansı algıları üzerinde bir etkiye sahip olup olmadıklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu sonuçların elde edilmesi için iki farklı ölçek kullanılmış, bu ölçeklerden elde edilen verilerle gerekli analizler yapılmıştır.

### **4.2. Araştırmanın Kapsamı**

Yukarıda açıklanan amaçlar doğrultusunda, hizmet sektöründe faaliyet gösteren 8 firmadan 738 çalışana anket soruları yöneltilmiş ve veriler elde edilmiştir. Ankete katılan çalışan sayısı sağlıklı sonuçların elde edilmesi için yeterlidir. Firmaların adları, kendi talepleri doğrultusunda zikredilmeyecektir. Ancak araştırmaya konu olan sekiz firmanın tamamı da büyük ölçekli olup İstanbul merkezli bir holdinge bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

### **4.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Yapılan literatür araştırması vasıtasıyla, anketi meydana getiren sorular oluşturulmuştur. Araştırmanın ölçeği ilk olarak Zaim (2006) tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra yazar tarafından yapılan düzenlemelerle bugünkü şeklini almıştır.

Bahsedilen çalışmada kullanılan anketlerin geçerlilik ve güvenilirliğini ölçmek için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha testi 0.951 olarak belirlenmiştir. İkinci ölçek olarak kullanılan bilgi yönetimi performans ölçeğinin

güvenilirliği ise 0,889 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu sayılar 1.00'a çok yakın olduğundan soruların güvenilir olduğuna ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

Anket bilgi dönüştürme modeli olan SECI Modeli'ni oluşturmaktadır. Bu faktörler ve ankette yer alan maddeler aşağıdaki gibidir;

1. faktör; Bilginin açık halden açık hale dönüştürülmesi
2. faktör; Bilginin açık halden saklı hale dönüştür
3. faktör; Bilginin saklı halden açık hale dönüşmesi
4. faktör; Bilginin saklı halden saklı hale dönüşmesi

11-8 arasındaki sorular, bilginin saklı halden açık hale dönüştürülmesini 9-16 bilginin açık halden saklı hale dönüştürülmesini 17-20 saklı halden saklı hale dönüştürülmesini 21-28 açık halden açık hale aktarımını ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. 29-33 arasında bulunan sorular ise bilgi yönetimi performansına dair algıyı ölçmeye yönelik tasarlanmıştır.

Ankette beşli Likert Ölçeği tekniği kullanılmıştır. Likert Ölçeği bir tutum ölçeği olarak kabul gören bir ölçektir. Kullanılan Likert ölçeğinde olumsuzdan olumluya doğru yapılan dereceye göre; 1= Kesinlikle Karşı Fikirdeyim 2= Karşı Fikirdeyim, 3= Kararsızım, 4= Aynı Fikirdeyim, 5= Tamamen Aynı Fikirdeyim anlamlarını ifade etmektedir.<sup>237</sup>

#### **4.4. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma tek bir holdinge bağlı şirketlerde yürütülmüştür. Şirketlerin hepsi hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu sebeple elde edilen sonuçlardan kesin hükümler çıkarmak mümkün değildir. Ancak gözlem sayısının yüksek olması, sonuçların konuyla ilgili ciddi bir fikir vermesi açısından yeterlidir.

---

<sup>237</sup> Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu Ve Engin Yıldırım. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*, (Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2007) 108.



#### 4.5. Araştırmanın Değerlendirilmesi

Anket formları dağıtılırken, cevapların doğru olması ve etki altında kalmaması için isim belirtilmemesi istenmiş ve cevaplandıktan sonra toplanmıştır. Bu çalışmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 17 paket programı kullanılmıştır. Değişkenlere ait frekans ve yüzdesel değerler verilmiştir. Ölçekleri oluşturan ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Kullanılan ölçeklere ilişkin güvenirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. Anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmış olup,  $p < 0,05$  olması durumunda anlamlı farklılık olduğu,  $p > 0,05$  olması durumunda ise anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiştir. Son olarak regresyon analizi yapılarak SECI Modeli'nin alt faktörlerinin, bilgi yönetimi performansı üzerinde etkisi olup olmadığına bakılmıştır.

#### 4.6. Araştırmanın Bulguları

##### 4.6.1. SECI Modeli'ne İlişkin Verilen Cevapların Yüzelik Dağılımı

Aşağıdaki tablolarda, SECI Modeli'ne ilişkin verilen cevapların yüzelik dağılımları soru bazında gösterilmiştir.

**Tablo 4. 1. (Soru 1) Kurumumuzda Veri Tabanları Yeterlidir**

	Frekans	Yüzde (%)
<b>1</b>	31	4,2
<b>2</b>	78	10,6
<b>3</b>	206	28,0
<b>4</b>	242	32,9
<b>5</b>	179	24,3
<b>Toplam</b>	736	100,0

Tablo 4.1'e göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 2 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 4,2'si, "Kurumumuzda Veri Tabanları Yeterlidir" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", % 24,3'ü ise "tamamen aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. Çoğunluğun ise % 32,9 'luk bir oranla "aynı fikirdeyim" cevabını verdiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 4. 2. (Soru 2) Kurumumuzun Bilişim Alt Yapısı Bilgi Yönetimi İçin Yeterlidir**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	27	3,7
<b>2</b>	64	8,7
<b>3</b>	238	32,3
<b>4</b>	225	30,5
<b>5</b>	182	24,7
<b>Toplam</b>	737	100,0

Tablo 4.2'ye göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 1 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 3,7'si , “Kurumumuzun Bilişim Alt Yapısı Bilgi Yönetimi İçin Yeterlidir ”sorusuna “kesinlikle karşı fikirdeyim”, % 24,3'ü ise “tamamen aynı fikirdeyim” cevabını vermiştir. Çoğunluğun ise % 32,3'lük bir oranla “aynı fikirdeyim” cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4. 3. (Soru 3) İnternet ve İtranet Etkili Biçimde Kullanılmaktadır**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	86	11,7
<b>2</b>	94	12,8
<b>3</b>	153	20,8
<b>4</b>	170	23,2
<b>5</b>	230	31,3
<b>Toplam</b>	734	100,0

Tablo 4.3' e göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 4 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 11,7'si , “İnternet ve İtranet Etkili Biçimde Kullanılmaktadır” sorusuna “kesinlikle karşı fikirdeyim”, çoğunluğu oluşturan % 31,3'lük bir kesim ise “tamamen aynı fikirdeyim” cevabını vermiştir. % 20,8'lik bir kesimin ise,”kararsızım” cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4. 4. (Soru 4) E-posta Etkili Biçimde Kullanılmaktadır**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	51	6,9
<b>2</b>	52	7,1
<b>3</b>	122	16,6
<b>4</b>	212	28,8
<b>5</b>	299	40,6
<b>Toplam</b>	736	100,0

Tablo 4.4' e göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 2 kişi bu soruyu yanıtlanamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 6,9 'u , “ E-posta Etkili Biçimde Kullanılmaktadır” sorusuna “kesinlikle karşı fikirdeyim”, çoğunluğu oluşturan % 40,6'lık bir kesim ise “tamamen aynı fikirdeyim” cevabını vermiştir. % 7,1 'lik bir kesimin ise,” karşı fikirdeyim” cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4. 5. (Soru 5) Kurumumuzdaki Bilgi Yönetimi Sistemleri (Bilgi Saklamaya Ve Kullanmaya Yönelik Yazılımlar, Veri Tabanları, Portallar vs.) Kullanıcı Dostudur (Kolay Kullanılabilen)**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	31	4,2
<b>2</b>	63	8,6
<b>3</b>	176	23,9
<b>4</b>	258	35,1
<b>5</b>	203	27,6
<b>Toplam</b>	735	100,0

