

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KOBİLERDE ÖRTÜLÜ BİLGİNİN ELDE
EDİLMESİ, GELİŞTİRİLMESİ, YAYILMA
SÜRECİ VE FİRMA YENİLİKCİLİĞİ
ÜZERİNE ETKİLERİ**

**Mehmet ERKORGUN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2007**

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KOBİLERDE ÖRTÜLÜ BİLGİNİN ELDE
EDİLMESİ, GELİŞTİRİLMESİ, YAYILMA
SÜRECİ VE FİRMA YENİLİKCİLİĞİ
ÜZERİNE ETKİLERİ

Mehmet ERKORGUN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Halit KESKİN

GEBZE
2007

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: KOBİ'lerde Örtülü Bilginin Elde Edilmesi, Geliştirilmesi,

Yayılma Süreci ve Firma Yenilikçiliği Üzerine Etkileri

YAZAR ADI: Mehmet ERKORGUN

Bu çalışmada örtülü bilginin edinimi, geliştirilmesi ve yayılmasının, KOBİ gibi örgütlerin yenilikçi karakteristikleri üzerine etki etmesine neden olan faktörlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Güvenilir bir çalışma için bir test modeli oluşturulabilmesi ve literatüre değerli bir katkı yapabilmek için, çalışma üç kısımdan oluşmuştur.

İlk olarak, açık bilgiden başka olarak bilginin diğer bir türünü teşkil eden örtülü bilgi, genel bilgi kavramları temel alınarak, sınıflandırılmaları ve boyutları bakımından ele alınmıştır. İkinci olarak örtülü bilginin olası çıktılarından biri olarak örgüt içerisindeki yenilikçi kültür, yenilikçiliği tetikleyen yapısal özelliği bakımından örtülü bilginin yenilik süreci içerisinde, yeniliğin tanımlamaları ve sınıflandırılması açısından değerlendirilmiştir. Üçüncü olarak KOBİ lerde, bilginin üretimi, edinimi, depolanması, paylaşılması ve yayılmasını içeren bilgi döngüsü için literatür taraması yapılmıştır. Bununla birlikte KOBİ lerdeki yenilikçi iklim, örtülü bilgiden yararlanılması ve yenilik süreci arasındaki etkileşimler bakımından ortaya konulmuştur.

Sonuçta, örtülü bilginin üretimi, edinimi, depolanması, gelişimi ve paylaşımının ilgili örgütün yenilikçi kültürünün üzerindeki etkilerinin anlaşılması ve ölçülmesi için bir model geliştirilmiş ve KOBİ ler üzerinde test edilmiştir. Örtülü bilgi döngüsünün her bir adımının örgüt içindeki varlığını sorgulayan soruları içeren anket hazırlanmış, aynı zamanda değişkenler de ortaya konmuştur. Anketlerin analizinin sonucu örtülü bilginin yenilikçilik üzerindeki öneminden bahseden iddiayı desteklemiştir. Bundan daha önemlisi ise bu çalışmanın literatüre yaptığı önemli bir katkı olarak örtülü bilgi tabanlı yenilikçi bir iklim yaratabilmenin, örtülü bilginin paylaşılması ile yakından alakalı olduğunun ortaya konmasıdır.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: The acquisition, development diffusion process of tacit knowledge in SME's and it innovative characterization

AUTHOR: Mehmet ERKORGUN

In this study, it is aimed to understand the correlation of the impact of the acquisition, development and diffusion of the implicit knowledge on the innovative characteristics of organizations such as SMEs. To introduce a test model for a reliable study and valuable contribution to literature, three main tasks are undertaken.

First of all, the implicit knowledge which has been taken as one of the knowledge types other than explicit knowledge is reviewed by pointing out the general concepts of knowledge by focusing on its descriptions and dimensions. Secondly as being one of the potential outcomes, the innovative triggering characteristic of implicit knowledge is undertaken under the framework of innovation process by examining the descriptions and classification of innovation. Third task is consisted of literature review about the knowledge cycle of SME from the viewpoint of implicit knowledge which consists of the production, acquisition, sharing, storage and the diffusion of knowledge. However the innovative climate of SME is also introduced to be able to understand the interaction between utilization of implicit knowledge and innovation process.

Consequently, a model is designed and tested among the SMEs for cognizing and measuring the effect of production, acquisition, sharing, development and diffusion of implicit knowledge on the innovative culture of related organizations. A survey that has questions discussing the occurrence of the implicit knowledge cycle in organization was done. The importance of implicit knowledge on the innovation process in SMEs is supported by the results of the survey. Moreover the study make a key contribution to the literature as introducing a consequential outcome that indicates the main factor for implicit knowledge based innovation depends on the sharing of the implicit knowledge in the organization.

TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen, bu konuda daima destekçi olan ve çok değerli fikirleri ile beni yönlendiren Sayın Hocalarım Doç Dr.Halit KESKİN'e ve Yrd. Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'na, Yrd. Doç. Dr. Hüseyin İNCE'ye ve Doç. Dr. Aliekber AKGÜN'e teşekkür ederim.