Tablo 4.5' e göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 3 kişi bu soruyu yanıtlanamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 4,2'si, “Kurumumuzdaki Bilgi Yönetimi Sistemleri (Bilgi Saklamaya Ve Kullanmaya Yönelik Yazılımlar, Veri Tabanları, Portallar vs.) Kullanıcı Dostudur (Kolay Kullanılabilen)” sorusuna “kesinlikle karşı fikirdeyim”, çoğunluğu oluşturan % 35,1'lik bir kesim ise “aynı fikirdeyim” cevabını vermiştir. % 27,6 'lık bir kesimin ise, ” tamamen aynı fikirdeyim” cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4. 6. (Soru 6) Kurumumuzda Bilişim Teknolojileri Yeni ve Hızlıdır**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	31	4,2
<b>2</b>	76	10,4
<b>3</b>	166	22,6
<b>4</b>	279	38,1
<b>5</b>	180	24,6
<b>Toplam</b>	733	100,0

Tablo 4.6' ya göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 5 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 4,2'si, "Kurumumuzda Bilişim Teknolojileri Yeni ve Hızlıdır" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 38,1'lik bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 22,6 'lık bir kesimin ise, " kararsızım" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4. 7. (Soru 7) Bilişim Sistemleri İhtiyaçlarımıza Uygunudur**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	29	3,9
<b>2</b>	54	7,3
<b>3</b>	204	27,7
<b>4</b>	252	34,2
<b>5</b>	196	26,6
<b>Toplam</b>	737	100,0

Tablo 4.7' ye göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 1 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 3,9' u, "Bilişim Sistemleri İhtiyaçlarımıza Uygunudur" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 34,2'lik bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 26,6 'lık bir kesimin ise, " tamamen aynı fikirdeyim" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4. 8. (Soru 8) Bilişim Teknolojilerine Gerekli Yatırımlar Yapılmaktadır**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	35	4,8
<b>2</b>	51	6,9
<b>3</b>	197	26,8
<b>4</b>	250	34,0
<b>5</b>	201	27,3
<b>Toplam</b>	736	100,0

Tablo 4.8'e göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 2 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 4,8'i, "Bilişim Teknolojilerine Gerekli Yatırımlar Yapılmaktadır" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 34'lük bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 27,3'lük bir kesimin ise, "tamamen aynı fikirdeyim" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4.9. (Soru 9) İşimle İlgili Bilgiler Düzenli Biçimde Tasnif Edilmekte Dosyalanmakta (Elektronik Ortamda) Ve Saklanmaktadır**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	19	2,6
<b>2</b>	50	6,9
<b>3</b>	139	19,3
<b>4</b>	264	36,6
<b>5</b>	247	34,2
<b>Toplam</b>	722	100,0

Tablo 4.9'a göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 16 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 2,6'sı, "İşimle İlgili Bilgiler Düzenli Biçimde Tasnif Edilmekte Dosyalanmakta (Elektronik Ortamda) Ve Saklanmaktadır" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 36,6'lık bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 34,2'lik bir kesimin ise, "tamamen aynı fikirdeyim" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4.10. (Soru 10) Aradığım Bilgiye Kolayca (Hızlı) Ulaşabiliyorum**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	28	3,9
<b>2</b>	54	7,4
<b>3</b>	161	22,1
<b>4</b>	260	35,8
<b>5</b>	220	30,3
<b>Toplam</b>	727	100,0

Tablo 4.10 'a göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 11 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 3,9'u, "Aradığım Bilgiye Kolayca (Hızlı) Ulaşabiliyorum" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 35,8'lık bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 7,4'lük bir kesimin ise, " karşı fikirdeyim" cevabını verdiği görülmektedir

**Tablo 4.11. (Soru 11) Ürünler, Hizmetler, Çalışanlar ve Müşterilerle İlgili Bilgilerin Saklandığı Etkili Bir Kayıt Tutma Sistemimiz Vardır**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	26	3,6
<b>2</b>	45	6,2
<b>3</b>	164	22,7
<b>4</b>	248	34,3
<b>5</b>	237	32,7
<b>Toplam</b>	724	100,0

Tablo 4.11 'e göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 14 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 3,6'sı, " Ürünler, Hizmetler, Çalışanlar ve Müşterilerle İlgili Bilgilerin Saklandığı Etkili Bir Kayıt Tutma Sistemimiz Vardır" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 34,3'lük bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 22,7 'lik bir kesimin ise, " kararsızım" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4.12. (Soru 12) Doğru Bilgiye Kolayca Ulaşabildiğimiz Bir Veri Depolama Ve Arşiv Sistemimiz Var**

	Frekans	Yüzde (%)
<b>1</b>	29	4,0
<b>2</b>	54	7,5
<b>3</b>	172	23,8
<b>4</b>	247	34,2
<b>5</b>	217	30,1
<b>Toplam</b>	722	100,0

Tablo 4.12 'ye göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 16 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 4'ü, "Doğru Bilgiye Kolayca Ulaşabildiğimiz Bir Veri Depolama Ve Arşiv Sistemimiz Var" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 34,2'lik bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 23,8 'lik bir kesimin ise, " kararsızım" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4. 13. (Soru 13) Tüm Personel Yaptığı İşlemlerle İlgili Verileri Sisteme Kaydetmektedir**

	Frekans	Yüzde (%)
<b>1</b>	26	3,6
<b>2</b>	51	7,0
<b>3</b>	173	23,8
<b>4</b>	248	34,1
<b>5</b>	226	31,1
<b>Toplam</b>	727	100,0

Tablo 4.13 'e göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 11 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 3,6'sı, "Tüm Personel Yaptığı İşlemlerle İlgili Verileri Sisteme Kaydetmektedir " sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 34,1'lik bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 31,1 'lik bir kesimin ise, " tamamen aynı fikirdeyim" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4.14. (Soru 14) Ürünler, Hizmetler, Çalışanlar Ve Müşterilerle İlgili Bilgiler Düzenli Biçimde Güncellenmektedir**

	Frekans	Yüzde (%)
<b>1</b>	30	4,1
<b>2</b>	60	8,2
<b>3</b>	174	23,9
<b>4</b>	275	37,7
<b>5</b>	186	25,5
<b>Toplam</b>	729	100,0

Tablo 4.14 'e göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 9 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 4,1'i, "Ürünler, Hizmetler, Çalışanlar Ve Müşterilerle İlgili Bilgiler Düzenli Biçimde Güncellenmektedir " sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 37,7 'lik bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 25,5 'lik bir kesimin ise, " tamamen aynı fikirdeyim" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4.15. (Soru 15) Yaptığımız İşler Ve İşlemler Tanımlanmıştır Ve Kayıt Altına Alınmaktadır**

	Frekans	Yüzde (%)
<b>1</b>	22	3,0
<b>2</b>	35	4,8
<b>3</b>	151	20,7
<b>4</b>	274	37,6
<b>5</b>	241	33,1
<b>Toplam</b>	728	100,0

Tablo 4.15 'e göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 10 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 3'ü, "Yaptığımız İşler Ve İşlemler Tanımlanmıştır Ve Kayıt Altına Alınmaktadır" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 37,6 'lık bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 33,1 'lik bir kesimin ise, " tamamen aynı fikirdeyim" cevabını verdiği görülmektedir.