Ayrıca çalışmamda sonsuz desteğinden dolayı Pelin YILMAZ'a, Ayőe GÜNSEL'e, Murat ÇEMBERCİ'ye ve Veli Denizhan KALKAN'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Aynı zamanda beni yetiőtiren annem Fatma YAVUZ'a ve babam Günay YAVUZ'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	ii
SUMMARY	iii
TEŞEKKÜR	iv
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	v
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
TABLolar DİZİNİ	ix
KISALTMALAR DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
2. BİLGİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR	4
2.1. Temel Kavramlar	4
2.1.1. Veri	4
2.1.2. Enformasyon	4
2.1.3. Bilgi	5
2.2. Bilgi Türleri	6
2.2.1. Kişisel ve Organizasyonel Bilgi	6
2.2.2. Açık ve Örtülü Bilgi	8
2.3. Örtülü Bilgi Türleri, Boyutları ve Önemi	11
2.3.1. Örtülü Bilgi Türleri	11
2.3.2. Örtülü Bilginin Boyutları	12
2.3.3. Örtülü Bilginin Önemi	13
3. ÖRTÜLÜ BİLGİNİN ELDE EDİLMESİ, GELİŞTİRİLMESİ VE YAYILMA SÜRECİ	14
3.1. Örtülü Bilginin Elde Edilmesi	14
3.2. Örtülü Bilginin Geliştirilmesi	16
3.3. Örtülü Bilginin Yayılması	17
3.3.1. Bilgi Dönüşüm Süreci	18
3.3.2. Örtülü Bilgi ve Kitaplık	21
3.3.3. Örtülü Bilginin Transferi	22
4. FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ	24

4.1. Yenilik ve Tanımı	24
4.2. Yenilik Türleri	25
4.2.1 Radikal Yenilik	26
4.2.2 Arıtsmsal Yenilik	26
4.3. İşletmelerde Uygulanan Yenilik Çeşitleri	26
5. KOBİ'LER	27
5.1. KOBİ'ler ve Özellikleri	27
5.2. KOBİ'ler ve Bilgi	29
5.2.1. Kobi'lerde Bilgi Yaratımı	30
5.2.2. Kobi'lerde Bilginin Ele Geçirilmesi	31
5.2.3. Kobi'lerde Bilginin Depolanması	32
5.3. Kobi'lerde Örtülü Bilgi	33
5.3.1. KOBİ'lerde Örtülü Bilginin Edinilmesi	34
5.3.2. Kobi'lerde Örtülü Bilginin Transferi	35
5.4. KOBİ'ler de Yenilikçilik	36
6. ÖRTÜLÜ BİLGİNİN ELDE EDİLMESİ, GELİŞTİRİLMESİ, YAYILMA SÜRECİ VE FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ ÜZERİNE KOBİ'LERDE BİR UYGULAMA	38
6.1. Araştırmanın Amacı	38
6.2. Araştırmanın Sınırlandırılmaları	38
6.3. Araştırmanın Metodolojisi	39
6.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	40
7. SONUÇLAR	45
KAYNAKLAR	47
ÖZGEÇMİŞ	52
EKLER	53

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltma

SMEs Small and Medium Size Enterprises
KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler.

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. İnsan beyninde bilgi edinimi ve bilgi üretimi modeli	6
3.1. Bilgi Dönüşüm Süreci	15
3.2. Nonaka'nın Bilgi Dönüşüm Süreci	20
6.1. Araştırma modeli	41

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
6.1. Faktör Analizi	44
6.2. Korelasyon Analizi, standart sapma ve ortalamalar	45
6.3. Örtülü bilgi edinim, geliştirme ve paylaşımının yenilikçilik üzerine etkilerini gösteren regresyon analizi	45

1 .GİRİŞ

İnsanoğlunun zamanımıza kadar geçirdiği evreler tarım çağı, sanayi çağı ve bilgi çağı olarak sınıflandırılmaktadır. Bilim çağına insanlar henüz yeni girmektedir. Fakat bazı toplumlar tarım; bazıları ise sanayi çağını yaşamaya devam etmektedirler.

Bu araştırmanın amacı örtülü bilginin anlaşılabilmesi, yenilik yaparak amaçlarına ulaşmayı hedefleyen Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ'ler) için faydalanılabilecek temel bir kaynak haline getirilebilmesidir. Bu çalışmada ekonominin temel dinamiklerinden biri olan KOBİ'lerin teknoloji transferinin önemli bir noktası olan örtülü bilginin elde edilmesi, transferi ve yenilikçilik üzerine etkileri incelenerek; küçük işletmelerin katma değere faydalarının artırılmasıdır. Globalleşen dünyada rekabet şartları da gittikçe ağırlaşmaktadır İşletmeler için gerekli olan sermaye kaynağı rahatça hareket edebiliyor, işletmelerde genel olarak dünyanın her tarafında faaliyette bulunabiliyorlar ancak insan kaynağının hareketi yani var olan sınırlar arasındaki dolaşımı gerektiği gibi sağlanamamaktadır. Bu yüzden düz bir dünya söylemi ortaya atılmıştır, bu sınırsız çevrede entelektüel sermaye rahatça dolaşabilecek ve örtülü bilgiye gereksinim duyanların onu elde etmesi sağlanabilecektir. Yani globalleşme süreci dünyayı sınırsız entelektüel sermayenin özgürce dolaşabildiği bir habitata çevirebilmektir. Bütün bu kavramların arasında bilgi yönetimi ortaya çıkmış ancak onun tanımlanması, anlaşılması, aktarılması en zor olan inşalarda saklı olan bilgi kavramına gereken önem verilmemiştir (Friedman, 2007, s. 79).

Teknoloji çağından bilgi çağına geçiş evresinde entelektüel sermayeye verilen değer artmaktadır. Çünkü açık bilgi yazılara, rakamlara dökülebilse de örtülü bilgi nispeten insanlarda ve insanlar arasındaki ilişkilerde saklı kalmaktadır.

Bunun en güzel örneğini usta çırak ilişkisinin yoğun olduğu organizasyonlarda görebiliriz. Çağlar arası geçiş evresinde ve entelektüel sermayenin ekonomik değerinin ön plana çıktığı durumlarda da KOBİ'lere adaptasyon açısından büyük görevler düşmektedir. KOBİ'ler her ülke için ekonomik gelişmenin, politik istikrarın vazgeçilmez şartı ekonomik ve teknolojik sistemlerin temel taşlarından biridir. KOBİ'lerin öneminin temelinde daha az sermaye ile küçük ve parçalı piyasalara hitap ederek; istihdam, yönetim ve teknolojik uyum gibi ortaya çıkan gereksinimleri büyük işletmelere nazaran daha rahat karşılayabilmek yatar (Hylton, 2000, s.4).