**Tablo 4.16. (Soru 16) Tedarikçilerimiz Ve Rakiplerimizle (İş Çevresi) İlgili Tüm Bilgiler Güncel Olarak Saklanmaktadır**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	52	7,2
<b>2</b>	43	5,9
<b>3</b>	203	28,0
<b>4</b>	259	35,7
<b>5</b>	163	22,5
<b>Toplam</b>	726	100,0

Tablo 4.16'ya göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 12 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 7,2'si, "Tedarikçilerimiz Ve Rakiplerimizle (İş Çevresi) İlgili Tüm Bilgiler Güncel Olarak Saklanmaktadır" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 35,7 'lik bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 22,5 'lik bir kesimin ise, "tamamen aynı fikirdeyim" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4.17. (Soru 17) Mesai Arkadaşlarımızla Bilgi Paylaşmaya Özen Gösteririz**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	19	2,6
<b>2</b>	26	3,6
<b>3</b>	113	15,5
<b>4</b>	287	39,3
<b>5</b>	282	38,6
<b>Toplam</b>	731	100,0

Tablo 4.17'ye göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 7 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 2,6'sı, "Mesai Arkadaşlarımızla Bilgi Paylaşmaya Özen Gösteririz" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 39,3 'lük bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 15,5 'lik bir kesimin ise, "kararsızım" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4. 18. (Soru 18) Arkadaşlarımızla Bilgi Ve Tecrübelerimizi Paylaşarak İş Ve Süreçlerimizi Geliştiriyoruz**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	17	2,3
<b>2</b>	40	5,5
<b>3</b>	106	14,5
<b>4</b>	303	41,5
<b>5</b>	261	35,7
<b>Toplam</b>	731	100,0

Tablo 4.18' e göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 7 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 2,3'ü, “Arkadaşlarımızla Bilgi Ve Tecrübelerimizi Paylaşarak İş Ve Süreçlerimizi Geliştiriyoruz” sorusuna “kesinlikle karşı fikirdeyim”, çoğunluğu oluşturan % 45,1' lik bir kesim ise “aynı fikirdeyim” cevabını vermiştir. % 35,7 'lik bir kesimin ise, ” tamamen aynı fikirdeyim” cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4.19. (Soru 19) E-posta Ve İnterneti Bilgi Paylaşmada Etkili Biçimde Kullanıyoruz**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	49	6,7
<b>2</b>	38	5,2
<b>3</b>	153	20,9
<b>4</b>	247	33,8
<b>5</b>	239	32,7
<b>Toplam</b>	731	100,0

Tablo 4.19' a göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 7 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 6,7'si, “E-posta Ve İnterneti Bilgi Paylaşmada Etkili Biçimde Kullanıyoruz” sorusuna “kesinlikle karşı fikirdeyim”, çoğunluğu oluşturan % 33,8' lik bir kesim ise “aynı fikirdeyim” cevabını vermiştir. % 5,2 'lik bir kesimin ise, ” karşı fikirdeyim” cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4.20. (Soru 20) Takım Çalışması Bilgi Paylaşmada Yardımcı Oluyor**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	27	3,7
<b>2</b>	41	5,6
<b>3</b>	130	17,8
<b>4</b>	288	39,3
<b>5</b>	242	33,1
<b>Toplam</b>	732	100,0

Tablo 4.20' ye göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 6 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 3,7'si, " Takım Çalışması Bilgi Paylaşmada Yardımcı Oluyor" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 39,3' lük bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 5,6 'lık bir kesimin ise, " karşı fikirdeyim" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4.21. (Soru 21) Bilgi Ve Tecrübelerimi Etkili Biçimde Kullanıyorum**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	35	4,8
<b>2</b>	75	10,3
<b>3</b>	179	24,5
<b>4</b>	270	36,9
<b>5</b>	166	22,7
<b>Toplam</b>	731	100,0

Tablo 4.21'e göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 7 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 4,8'i, "Bilgi Ve Tecrübelerimi Etkili Biçimde Kullanıyorum" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 36,9' luk bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 10,3 'lük bir kesimin ise, " karşı fikirdeyim" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4.22. (Soru 22) Doğru Ve Etkili Karar Alabiliyoruz**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	96	13,1
<b>2</b>	122	16,7
<b>3</b>	198	27,1
<b>4</b>	203	27,8
<b>5</b>	107	14,6
<b>Toplam</b>	731	100,0

Tablo 4.22'ye göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 7 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 13,1'i, "Doğru Ve Etkili Karar Alabiliyoruz" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 27,8'lik bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 14,6 'lık bir kesimin ise, "tamamen aynı fikirdeyim" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4. 23. (Soru 23) Kurumumuz Sahip Olduğu Bilgi Potansiyelini Etkili Biçimde Kullanmaktadır**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	104	14,2
<b>2</b>	122	16,6
<b>3</b>	177	24,1
<b>4</b>	204	27,8
<b>5</b>	120	16,4
<b>Toplam</b>	733	100,0

Tablo 4.23'e göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 5 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 14,2'si, "Kurumumuz Sahip Olduğu Bilgi Potansiyelini Etkili Biçimde Kullanmaktadır" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 27,8'lik bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 16,4 'lük bir kesimin ise, "tamamen aynı fikirdeyim" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4.24. (Soru 24) Bilginin Kullanılması Ve Hayata Geçirilmesine Uygun Bir Yönetim Anlayışımız Var**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	62	8,4
<b>2</b>	87	11,9
<b>3</b>	196	26,7
<b>4</b>	255	34,7
<b>5</b>	129	17,6
<b>Toplam</b>	734	100,0

Tablo 4.24'e göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 4 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 8,4'ü, "Bilginin Kullanılması Ve Hayata Geçirilmesine Uygun Bir Yönetim Anlayışımız Var" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 34,7' lik bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 17,6 'lık bir kesimin ise, "tamamen aynı fikirdeyim" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4. 25. (Soru 25) Verilen Eğitimlerde Elde Edilen Bilgiler Kısa Sürede Uygulanmaya Başlamaktadır**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	7	1,0
<b>2</b>	44	6,1
<b>3</b>	168	23,2
<b>4</b>	279	38,5
<b>5</b>	223	30,8
<b>Toplam</b>	725	100,0

Tablo 4.25'e göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 13 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 1'i, "Verilen Eğitimlerde Elde Edilen Bilgiler Kısa Sürede Uygulanmaya Başlamaktadır" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 38,5' lik bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 30,8 'lık bir kesimin ise, "tamamen aynı fikirdeyim" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4.26. (Soru 26) Bilgimizi Ürün Ve Hizmetlerimize Yansıtıyoruz**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	12	1,6
<b>2</b>	42	5,7
<b>3</b>	188	25,7
<b>4</b>	320	43,7
<b>5</b>	166	22,7
<b>Toplam</b>	732	100,0

Tablo 4.26' ya göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 6 kişi bu soruyu yanıtlanmamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 1,6'sı, "Bilgimizi Ürün Ve Hizmetlerimize Yansıtıyoruz" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 43,7' lik bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 25,7 'lik bir kesimin ise, " kararsızım" cevabını verdiği görölmektedir.