KOBİ'ler girişimci ruha sahip insanlar için adeta bir okul gibidir. Yerel ürünlerin işlenmesinde pazara sunulmasında önemli roller oynarlar. Gelir dağılımının eşitlenmesinde toplumsal ve ekonomik istikrara büyük katkılar sağlamaktadırlar. Teknolojik gelişmeler nedeniyle büyük işletmelerin yan sanayi ile entegrasyonunu avantajlı kılması, müşteriye daha yakın olmaları, pazarı daha rahat izleyebilmeleri, ürün ömürlerinin kısaldığı koşullarda daha esnek üretim yapabilmesi yani ürünleri piyasaya sürerken ölçek ekonomisi geçerli olmadığından dolayı daha az risk altında olmaları gibi nedenlerle günümüzde KOBİ'lerin önemi artmaktadır. KOBİ'ler hayatta kalabilmek için kendilerine ait bir kültür oluştururlar. Bu kültür jenerasyonlar arasında babadan oğul'a veya akrabalara geçer. Böylece bu kültür sayesinde KOBİ'nin geçmişi bugüne, bu gününde yarına bağlanır. KOBİ'lerin sahip olduğu bu kültür sürekli bir yenilikçilik içerir. Bir önceki nesilden uygulamalar ve sosyal etkileşimler yolu ile alınan örtülü bilginin üstüne yeni bilgiler eklenir. Böylece hayatta kalabilme ve yenilikçilik, yeni jenerasyona ışık tutar (İmamoğlu, 2002, s. 84; Varamaki et al., 2003, s.3).

KOBİ'ler genelde ufak aile olarak kurulur. Aile ve firma kültürü ile aralarında ki sosyal etkileşim ve yaygın iletişim sayesinde örtülü bilginin aktarılması nispeten kolaylaşır. Ancak KOBİ'ler sürekli olarak dışarıdan gelen tehditler altındadır. Bu yüzden sahip olduğu bilgilerin ve yeteneklerin yenilerini ekleyerek, sistematik bir şekilde yenilik yapmak zorundadır. Sonuç olarak her mamulün gittikçe kısalan bir hayat döngüsü vardır ve KOBİ'ler büyüme arzusu içindedir. Yenilikçilik konusunda KOBİ'leri üniversiteler ve devlet de desteklemelidir. Bu yönde destekler olsa da KOBİ'lerin de bu desteği alma da istekli olmaları gerekmektedir. Bu nedenler

KOBİ'leri sürekli olarak yeni ürün üretme konusunda zorlamaktadır (Bryant and Colwell, 2002, s. 3).

Bu çalışmanın ana başlıkları bilgi ve bilgi ile ilgili temel kavramlar örtülü bilgi elde edilmesi, geliştirilmesi ve yayılma süreci, firma yenilikçiliği, KOBİ'ler ve bu konular üzerine KOBİ'lerde bir uygulama olmak üzere toplam altı bölümden oluşur. Bilgi ve bilgi ile ilgili kavramlar kısmı; temel kavramları ve bilgi türleri, örtülü bilgi elde edilmesi, geliştirilmesi ve yayılma süreci bölümü; örtülü bilgi türleri, boyutları ve önemi, örtülü bilginin elde edilmesi, örtülü bilginin geliştirilmesi, örtülü bilginin yayılması, firma yenilikçiliği bölümü; yenilik ve tanımı, yenilik türleri, işletmelerde uygulanan yenilik türleri KOBİ'ler bölümü; KOBİ'ler ve özellikleri, KOBİ'lerde bilgi, KOBİ'lerde örtülü bilgi, KOBİ'ler ve yenilikçilik alt bölümlerinden oluşur. KOBİ'lerde yapılan uygulama sonucunda örtülü bilginin firma yenilikçiliği açısından sahip olduğu önem desteklenerek, firma yenilikçiliği açısından da önemli olan noktanın örtülü bilginin paylaşımı olduğu ortaya konmuştur.

2. BİLGİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1. Temel Kavramlar

Bilgi ile ilgili temel kavramlar bölümünde verinin insanlar ve firmalar için tanımı yapılmakta, enformasyonun veriden farkı ortaya konarak işletme içinde dolaşımı anlatılmakta, bilginin veri ve enformasyondan farkları ortaya konarak özellikleri açıklanmakta ve şekil yardımı ile insan beyninde bilgi edinimi ve üretimi tanımlanmaktadır.

2.1.1. Veri

Olaylar hakkında birbirinden bağımsız nesnel gerçekleri ifade eder. İşletmeler açısından veri ise, yapısal işlemlerin belli biçimde tutulmuş kayıtlarıdır İşlenmemiş ham bilgi de denilen veri “data” karşılığı olarak kullanılan ve “datum” sözcüğünün çoğulu olan bir kavramdır. Veri kavramı, çeşitli durumların, gözlemlerin veya oluşumların her türlü gösterimidir (Türk, 2003, s.75).

Veri bilgiye ulaşma yolunda temel noktadır ve bilgiyi oluşturan en ufak parçadır (Kulaklı ve Birgün, 2005, s. 4), çeşitli olguların her türlü gösterimini içerir. Genelde veri incelenmesi gereken ve daha sonraki safhalarda kullanılacak hale getirilmesi gereken temel bir malzeme olarak değerlendirilir (Keskin ve Kalkan, 2005, s. 6).

2.1.2. Enformasyon

Enformasyon, fark meydana getiren veridir Enformasyon alıcısı tarafından biçimlendirilmek zorundadır ve alıcının bakış açısında ya da anlayışında bir fark

yaratmalıdır. Günümüzde küreselleşme nedeniyle herkes enformasyona kolayca ulaşabilmektedir. Enformasyon işlenmiş veridir.

Enformasyon işletme içinde sert ve yumuşak iletişim ağları aracılığıyla dolaşmaktadır. Sert iletişim ağı; gözle görülür, başı sonu belli bir altyapıya sahiptir. Yumuşak iletişim ağı ise; daha az resmi ve daha az gözle görülür bir nitelik taşır. Veriden farklı olarak enformasyonun bir anlamı vardır (Türk, 2003, s.77).

2.1.3. Bilgi

Bilgi veri ve enformasyondan farklıdır fakat, çoğu insan sezgisel olarak bilginin veriden yada enformasyondan daha geniş, daha derin ve daha zengin olduğunu bilmemektedir. Oysa veri ham gerçeklerdir ve düzenlendiğinde enformasyona, enformasyonda bilgiye dönüşür. Bilgi gerekçelendirilmiş inançlardır.

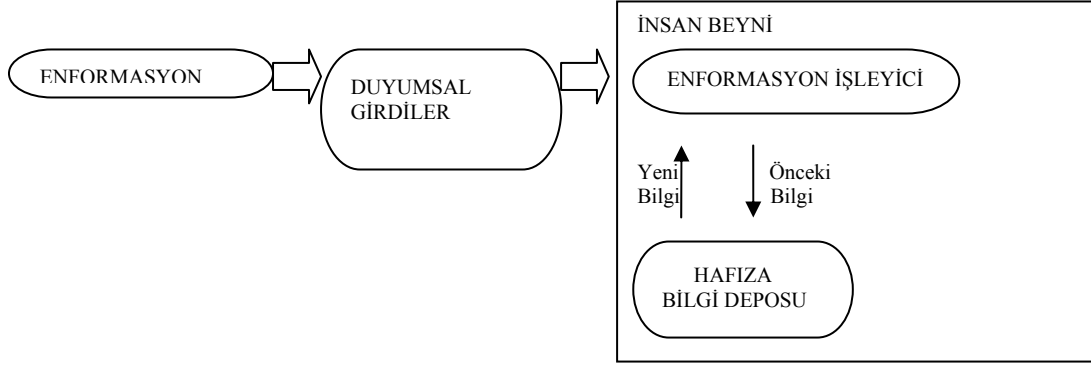
Bilgi sonsuzdur ve paylaşıldıkça çoğalır. Bunların yanı sıra bilginin diğer kaynaklardan farklı iki özelliği daha bulunmaktadır (Barutcuğil, 2002, s. 140).

- Bilgi dinamiktir. Kullanıldığı zaman vardır. Yalnızca kullanıldıkça depolanabilir. Bu durum elektrik enerjisiyle benzerlik gösterir.
- Bilginin değeri görecelidir. Nesneldir. İhtiyaç duyulan yere, zamana, kişiye göre değeri değişir ve değeri de kaynağı ile doğru orantılıdır.

Bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur. Kendini düşünceler, öngörüler, sezgiler, fikirler, alınan dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler olarak gösterir.

Bilgi; davranış, yetenek ve enformasyon tarafından karakterize edilmektedir. Yani deneyim, kültür, yetenek, kişilik, hisler vb. faktörlerin

karışımından oluşur. Şekil 2.1’de insan beyninde bilgi edinimi ve bilgi üretimi modeli var olan süreci açıklamaktadır.



Şekil 2.1: İnsan beyninde bilgi edinimi ve bilgi üretimi modeli (Akgün ve Keskin, 2003, s. 5)

Bilgi, ele alınan konuya bağlı olarak farklılık gösteren ve tanımı üzerinde görüş birliğinin sağlanamadığı bir kavramdır. Bilgi işletmeye değer yaratacak şekilde organize edilebilen, gruplanabilen, modelleştirilebilen ve harekete geçirilebilen veri olarak da tanımlanabilir (Beijerse, 1999, s.98).

2.2. Bilgi Türleri

Bilgi türü konu başlığı içinde kişisel ve organizasyonel bilgi ile açık ve örtülü Bilgi kavramları tartışılmakta, tanımlamalar yapılarak, farklılıkları belirtilmektedir.

2.2.1. Kişisel ve Organizasyonel Bilgi

Kişisel ve organizasyonel bilgi kapsamında insanlarda ki bilgiye yer verilerek bilginin giderek önem kazanmasının nedenleri üstünde durulmakta ve bilgi paylaşımının organizasyon için önemine yer verilmektedir (Türk, 2003, s. 84).

A- Kişisel Bilgi

Biçimsel olmayan bilgi olarak da literatürde kullanılan insanlardaki bilgi, insanların zihinlerinde saklı olan, deneyimler ve öğrenmenin derinliklerinde köklerini bulan know-how zenginliğidir. İnsanlardaki bilgi bireye özgü ve bireyle birlikte hareket eden; onun inanç, bakış açısı, değerleri ile ilgili olan kişisel bilgidir. Anlaşılması ve paylaşılması çok güç olan insanlardaki bilgi zihinsel modeller, deneyimler ve beceriler olarak insanlarda bulunur. Çoğu kez başkaları tarafından bilinmemekte ve hatta çoğu insan sahip olduğu bilginin başkaları açısından değerinin farkında olamamaktadır (Türk, 2003, s. 84).