**Tablo 4.27. (Soru 27) Bilgimizi Müşterimize Yansıtıyoruz**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	16	2,2
<b>2</b>	36	4,9
<b>3</b>	212	29,0
<b>4</b>	308	42,1
<b>5</b>	154	21,1
<b>Toplam</b>	731	100,0

Tablo 4.27' ye göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 7 kişi bu soruyu yanıtlanmamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 2,2'si, "Bilgimizi Müşterimize Yansıtıyoruz" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 42,1' lik bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 29 'luk bir kesimin ise, " kararsızım" cevabını verdiği görölmektedir.

**Tablo 4.28. (Soru 28) Sürekli Öğrenen, Ve Öğrendiğini Hayata Geçiren Bir Kurumuz**

	Frekans	Yüzde (%)
<b>1</b>	23	3,2
<b>2</b>	51	7,0
<b>3</b>	220	30,1
<b>4</b>	273	37,4
<b>5</b>	159	21,8
<b>Toplam</b>	730	100,0

Tablo 4.28 'e göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 8 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 3,2'si, "Sürekli Öğrenen, Ve Öğrendiğini Hayata Geçiren Bir Kurumuz" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 37,4' lük bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 30,1 'lik bir kesimin ise, " kararsızım" cevabını verdiği görülmektedir.

Aşağıdaki tablolar ikinci ölçek kapsamında değerlendirilecektir.

**Tablo 4.29. (Soru 1) Kurumumuzu Bilgi-Yoğun Bir Organizasyon Olarak Tanımlarım**

	Frekans	Yüzde (%)
<b>1</b>	43	5,9
<b>2</b>	72	9,9
<b>3</b>	193	26,5
<b>4</b>	257	35,3
<b>5</b>	159	21,8
<b>Toplam</b>	729	100,0

Tablo 4.29' a göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 9 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 5,9' u, "Kurumumuzu Bilgi-Yoğun Bir Organizasyon Olarak Tanımlarım" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 35,3' lük bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 21,8 'lik bir kesimin ise, " kararsızım" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4.30. (Soru 2) Bilgi Yönetiminin Önemine İnanıyorum**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	11	1,5
<b>2</b>	41	5,6
<b>3</b>	160	21,9
<b>4</b>	298	40,8
<b>5</b>	215	29,4
<b>Toplam</b>	731	100,0

Tablo 4.30'a göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 7 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 1,5' i, "Bilgi Yönetiminin Önemine İnanıyorum" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 40,8' lik bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 21,9 'luk bir kesimin ise, "kararsızım" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4.31. (Soru 3) Kurumumdaki Bilgi Yönetimi Uygulamalarını Başarılı Buluyorum**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	8	1,1
<b>2</b>	42	5,8
<b>3</b>	158	21,7
<b>4</b>	285	39,1
<b>5</b>	227	31,2
<b>Toplam</b>	728	100,0

Tablo 4.31'e göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 10 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 1,1' i, "Kurumumdaki Bilgi Yönetimi Uygulamalarını Başarılı Buluyorum" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 39,1' lik bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 31,2'lik bir kesimin ise, "tamamen aynı fikirdeyim" cevabını verdiği görülmektedir.



**Tablo 4.32. (Soru 4) Bilgi Yönetimine Gerekli Önem Verilmektedir**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	23	3,1
<b>2</b>	59	8,0
<b>3</b>	170	23,2
<b>4</b>	274	37,4
<b>5</b>	200	27,3
<b>Toplam</b>	733	100,0

Tablo 4.32' ye göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 5 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 3,1' i, "Bilgi Yönetimine Gerekli Önem Verilmektedir" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 37,4' lük bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 27,3 'lük bir kesimin ise, "tamamen aynı fikirdeyim" cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 4.33. (Soru 5) Bilgi Yönetimi İle İlgili Gerekli Yatırımlar Yapılmaktadır**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1</b>	20	2,8
<b>2</b>	62	8,6
<b>3</b>	181	25,0
<b>4</b>	268	37,0
<b>5</b>	186	25,7
<b>Toplam</b>	724	100,0

Tablo 4.33' e göre araştırmaya katılan 738 çalışandan 14 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 2,8' i, "Bilgi Yönetimi İle İlgili Gerekli Yatırımlar Yapılmaktadır" sorusuna "kesinlikle karşı fikirdeyim", çoğunluğu oluşturan % 37' lik bir kesim ise "aynı fikirdeyim" cevabını vermiştir. % 25,7 'lik bir kesimin ise, "tamamen aynı fikirdeyim" cevabını verdiği görülmektedir.

#### 4.6.2. SECI Modeli Alt Faktörleri Ve Bilgi Yönetimi Performans Ölçeklerinin Güvenilirlik Katsayıları

**Tablo 4.34. SECI Modeli Alt Faktörleri**

Ölçek	Faktör	Faktör Adı	İfade Sayısı
SECI Modeli	Faktör 1	Bilginin Açık halden açık hale Dönüştürülmesi	8
	Faktör 2	Bilginin Açık halden Saklı Hale Dönüştürülmesi	8
	Faktör 3	Bilginin Saklı Halden Açık Hale Aktarımı	8
	Faktör 4	Bilginin Saklı Halden Saklı Hale Aktarımı	4
Bilgi Yönetimi Performansı			5

Yukarıdaki tabloda SECI Modeli alt faktörlerinin ve bilgi yönetimi performansı ölçeğinin ifade sayıları belirtilmiştir. İki ölçek sırasıyla 28 ve 5 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılara değerlendirmeleri için 33 ifade yöneltilmiştir.

**Tablo 4.35. Bilgi Yönetimi Performans Ölçeklerinin Güvenilirlik Katsayıları**

Boyut	Cronbach's Alpha	n
Bilginin Açık Halden Açık Hale Dönüştürülmesi	0.934	8
Bilginin Saklı Halden Açık Hale Dönüştürülmesi	0.928	8
Bilginin Açık Halden Saklı Hale Aktarımı	0.909	8
Bilginin Saklı Halden Saklı Hale Aktarımı	0.838	4
Bütün Bilgi Dönüştürme Formları	0.951	28
Bilgi Yönetimi Performansı	0.889	5

Güvenilirlik; ölçme aracının duyarlı, tutarlı ve aynı zamanda kararlı sonuçlar verebilmesi gücüdür. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alpha testi kullanılır. Cronbach Alpha testine göre, birbiriyle yüksek ilişki gösteren maddelerden oluşan ölçeklerin Alpha katsayıları yüksek olur. Alpha katsayısı ne kadar yüksek ise bu ölçekte bulunan maddeler birbiriyle o derece tutarlı ve aynı özelliği ölçmeye çalışan maddelerden oluşur.

Cronbach Alpha katsayısı, ölçekte yer alan maddelerin ne derece homojen bir yapıya sahip olup olmadığını araştırır. Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki aralıklara göre analiz edilmektedir.

$0 < \text{Alfa} < 0,4$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 < \text{Alfa} < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0,60 < \text{Alfa} < 0,80$  ise ölçeğin oldukça güvenilirdir.

$0,8 < \text{Alfa} < 1,0$  ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir.

Yukarıdaki tablo 4.35'te SECI Modeli alt faktörleri ve bilgi yönetimi performansına ait ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının  $0,80$ ' den büyük olması, ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduklarını gösterir.