Yeni ekonomik çağda bilgi, bireyler ve toplum açısından birincil kaynaktır. Bilginin giderek önem kazanmasının nedenleri sıralanabilir (Yelkikalan ve Aydın, 2005, s.3)

- Pazarda rekabetin artması ve yenilikçiliğin yükselmesi.
- Refah yaratan endüstrilerin büyük bir kısmının bilgi yoğun olması.
- Rekabet baskısı ile personel indirimine gidilmesi nedeniyle informal bilgi ile biçimsel metotların ikame gereksiniminin ortaya çıkması.
- Stratejik yönlendirilmelerdeki değişimin belirli alanlarda bilgi kaybına neden olması.
- KOBİ'lerin uluslararası kaynak bulma imkanlarına kavuşmasıyla artan karmaşıklığın yönetilmeye ihtiyaç duyması.
- Erken işten ayrılmalar ve artan işgücü mobilitesinin bilgi kaybına yol açması.
- Bilgi varlıklarının ticaretinin yapıldığı pazarlarda yeni gelişmeler yaşanması (İnternet'te elektronik ticaretin artması).
- İşletmelerin bilgi ekseninde rekabet etmesi.
- Ömürboyu öğrenmenin gerekli hale gelmesi.

Neticede bilgi toplumunda, bilginin kullanımı arttıkça üretimin yapısı da değişmekte; bilgi, işgücü ve sermayeden de önemli bir faktör olarak üretime girmektedir(Barclay and Murray 2000, s.107).

B- Organizasyonel Bilgi

Bilgi paylaşımı kişisel değil organizasyonel bir süreçtir. Çünkü, günümüzde sorunları çözecek bilgi nadiren bir kişide bulunmaktadır. Günümüzde uygulamadaki asıl problem, gerekli bilginin nasıl bulunacağını ve uygulanacağını bilmektir. Örgütlerin çoğuna göre enformasyon edinmek için veritabanları veya uygulama kitaplarına gerek duyulur. Fakat uygulamada insanlar genelde bilgi ve örgütsel ilişkilerine güvenirlir. Yani veri tabanlarına yönelmek yerine meslektaşlarına giderler. Bunun anlamı bildiğimiz şeyleri önemli ölçüde tanıdıklarımızın etkilediğidir. İnsanlar genelde meslektaşları onları belirli bir noktaya yönlendirdiklerinde, bir açık bilgi kaynağı olan veritabanlarına yönelirler. Çalışanlar bir örgütün bilgi deposunda geniş bir araştırma yapmaktansa, gereken bilgiyi nereden bulabileceklerini arkadaşlarına ve meslektaşlarına sormaktadırlar (Cross and Baird, 2000, s. 72).

Organizasyonel öğrenme hatalarının meydana çıkması ve iyileştirilmesi süreci olarak tanımlanır. Bu görüş organizasyonel öğrenmenin bireysel hareketler yardımıyla gerçekleştirilmesidir. Bireyin öğrenmesini engelleyen sınırlar olabilir. Öğrenmenin amac noktası içinde bulunulan durum ile bulunulmak istenen durum arasındadır. Yeni tehditler belirlendiği zaman yeni hedefler belirlenmeli ve bu ürün veya hizmet meydana çıkarılana kadar devam etmelidir (Garvin, 1993, s. 79).

2.2.2. Açık ve Örtülü Bilgi

Ne kadar ince keserseniz kesin, sonuç olarak kesik iki yüzeye sahip olursunuz. Bu bir ekmeği dilimlemek gibidir ve ekmekten kestiğiniz her dilimin iki

yüzü vardır Organizasyonel bilgi de açık ve kapalı olarak kendi içinde gruplandırılabilir.

Bilgi, süreçlerdeki bilgi ve insanların kendilerindeki bilgi olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Biçimsel bilgi olarak da ifade edilen süreçlerdeki bilgi, biçimsel modeller, dokümanlar, kurallar, prosedürler ve veritabanlarında yer alan ve somut biçimlerde ifade edilebilen yazılı bilgidir (Türk, 2003, s.96).

A- Açık Bilgi

Biçimsel bilgi patentler, prosedürler, uygulamalar ve öğrenilmiş deneyimleri kapsamaktadır. Kesin olarak ifade edilen veya kayıt altına alınabilen bilgiyi veritabanlarında dokümanlarda tutmak ve saklamak daha kolaydır. Süreçlerdeki (açık bilgi) yüksek düzeyde bir doğruluk derecesiyle paylaşılmaktadır. Açık bilgiyi enformasyon teknolojileri ile belgelendirilip paylaşılabilen bilgiler olarak da tanımlayarak bu tür bilgilerin yapısal, sabit içerikli, dışsal ve bilinçli olduğunu belirtebiliriz. Örneğin; formüller, ders kitapları, veri tabanları, kullanım kılavuzları v.s. (Türk, 2003, s. 96)

B- Örtülü Bilgi

Örtülü bilgi diğerlerine ifade edilmesi ve açıklanması zor olan bilgi olarak ifade edilebilir. Örtülü bilginin kopyalanmasının zorluğu genelde bir kültür veya örgütün üyeleri tarafından ele alınan gerçeklik hakkındaki genel kabul görmüş altyapısı olmasındandır (Koskinen, 2003, s. 71).

Örtülü bilgi sürekli olarak ortaya çıkar, deneme yoluyla öğrenilir, yenilikçilik ve rekabet stratejileri geliştirmek için saklı örgütsel rutinler içerir. Örtülü bilginin hem tanımlanması, hem de ifade edilmesi zordur (Sezgiler, bakış açıları, inançlar, formüle edilemeyen rutinler v.s.) (Connell et al., 2003, s.147).

Uygulamalarda konuya uzman olanların çoğu sık sık bildikleri ve yaptıklarının çoğunun kararını nasıl verdiklerini ve sonuca nasıl ulaştıklarını açık olarak ifade edemezler. Bunu da“ Biz söylediklerimizden daha fazlasını biliyoruz”

diye ifade ederler. Araba kullanmak, bisiklete binmek, yüzmek bunları ne kadar ifade ederseniz edin ifade edemediğiniz bir nokta kalacaktır (Hercheir et al., 2001, s. 109).