SECI Modeli'nin alt boyutlarının ve ölçeğin bütününe güvenilirlik katsayıları sırasıyla  $0,934 - 0,928 - 0,909 - 0,838$  ve  $0,951$  olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar kullanılan ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirlik katsayısına sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bilgi Yönetimi Performansı için kullanılan ölçek  $0,889$  olarak bulunmuş ve yüksek düzeyde güvenilirlik katsayısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.6.3. SECI Modeli Ölçeğini Oluşturan İfadelerin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları Ve Faktör Analizi**

**Tablo 4.36. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		0,946
Bartlett Küresellik Testi	Sig.	0,000

Verilerin faktör analizi için uygunluğunu ve incelenen örneklemin faktör analizi için yeterliliğini test eden Kaiser-Meyer-Olkin testinden elde edilen değer  $0,946$ ' dir. Bu değer  $0,6$ ' dan büyük olması örneklemin faktör analizine uygunluğunu belirtir. Elde edilen  $0,946$  değer, veri setimizin faktör analizi için yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Bir diğer uygulanan test Bartlett küresellik testidir.  $0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Bu sonuç değişkenler

arasında faktör analizi yapılabilmesini mümkün kılan, değişkenler arası ilişkinin yeterli düzeyde olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 4.37. SECI Modeli Ölçeğini Oluşturan İfadelerin Faktör Analizi**

İfadeler	Faktör Yükleri			
	1	2	3	4
Soru 26 ( Bilgimizi ürün ve hizmetlerimize yansıtıyoruz.)	0,811			
Soru 27 (Bilgimizi müşterimize yansıtıyoruz.)	0,786			
Soru 24 (Bilginin kullanılması ve hayata geçirilmesine uygun bir yönetim anlayışımız var.)	0,78			
Soru 28 (Sürekli öğrenen, ve öğrendiğini hayata geçiren bir kurumuz.)	0,768			
Soru 25 (Verilen eğitimlerde elde edilen bilgiler kısa sürede uygulanmaya başlamaktadır.)	0,763			
Soru 23 (Doğru ve etkili karar alabiliyoruz.)	0,725			
Soru 22 (Doğru ve etkili karar alabiliyoruz.)	0,71			
Soru 21 (Bilgi ve tecrübelerimi etkili biçimde kullanıyorum.)	0,645			
Soru 12 (Doğru bilgiye kolayca ulaşabildiğimiz bir veri depolama ve arşiv sistemimiz var.)		0,799		
Soru 11 (Ürünler, hizmetler, çalışanlar ve müşterilerle ilgili bilgilerin saklandığı etkili bir kayıt tutma sistemimiz vardır.)		0,754		
Soru 14 (Ürünler, hizmetler, çalışanlar ve müşterilerle ilgili bilgiler düzenli biçimde güncellenmektedir.)		0,752		
Soru 15 (Yaptığımız işler ve işlemler tanımlanmıştır ve kayıt altına alınmaktadır.)		0,746		
Soru 13 (Tüm personel yaptığı işlemlerle ilgili verileri sisteme kaydetmektedir.)		0,736		
Soru 9 (İşimle ilgili bilgiler düzenli biçimde tasbif edilmekte, dosyalanmakta (elektronik ortamda) ve saklanmaktadır.)		0,727		
Soru 10 (Aradığım bilgiye kolayca (hızlı) ulaşabiliyorum.)		0,681		
Soru 16 (Tedarikçilerimiz ve rakiplerimizle (iş çevresi) ilgili tüm bilgiler güncel olarak saklanmaktadır.)		0,655		
Soru 7 (Bilişim sistemleri ihtiyaçlarımıza uygundur.)			0,825	
Soru 2 (Kurumumuzun bilişim alt yapısı bilgi yönetimi için yeterlidir.)			0,778	
Soru 6 (Kurumumuzda bilişim teknolojileri yeni ve hızlıdır)			0,776	

İfadeler	Faktör Yükleri			
	1	2	3	4
Soru 8 (Bilişim teknolojilerine gerekli yatırımlar yapılmaktadır.)			0,752	
Soru 1 (Kurumumuzda veri tabanları, yeterlidir)			0,742	
Soru 3 (İnternet ve intranet etkili biçimde kullanılmaktadır.)			0,724	
Soru 5 (Kurumumuzdaki bilgi yönetimi sistemleri (bilgi saklamaya ve kullanmaya yönelik yazılımlar, veri tabanları, portallar vs.) kullanıcı dostudur)			0,696	
Soru 4 (E-posta etkili biçimde kullanılmaktadır.)			0,617	
Soru 18 (Arkadaşlarımızla bilgi ve tecrübelerimizi paylaşarak iş ve süreçlerimizi geliştiriyoruz.)				0,695
Soru 17 (Mesai arkadaşlarımızla bilgi paylaşmaya özen gösteririz.)				0,684
Soru 20 (Takım çalışması bilgi paylaşmada yardımcı oluyor.)				0,636
Soru 19 (Arkadaşlarımızla bilgi ve tecrübelerimizi paylaşarak iş ve süreçlerimizi geliştiriyoruz.)				0,59

28 bağımsız değişkenin hangi faktör altında gruplandırılacağına ilişkin karar “Rotated Component Matrix” de bulunmaktadır. Bu matriste yatay sütunlarda sorular, dikey sütun da ise gruplandırılan faktörler bulunmaktadır. Aşağıda yer alan tabloda soruların tamamının faktörleri açıklayabildiği sonucuna varılmaktadır. Bu da sınıflandırmanın doğru olduğu anlamındadır. Rotated Component Matrix incelendiğinde faktör 1 altında incelenen sorular, açık bilginin açık hale getirilmesi, faktör 2 altında toplanan sorular açık bilginin saklı hale getirilmesi, faktör 3 altında incelenen sorular saklı bilginin açık hale dönüştürülmesi, faktör 4 altında incelenen sorular ise saklı bilginin saklı hale dönüştürülmesi isimleri altında toplanabildiği görülmektedir.

#### 4.6.4. SECI Modeli Ölçeğinde Yer Alan Faktörlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

**Tablo 4.38. SECI Modeli Ölçeğinde Yer Alan Faktörlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Gözlem</b>
Bilginin Saklı Halden Açık Hale Dönüştürülmesi	3,7688	0,84735	717
Bilginin Açık Halden Saklı Hale Dönüştürülmesi	3,7906	0,89576	712
Bilginin Saklı Halden Saklı Hale Aktarımı	3,6845	0,89448	729
Bilginin Açık Halden Açık Hale Aktarımı	3,9329	0,87863	723
Bilgi Yönetimi Performansı	3,7481	0,88280	720

Yukarıdaki tabloda, SECI Modeli'nde yer alan faktörlerin ve bilgi yönetimi performansı ölçeğinin gözlem sayıları, ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlere cevap veren çalışan sayıları 712 ve 729 arasında değerler almaktadır. Buna karşılık ortalamalar 3,6845 ile 3,9329 değerleri arasında değişkenlik gösterirken, en yüksek ortalama 3,9329 ile Bilginin Açık Halden Açık Hale Aktarımı boyutunda görülmektedir. Standart Sapma değerleri ise 0,84735 ile 0,89576 arasında değerler alırken en yüksek standart sapma 0,89576 ile Bilginin Açık Halden Saklı Hale Dönüştürülmesi boyutuna aittir.

#### 4.6.5. SECI Modeli Alt Faktörlerinin Regresyon Analizi

**Tablo 4.39. Regresyon Analizi Model Özeti (n=738)**

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>
Model 1	0,848 <sup>a</sup>	0,719	0,718

Yukarıdaki tabloda bulunan değerler dikkate alındığında regresyon modelinde belirlilik katsayısı (düzeltilmiş R<sup>2</sup>) bağımsız değişken olan SECI Modeli alt faktörlerini bağımlı değişken bilgi yönetimi performansını 0,718 oranında açıklayabildiğini göstermektedir.