Teknolojik bilginin tanımlaması da örtülü bilgiye en güzel tanımlardan birini getirir. “Nedeni tam olarak açıklanmasa bile belirli yollar ve belirli sonuçlarla işleyen teknikler, planlar ve metotlar bilgisidir.” Bu tanım Know-how ‘un uygulanmasını açıklamaktadır. Örtülü bilgi ile açık bilgiden daha fazla miktarlarda yetenek geliştirilebilir. Çırak/ Usta ilişkisinde olduğu gibi açık bilgilerle besleyerek bir çırağı usta yapamazsınız. İşin kendisiyle ilgili, yaparak deneyim sahibi olmaları gerekir. Örtülü bilgi ancak işbirlikçi deneyimler yoluyla öğrenilebilir. Bu yüzden açıkça söylenmesi, formüle edilmesi ve aktarılması oldukça zordur (Koskinen 2003, s. 70).

2.3. Örtülü Bilginin Türleri, Boyutları ve Önemi

2.3.1. Örtülü Bilgi Türleri

Örtülü bilginin dört çeşitli vardır. Bunlar; Know- How (yetenek), zihinsel modeller, problemler ve yaklaşım yolları ile örgütsel rutinlerdir. Bu örtülü bilgi türleri birbirlerine ne kadar yakın olsa da aralarında ince farklar vardır (Yücel, 2006, s.7).

- 1- Know-how
- 2- Zihinsel Modeller
- 3- Problemler ve yaklaşım yolları.
- 4- Örgütsel rutinler

1- Yetenek kelimesi örtülü bilgiyi temsil eder. Bir işçinin sahip olduğu yetenek bir laborantın, bir beysbol oyuncusunun, bir futbolcunun yetenekleri hep know-how’u içermektedir (Gard, 2006, s. 7).

2- İkinci tür örtülü bilgi zihinsel modeller veya şemayla ilgilidir. Bu konuyu anlamak için çizdiğimiz şema o konuyu nasıl algıladığımızı, nasıl analiz ettiğimizi ve

neden / sonuç ilişkisini nasıl anladığımızı, olayları nasıl anlamlandırdığımızı belirler. Zihinsel modeller veya şemalar çoğu kez bilinçsiz çıkarımlardan oluşur. Bu yüzden örtülü olur. Bu modeller ve şema insanlara, riske, faydaya nasıl yaklaştığımızı belirler. Bu yüzden yöneticilerin karar almasında temel noktadır. Projeler üzerinde çalışanlarda, projelerin paydasından yararlanabilmek için örtülü bilgilerine önemli oranda kaynak olarak güvenirlir. Bu makine projelerinin sistemini yaymak için önemlidir Fakat personelin sınırları öğrenme limitleri içindedir. Miktarı ve organizasyonlardaki örtülü bilginin kişisel niteliğinin kalitesi örtülü bilgiyi değerlendirmede kriter olabilir. Mental modeller açık ve örtülü bilgilerden oluşur ve örtülü bilgiyi farklı şekillerde dizayn ederek daha çoğunu nakledilebilir. Açık bilgi haline getirir. Organizasyon içindeki personellerde bulunan bilgi nasıl zihinsel modellere yerleştirilecektir kritik önem taşıyan budur. Zihinsel modeller için önemli olan çalışan personellerdir. Organizasyonun içindeki bütün örtülü bilgi, çalışan personelde bulunur. Örtülü bilgiyi edinmek önsezilerin farklı şekillerdeki uygulamalarına yani önsezilerin mükemmel ve olağan bir şekilde zihinsel modellerle yerleşmesine bağlıdır (Odabaş, 2003 s.1).

3- Problemler ve yaklaşım yolları; kullanılan karar ağacı modelleri büyük oranda örtülü bilgilerden etkilenir. Problem çözmek için kullanılan karar ağacı ise ulaşılan çözümü de büyük oranda etkiler (Zaim, 2006 s.1).

4-Rutinler; düzenli ve önceden belirlenmiş tahmine açık davranış modelleridir. Rutinler zamanla standart süreçler ve roller haline gelir (Bilgi Yönetimi Çalışma Grubu El Kitabı 2005 -2006 Donemi Çalışması). Şirketin rutinini uygulayan kişi işten ayrıldıktan sonra da şirket kültürünü ve temel yeteneklerini etkilemeye devam eder (Nonaka and Takeuchi, 1995, s. 4).

2.3.2. Örtülü Bilginin Boyutları

Örtülü bilgi iki boyutta incelenmektedir; birinci olarak teknik boyut ele alınmakta burada sıklıkla yetenekler incelenmektedir, ikinci olarak bilişsel boyut ele alınmakta ve burada inançlar, idealler, duygu ve değerler incelenmektedir.

A Teknik Boyut:

Resmi olmayan yetenekler sıklıkla know-how döneminde yakalanır. Örneğin bir usta kendisindeki bu ustalık maharetini yıllar süren tecrübesi sayesinde geliştirmiştir. Fakat bu usta kendisindeki bu ustalığı teknik ya da bilimsel yazı halinde dönüştürmede çok zorlanır. Son derece sübjektif ve kişisel sezgiler, kavrayış gücü, önsezi ve ilhamlar bedensel tecrübelerden çıkarak ustalık düzeyine ulaşır (Nielson and Lundwall, 2003, s. 3).

B Bilişsel Boyut :

İnançlar, kavrayışlar, idealler, değerler, duygular ve zihinsel modellerden oluşur. Kolayca yazılı hale dönüştürülemez. Dünyanın bizim etrafımızda olduğunu algılamamızı sağlar (Nielson and Lundwall, 2003, s. 5).

2.3.3. Örtülü Bilginin Önemi

Sovyetler birliğinin yıkılışının başlıca nedeni akademik olarak üniversitelerdeki çalışmaların endüstriye gerektiği gibi aktarılamayıp ekonomik fayda haline getirilememesidir (Drucker, 1998, s. 71).

Günümüzde yöneticiler örtülü bilginin doğasını, özelliklerini ve önemini kolayca anlayamamaktadır. Örtülü bilginin tanınması akıl yapısında değişiklik gerektirir. Düşünceler beyinde resimlere dönüştürülürse örtülü bilgiyi anlamamız kolaylaşır. “O ne? Nasıl başarılı? Yaşantımız içinde daha aktif nasıl yapabiliriz? Ne zaman ona güvenebiliriz? Nasıl öğretilir?” vb...

Örtülü bilgi, bir görevi yapmada kullanılan uygulamalı bir bilgidir. Ayrıca odaklanılan bir şeyi yapmada kullanılan bir araçtır. Yani; örtülü bilgi; iş

çevresinde, pratik, hareketle yönlendirilen, tecrübe temelli, kişisel fakat sübjektif yada direkt ilgili olmayan bir bilgidir. Objektiftir, test edilebilir, kontrol edilebilir, deneyimsel olarak araştırılabilen bir bilgidir. Bunun anlamı; bir iş örtülü bilgi kullanılarak yapıldığında kalitesi, devamlılığı, test edilebilirse ürün maliyetlerinde azalma olacağı söylenebilir. Örtülü bilgi, açık bilgi kadar gerçektir. Fakat bu çeşit bilginin elde edilme süreci, herhangi bir bilimsel yolla özelleştirilip, test edilmeyen olayları farkına varabilmek ile ilintilidir (Keskin ve Kalkan, 2002, s. 4). Örtülü bilgi komplike bir süreci içerir. Örtülü bilgi, sadece örtülü bilgiyi elde etme süreci ile ilgili değil, aynı zamanda tüm bilginin elde edinim süreci ile ilgilidir. Polanyi'ye göre örtülü bilgi tüm bilgilerin kökenidir (Rouch,2003, s. 5;Connel et al., 2003, s. 144).

3. ÖRTÜLÜ BİLGİ ELDE EDİLMESİ, GELİŞTİRİLMİŞİ VE YAYILMA SÜRECİ

Örtülü bilginin elde edilip yayılmasında; hangi bilgilerin ne şekilde, kimden ve nasıl elde edileceği, bilginin nasıl yeteneğe dönüştürülüp, geliştirileceği, örtülü bilginin yayılma sürecinin özellikleri, bilgi dönüşüm süreci ve bu sürecin nasıl cesaretlendirileceği önemlidir.

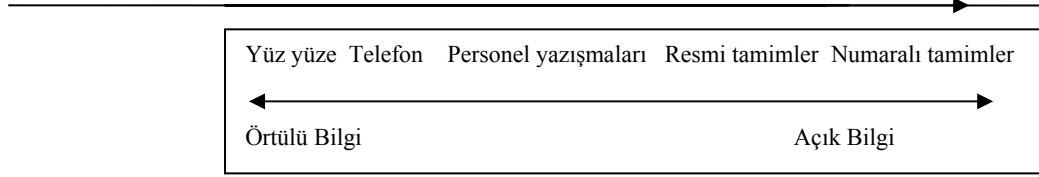
3.1. Örtülü Bilginin Elde Edilmesi

Örtülü bilgiyi ele geçirmek; ihtiyaç duyulan bilgi türlerinin belirlenmesi, tanımlanması, yerinin belirlenmesi, ele geçirilmesini kolaylaştıracak teknik altyapının oluşturulması yetkinliğine dayanır. Bilgiyi ele geçirmek ise iş başında gerçekleşir. Sistemlere ve süreçlere yüklenen ve uygulanan bilgi insanların beyninde olan ve onlarla beraber gidebilecek olan bilgiden daha değerlidir. Bu yüzden organizasyonlarca bilginin yakalanması, kuramsal hafızaya yüklenmesi ürün ve hizmetlerde içeriğe dönüştürülmesi için daha fazla girişimde bulunmaktadır (Koskinen and Vanharanta, 2000, s. 3).

Bilgilerin her birine şirket, ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceriyi kendi organizasyonunun dışında aramaktadır. Kaynakları satın alarak veya kiralayarak kaynakların nasıl kullanılacağını ve şirketin genel sonuçları üzerindeki etkisinin ne olacağını kontrol etmektedir (Barutçugil, 2002, s. 80).

Deneyim örtülü bilginin temelini oluşturur. İnsanın yeni bir enformasyondan yararlanabilmesi için o enformasyona bağlı daha önceden edinilmiş bir sosyal yazılıma ihtiyacı vardır. Hafızada depolanan nesnelere, maddelere ve kavramlara ne kadar fazlaysa bunlar hakkındaki yeni enformasyon o kadar kolay elde edilir. Örtülü bilginin faydaya dönüşmesi için insanlar arasında

iletişim yoluyla aıĝa çıkarılması gereklidir. İletişimi yüz yüze görüşme telefon, özel yazılar, resmi yazılar ile saĝlanır. Bu araçlar belirsizliĝi gidermeye, yorum ve bilgi transferi gibi yeteneklere sahiptir deneyimler ancak karşılıklı iletişim yoluyla aktarılır. İletişim ile bilgi dönüşümü Şekil 3.1 'de belirtilmektedir (Koskinen, 2003, s. 71).



Şekil 3.1 Bilgi Dönüşüm Süreci (Koskinen, 2003, s.72).