**Tablo 4. 40. Regresyon Analizi**

Model	Standart Katsayılar		Anlamlılık Derecesi
	Beta	t	
<b>Faktör 1</b>	0,669	23,070	0,000
<b>Faktör 2</b>	0,062	2,170	0,030
<b>Faktör 3</b>	0,203	8,261	0,000
<b>Faktör 4</b>	0,034	1,170	0,242

$$R=0,848 \quad R^2=,216$$
$$F= 441,647 \quad P=,000$$

Bağımlı değişken olarak bilgi yönetimi performansını etkileyen değişkenleri incelediğimiz regresyon analizinde, 0,05 anlamlılık düzeyinde bilgi yönetimi performansını etkileyen 3 Faktör olduğu sonucuna varılmıştır.

$$\text{Performans bilgi yönetimi} = 0,703 \text{ X Faktör 1} + 0,061 \text{ Faktör 2} + 0,199 \text{ Faktör 3}$$

Faktör 1 olarak incelenen grup olan “açık bilginin açık hale getirilmesi” bağımsız değişkeni, bilgi yönetimini performansını etkileyen en önemli değişken olarak görülmektedir (B= 0,703, Anlamlılık=0,000). Bunun nedeni bilgi dönüştürme formları içerisinde en anlaşılır olanının açık bilginin tekrar bir başka açık bilgi haline dönüşmesinin somut bir yapıda gerçekleşmesi olarak açıklanabilir.

Faktör 3 başlığı altında ele alınan “saklı bilginin açık hale dönüştürülmesi” bağımsız değişkeni, bilgi yönetimi performansını ikinci derecede etkileyen faktör olmuştur. (B= 0,199, Anlamlılık=0,000). Çünkü saklı bilginin çık hale dönüşmesi, somut ya da bir başka ifadeyle, kişiden bağımsız olarak kullanılabilir hale gelmesidir, dolayısıyla açık bilginin açık hale gelmesinden sonra, fark edilmesi ve değerlendirilmesi en mümkün olan bilgi dönüştürme formudur.

Faktör 2 başlığı altında incelenen “açık bilginin saklı hale dönüştürülmesi” bağımsız değişkeni, bilgi yönetimi performansını en az ölçüde etkileyen bağımsız değişken olduğu gözlemlenmiştir. Kanaatimizce bu sonuç, açık bilginin saklı hale dönüştükten sonra ifade edilemeyen bilgi halini almasından kaynaklanmaktadır. Açık bilginin saklı hale dönüşmesiyle, bilgi sahip olan birey bunu ifade edememekte,



dolayısıyla kendisi ve etrafındaki bireyler tarafından bu işlemin bilgi yönetimi performansı üzerindeki etkisi takdir edilmemektedir.

Faktör 4 başlığı altında “saklı bilginin saklı bilgiye dönüştürülmesi “ bağımsız değişkeni ile bilgi yönetimi performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. ( $B= 0,034$ , Anlamlılık=  $0,000$ ). Bu durumda beklenen bir sonuçtur. Saklı bilginin ifade edilemeyen, somut biçimlere dönüştürülemeyen yapısı, çeşitli yöntemler aracılığı ile bir başkasına aktarılmasının tespit edilmesi oldukça güçtür. Bu zorluk saklı bilginin saklı bilgiye dönüştürülmesi işleminin, bilgi yönetimi performansı üzerindeki etkisinin anlaşılabilmesini de oldukça güç bir hale getirmektedir. Elde edilen verilerden de katılımcıların saklı bilginin saklı bilgiye dönüştürülmesi ile bilgi yönetimi performansı arasında bir anlam ilişkisi kurmadıkları tespit edilmiştir.

Regresyon analizi ile elde edilen sonuçların dikkat çeken yönü SECI modelini oluşturan bilgi dönüştürme formlarının zorluk derecesiyle uyum göstermesidir. Diğer bir deyişle bilgi yönetimi performansını en fazla etkileyen boyut, en rahat gözlemlenebilen açık bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi iken, bilgi yönetimi performansı ile anlamlı bir ilişkisi bulunmayan bilgi dönüştürme formu ise, gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi en zor olan saklı bilginin saklı bilgiye dönüştürülmesi formudur.

## SONUÇ

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamında, işletmelerin bilgiye sahip olmaları ve sahip oldukları bilgiyi yönetebilme becerileri oldukça önemli bir husus haline almıştır. Bilgi yönetiminde ise saklı bilgi ayrı bir öneme sahiptir. İşletmelerin saklı bilgiye sahip olmaları, saklı bilgiye sahip çalışanları istihdam etmeleri hem sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmelerinde hem de gelişimi ve yeniliği ortaya çıkarmalarında oldukça önemlidir. Bu bağlamda bilgi dönüştürme modellerine ve saklı bilgiye yönelik çalışmalar, akademi ve uygulama alanlarında gün geçtikçe artmaktadır. İşletmeler tarafından saklı bilginin öneminin anlaşılması, gösterdikleri bilgi yönetimi uygulamaları üzerine daha fazla düşünmesine sebep olmaktadır.

Bu çalışma çerçevesinde öncelikle bilgi yönetimi disiplinine ve bilgi dönüştürme modeli olan SECI Modeli'ne temel teşkil eden kavramlar açıklanmıştır. Yürütülen araştırma çalışması ile de hizmet sektöründe çalışan bireylerin SECI Modeli'ni oluşturan dört farklı bilgi dönüştürme formunda gösterdikleri performansları ve bu boyutların bilgi yönetimi performansı üzerinde etkileri belirlenmiştir.

Araştırma verileri SECI Modeli'nin alt faktörlerine ve bilgi yönetimi performansına yönelik algıları ölçmeye yönelik hazırlanmış olan iki ölçeğin hizmet sektöründe faaliyet gösteren iş görenlere uygulanması yoluyla elde edilmiştir. Bu ölçeklerden ilki bilgi dönüştürme modeline yönelik algılamaları ölçmeyi amaçlayan dört faktör ve 28 sorudan oluşan SECI Modeli ölçeğidir. Diğer ölçek ise bilgi yönetimi performansını ölçmeyi amaçlayan ve beş sorudan oluşan bir ölçektir. Akabinde elde edilen veriler analiz edilmiş ve şu bulgulara ulaşılmıştır.

Bilgi dönüştürmenin ilk boyutu olan "saklı bilgiyi açık bilgiye dönüştürme" hususunda katılımcıların beşli likert ölçeğinde verdiği yanıtlardan elde edilen ortalama yaklaşık 3,8 çıkmıştır. Bu sayı bu faktörün hizmet sektöründe iyiye yakın olarak gerçekleştiğini göstermektedir. İkinci boyut "bilginin açık halden saklı hale dönüştürülmesi" olarak ifade edilmiştir. Katılımcıların bu faktöre verdiği yanıtlara bakıldığında yine yaklaşık 3,8 sayısı ile karşılaşılmaktadır. Bu faktörün de iyiye yakın olarak gerçekleşmektedir. Üçüncü olarak "bilginin saklı halden saklı hale

dönüştürülmesi" boyutunda elde edilen ortalama yaklaşık 3,7 olduğu belirlenmiştir. Bu sayıdan üçüncü faktöründe iyiye yakın olarak gerçekleştiği görülmektedir. Son boyut olan "bilginin açık halden açık hale dönüştürülmesi" boyutunda elde edilen rakam yaklaşık 3,9 olarak görülmektedir. Bu sayı bu faktörün gerçekleşme derecesinin iyi olduğunu göstermektedir. Son olarak bilgi yönetimi performansının değerlendirildiği ölçeğin ortalamasına bakıldığında 3,7 sayısına ulaşılmıştır. Bu da bilgi yönetimi performansının çalışanlar tarafından iyiye yakın olarak algılandığını göstermektedir.

Bu çalışmada aynı zamanda SECI Modeli'ni oluşturan alt boyutların, bilgi yönetimi performansı üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan regresyon analizinde elde edilen sonuçlarda, modeli oluşturan ilk üç faktörün bilgi yönetimi performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bilgi yönetimi performansı üzerinde en fazla etkiye sahip olan faktör, "bilginin açık halden açık hale dönüştürülmesidir. Somut ve gözle görülebilir bilgi olan açık bilginin bir başka forma dönüşmesiyle tekrar somut ve gözle görülebilir bir yapıya sahip olmaktadır. Bu noktada bu faktörü algılanması ve değerlendirilmesi en kolay faktör haline getirmektedir, bu nedenlerle bu faktörün, bilgi yönetimi performansı üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Bilgi yönetimi performansı üzerinde ikinci derecede etkili olan faktör, "Saklı bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi" isimli üçüncü faktördür. Bu faktörün, ilk faktörden sonra en etkili ikinci faktör olmasının nedeni, kanaatimizce, bilginin açık halden açık hale geçmesinden sonra, sonuçlarının en fazla fark edilebilir ve gözlemlenebilir olmasıdır.

Bilgi yönetimi performansı üzerinde en az etki sahibi olan faktör ikinci faktördür. Bu faktör, bilginin açık halden saklı hale dönüşmesidir. Bu faktörün etkisinin, diğerlerine nispeten az olması, saklı ve açık bilgi kısmında da geniş bir biçimde açıklandığı gibi, sonuçlarının daha az gözlemlenebilir ve ölçülebilir olmasıdır.

Dördüncü faktör olan bilginin saklı halden saklı hale dönüştürülmesinin bilgi yönetimi performansı üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu noktada, literatüre kısmında açıkladığımız gibi gerçekleşmekte, bilginin saklı halden saklı hale dönüşmesinin gözlemlenmesinin çok zor olması nedeniyle bilgi yönetimi

performansı üzerinde doğrudan bir etki kabiliyeti gösterememektedir.

Bu çalışma bilginin dönüştürülmesi ve SECI Modeli'ni konu edinen az sayıda araştırmalardan biri olması ve bahsi edilen hususların dikkate alınması kaydıyla bundan sonra yapılacak benzer araştırmalara yol gösterici bir mahiyete sahip olması açısından önemlidir.

## KAYNAKÇA

- Ambrosini, Veronique, Cliff Bowman. "Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operationalization". *Journal of Management Studies* Vol 38 No 6 (2001): 811-829.
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu Ve Engin Yıldırım. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2007.
- Bailey, Catherine , Martin Clarke. "How Do Managers Use Knowledge About Knowledge Management." *Journal of Knowledge Management* Vol 4 No 3 (2000): 235-243.
- Baumard, Philippe. *Tacit Knowledge in Organizations*. Çev. Samantha Wauchope. Paris: Sage, 1999.
- Bender, Silke, Alan Fish. "The Transfer of Knowledge and The Retention of Expertise: The Consulting Need for Global Assignments." *Journal of Knowledge Management* Vol 4 No 2 (2000): 125-137.
- Bhatt, Ganesh D.. "Knowledge Management in Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques and People." *Journal Of Knowledge Management* Vol 5 No 1 (2001): 68-75.
- Boisot, Max H. *Knowledge Assets Securing Competitive Advantage in The Information Academy*. Oxford: Oxford University Pres, 1998.
- Bollinger, Audrey S.. Robert D. Smith. "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset." *Journal of Knowledge Management* Vol 5 No 1 (2001): 8-18.
- Calad, Monica Helao, Maria Pia Arango-Fonnegra. "Concept Maps as a Strategy to Convert Knowledge in Knowledge Management." *The Journal of Information and Knowledge Management Systems* Vol 37 No 1 (2007): 41-48.
- Chase, Rory L.. "Knowledge Management Benchmarks." *Journal of Knowledge Management* Vol 1 No 1 (1997): 83-92.
- Chase, Rory L.. "The Knowledge-Based Organization: An International Survey." *Journal of Knowledge Management* Vol 1 No 1 (1997): 38-49.
- D'Eredita, Michael A. Charmaine Barreto. "How Does Tacit Knowledge Proliferate? An Episode-Based Perspective." *Organization Studies* Vol 27 No 12 (2006): 1821-1841.

- Dalkir, Kimiz. *Knowledge Management in Theory and Practise*. Burlington: Elsevier, 2005.
- Davenport, Thomas H., Laurence Prusak, *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Pres, 1998
- Doğan, Mehmet. *Büyük Türkçe Sözlüğü*. Ankara: Birlik Yayınları, 1991.
- Elsevier, *Information and Knowledge Management: Management Extra*. Burlington: Elsevier, 2005.
- Groff, Todd R., Thomas P. Jones. *Introduction to Knowledge Management*. Burlington: Butterworth Heinemann, 2003.
- Herrgard, Tua Haldin. "Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations," *Journal of Intellectual Capital* Vol 1 No 4 (2000): 357-365.
- Hori, K.. An "Ontology of Knowledge: Key Concepts and Applications." *Knowledge Based System* Vol 13 (2000): 369-374.
- Ichijo, Kazuo, Ikujiro Nonaka. *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. Oxford: Oxford University Pres, 2007.
- İves, William, Ben Torrey and Cindy Gordon. "Knowledge Management: An Emerging Discipline with a Long History." *Journal of Knowledge Management* Vol 1 No 4 (1998): 269-274.
- Jasimuddin, Sajjad M., Jonathan H. Klein and Con Connell. "The Paradox of Using Tacit and Explicit Knowledge." *Management Decision* Vol 43 No 1 (2005): 102-112.
- Jennex, Murray E.. *Knowledge Management in Modern Organizations*. Hershey: Idea Group Publishing, 2007.
- Jennex, Murray E. *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. 1st, 6 vols. Hershey: Information Science Reference, 2008.
- Jennex, Murray E. *Knowledge Management, Organizational Memory, and Transfer Behavior*. Hershey: Information Science Reference, 2009.
- Johannessen, Jon-Arild, Johan Olaisen and Bjorn Olsen. "Mismanagement of Tacit Knowledge: The Importance of Tacit Knowledge, The Danger of Information Technology, and What to Do About It." *International Journal of Information Management* 21 (2001): 3-20.
- King, William R.. *Knowledge Management and Organizational Learning. Vol 4*. NewYork: Springer, 2009.

- Krogh, Georg Von, Kazuo Ichijo and Ikujiro Nonaka. *Bilginin Üretimi*. Çev. Günhan Günay, Ed. Murat Ermert. New York: Dışbank Kitapları, 2002.
- Lang, Josephine Chinying. "Managerial Concerns in Knowledge Management." *Journal of Knowledge Management* Vol 5 No 1 (2001): 43-57.
- Lee, Hyun-Soo, Yung-Ho Suh. "Knowledge Conversion with Information Technology of Korean Companies." *Business Process Management Journal* Vol 9 No 3 (2003): 317-336.
- Linde, Charlotte. "Narrative and Social Tacit Knowledge." *Journal of Knowledge Management* Vol 5 No 2 (2001): 160-170.
- Lubit, Roy. "The Keys to Sustainable Competitive Advantage." *Organizational Dynamics* Vol 29 No 4 (2001): 164-178.
- Lueg, Christopher. "Information, Knowledge, and Networked Minds." *Journal of Knowledge Management* Vol 5 No 2 (2001): 151-159.
- Lytras, Miltiadis D., "Athanasia Pouloudi and Angeliki Poulymenakou." *Journal of Knowledge Management* Vol 6 No 1 (2002): 40-51.
- Montano, Bonnie Rubenstein, d. "Smartvision: A Knowledge-Management Methodology." *Journal of Knowledge Management* Vol 5 No 4 (2001): 300-310.
- Mooradian, Norman. "Tacit knowledge: philosophic roots and role in KM." *Journal of Knowledge Management* Vol 9 No 6 (2005):104-113.
- Shariq, Syed Z.. "Knowledge Management: An Emerging Discipline." *Journal of Knowledge Management* Vol 1 No 1 (1997): 75-82.
- Sharkie, Rob. "Knowledge Creation and Its Place in The Development of Sustainable Competitive Advantage." *Journal of Knowledge Management* Vol 7 No 1 (2003): 20-31.
- Skyrme, David J.. *Knowledge Networking*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.
- Smith, Elizabeth A.. "The Role of Tacit and Explicit Knowledge in The Workplace." *Journal of Knowledge Management* Vol 5 No 4 (2001): 311-321.
- Smith, Mark Easterby, Marjorie A. Lyles. *The Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 2003.
- Sparrow, John. *Knowledge in Organizations*. Wiltshire: Sage, 1998.
- Stover, Mark. "Making Tacit Knowledge Explicit: the Ready Reference Database as Codified Knowledge." *Reference Services Review* Vol 32 No 2 (2004): 164-173.
- Tiwana, Amrit. *Bilginin Yönetimi*. Çev. Günhan Günay. Ed. Murat Ermert.

NewYork: Dışbank Kitapları, 2002.

Wiig, Karl M.. “Knowledge Management: An Introduction and Perspective.” Journal of Knowledge Management Vol 1 No 1 (1997): 6-14.

Zaim, Halil. *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İstanbul: İşaret, 2005.



## EKLER

### EK 1

#### SECI MODELİ ANKETİ 2010

Sayın Katılımcı, elinizdeki bu anket formu sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen gizli kalacak, anketi yanıtlayacak bireye herhangi bir yükümlülük getirmeyecek, vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar için kullanılıp, başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Lütfen ilgili yerleri cevaplayınız veya işaretleyiniz. İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Burada sorular 5 ölçek üzerinden hazırlanmıştır. Bu ölçeklerde 5 ile “tamamen aynı fikirdeyim” ve 1 ile ise “kesinlikle karşı fikirdeyim” ifade edilmektedir. 1 ile 5 arasındaki rakamlar ise bu iki ifade arasında bir dereceyi temsil etmektedir. Bu değerlendirmede de doğru veya yanlış bir cevap bulunmamaktadır. Bu değerlendirmede tamamen sizin görev yapmakta olduğunuz kurum hakkındaki düşünceniz ve bu kurumun performansını nasıl algıladığınız öğrenilmeye çalışılmaktadır.

Kuruluşun Adı: .....

Kuruluşun Ana Faaliyet Alanı: .....

İrtibat kişisi: .....

1. Kurumumuzda veri tabanları, yeterlidir.

1 2 3 4 5

2. Kurumumuzun bilişim alt yapısı bilgi yönetimi için yeterlidir.

1 2 3 4 5

3. İnternet ve intranet etkili biçimde kullanılmaktadır.

1 2 3 4 5

4. E-posta etkili biçimde kullanılmaktadır.

1 2 3 4 5

5. Kurumumuzdaki bilgi yönetimi sistemleri (bilgi saklamaya ve kullanmaya yönelik yazılımlar, veri tabanları, portallar vs.) kullanıcı dostudur (kolay kullanılabilen)

1 2 3 4 5

6. Kurumumuzda bilişim teknolojileri yeni ve hızlıdır.

1 2 3 4 5

7. Bilişim sistemleri ihtiyaçlarımıza uygundur.

1 2 3 4 5

8. Bilişim teknolojilerine gerekli yatırımlar yapılmaktadır.

1 2 3 4 5

9. İşimle ilgili bilgiler düzenli biçimde tasbif edilmekte, dosyalanmakta (elektronik ortamda) ve saklanmaktadır.

1 2 3 4 5

10. Aradığım bilgiye kolayca (hızlı) ulaşabiliyorum.

1 2 3 4 5

11. Ürünler, hizmetler, çalışanlar ve müşterilerle ilgili bilgilerin saklandığı etkili bir kayıt tutma sistemimiz vardır.

1 2 3 4 5

12. Doğru bilgiye kolayca ulaşabildiğimiz bir veri depolama ve arşiv sistemimiz var.

1 2 3 4 5

13. Tüm personel yaptığı işlemlerle ilgili verileri sisteme kaydetmektedir.

1 2 3 4 5

14. Ürünler, hizmetler, çalışanlar ve müşterilerle ilgili bilgiler düzenli biçimde güncellenmektedir.

1 2 3 4 5

15. Yaptığımız işler ve işlemler tanımlanmıştır ve kayıt altına alınmaktadır.

1 2 3 4 5

16. Tedarikçilerimiz ve rakiplerimizle (iş çevresi) ilgili tüm bilgiler güncel olarak saklanmaktadır.

1 2 3 4 5

17. Mesai arkadaşlarımızla bilgi paylaşmaya özen gösteririz.

1 2 3 4 5

18. Arkadaşlarımızla bilgi ve tecrübelerimizi paylaşarak iş ve süreçlerimizi geliştiriyoruz.

1 2 3 4 5

19. Arkadaşlarımızla bilgi ve tecrübelerimizi paylaşarak iş ve süreçlerimizi geliştiriyoruz.

1 2 3 4 5

20. Takım çalışması bilgi paylaşmada yardımcı oluyor.

1 2 3 4 5

21. Bilgi ve tecrübelerimi etkili biçimde kullanıyorum.

1 2 3 4 5

22. Doğru ve etkili karar alabiliyoruz.

1 2 3 4 5

23. Doğru ve etkili karar alabiliyoruz.

1 2 3 4 5

24. Bilginin kullanılması ve hayata geçirilmesine uygun bir yönetim anlayışımız var.

1 2 3 4 5

25. Verilen eğitimlerde elde edilen bilgiler kısa sürede uygulanmaya başlamaktadır.

1 2 3 4 5

26. Bilgimizi ürün ve hizmetlerimize yansıtıyoruz.

1 2 3 4 5

27. Bilgimizi müşterimize yansıtıyoruz.

1 2 3 4 5

28. Sürekli öğrenen, ve öğrendiğini hayata geçiren bir kurumuz.

1 2 3 4 5

29. Kurumumuzu bilgi-yoğun bir organizasyon olarak tanımlarım.

1 2 3 4 5

30. Bilgi yönetiminin önemine inanıyorum.

1 2 3 4 5

31. Kurumumdaki bilgi yönetimi uygulamalarını başarılı buluyorum.

1 2 3 4 5

32. Bilgi yönetimine gerekli önem verilmektedir.

1 2 3 4 5

33. Bilgi yönetimi ile ilgili gerekli yatırımlar yapılmaktadır.

1 2 3 4 5