Yenilik sürecine katkıda bulunan insanlar arasındaki resmi olmayan etkileşim 5 sayfaya ayrılabilir (Koskinen, 2003, s. 72).

Face to Face (yüz yüze) bu konudaki en önemli araçtır. nk kontrol edilmesi ve yanlış yorumların düzeltilmesi için geri besleme hızı çok yüksektir. Yüz yüze etkisinden sonra en önemli araç telefondur. Bu aracın görsellik az, geri beslemesi daha yavaş ama yine de güvenilirdir. Yazılı mesajlarda ise etkileşimin zenginliĝi daha düşüktür. Bunların bilgiyi açıklama zenginliĝi daha az ve geri besleme hızları daha düşüktür (Koskinen, 2003, s. 72).

3.2. rtl Bilginin Geliştirilmesi

rtl bilginin geliştirilmesinde, örtülü bilginin temel yeteneklere dönüşümü, bu yeteneklerin olayların sonucunu nasıl etkilediĝi, bu yeteneklere nasıl deĝer biileceĝi ve eski ve yeni işçilerin nasıl kaynařtırılacaĝı önemlidir.

Örtülü Bilginin Temel Yeteneklere Dönüşümü

İnsanlar örtülü bilgiyi, bir olayı gözlemlediklerinde olayın içine dâhil olduklarında ve kendi hareketlerinin ve diğerlerinin hareketlerinin sonucu nasıl etkilendiklerini gördüklerinde edinirler. Bu yüzden olayda deneyim kazanmış ve yargı geliştirmiş bir uzmanın desteği ve gözlemlenmesi öğrenmeyi büyük oranda artırır. Öğrenme hikâyeleri yazmak ve bunlar üzerinde çaba harcamak örtülü bilgiyi açık hale getirmede oldukça etkili olabilir. Bu hikâyeler daha çok bir organizasyonda; değişim çabalarını, yeni ürün geliştirme veya pazarlama hikâyelerini kapsar. Başka bir yöntem ise rutinler oluşturmak ve oluşan bu rutinleri organizasyona yaymaktır. Rutinler onları geliştirenlerin örtülü bilgisini ele geçirir ve onların uzmanlıklarıyla birlikte vardıkları yargıların etkisinde kalır. Örtülü bilginin transferi için en önemli faktör; Değerini anlamakla beraber kaynak ve zaman tahsisinde bulunabilmektir. Örtülü bilgiyi firma içinde yaymak için temel yöntemler ise işçilerin uzmanlarla çalışmasını sağlamak, hikâyeleri kaydetmek, analiz etmek, paylaşmak ve rutinler oluşturmaktır (Ardichvili, 2002, s. 459).

Örtülü Yetenekler:

Örtülü yetenek haline getirilmiş örtülü bilgi iş ortamında sürekli bir lojistik destek sağlar çünkü işyerinde ne zaman ne tür problemler çıkacağı belirsizdir. İnsan kaynakları pahalıdır ve örtülü yeteneklere yatırım yapmak değerlidir. Örtülü yetenekler genelde zor açıklanır ve resmi değildir bu yüzden diğer daha resmi gelişimi yeteneklerden ayrı tutulmalıdır. Örtülü yetenekleri geliştirmek için farklı kişisel pazarlar olmalıdır. Örneğin eski işçilerle yeni işçiler beraber çalışmalı fikir alışverişinde bulunmalıdırlar. Önemli sorun açık güvenli prosedürlerde ve dizaynlar içinde işyeri uygulamaları ve örtülü yetenekler geliştirme arzusudur (Pollock, 2003, s.3).

3.3. Örtülü Bilginin Yayılması

Olaya sübjektif bakıldığında ve sezgilere göre örtülü bilgi ve organizasyonel bilgi taşınabileceği gibi paylaşılabılır. Bunu ise yüz yüze etkileşim sağlar. Örtülü bilginin paylaşılmasında yakın mesafede olmakta olumlu bir etki yaratmaktadır. Personeller arasındaki başarının ve açıklığın motivasyon yoluyla sağlanması proseslerdeki örtülü bilginin paylaşılmasında etkili olacaktır. Ayrıca kurulacak örtülü bilgi kitaplıkları bilgi dönüşümüne katkı sağlayacaktır. Örtülü bilginin paylaşılması ve elde edilmesi organizasyonun başarıya ulaşabilmesi için çalışanların güçlü bir şekilde söz vererek yardımlarıyla gerçekleştirilir (Koskinen, 2003, s. 71).

Bununla birlikte yönetimin liderliği; organizasyonel kültürde bulunan örtülü bilginin başarıyla yönetilmesinde kritik öneme sahiptir. Örtülü bilginin çok özenle araştırılması, insan faktörünün önemine değer verilmesi anlamlandırmalar, kendini adamalar, inanışlar bir yola kaldırım taşı döşemek gibi organizasyon kültürünü oluşturur. Organizasyonda çalışanların örtülü bilgisinin büyük parçasının temeli organizasyon kültürüdür. Örtülü bilginin paylaşımındaki faydanın artırılması örgüt kültürü yaratmaya ve organizasyonda çalışanlar arasındaki etkileşimi çoğaltmaya dayanır. Organizasyonda bulunan örtülü bilginin rolü organizasyonun bünyesinde bulunan üç unsurun sahip olduğu boşlukları doldurur bu unsurlar, hafıza, iletişim ve motivasyon el sistemleridir. Organizasyon vereceği kararlarda örtülü bilgiden faydalanma derecesine göre değerlendirmeler yapar. Şirketlerin örtülü bilgiden iyi bir şekilde faydalana bilmesiyle en iyi uygulamalara ulaşılır. Örtülü bilgi yenilikçilik yolunda da üst seviyede yönetiliyor olmalıdır (Çavuşgil et al., 2003, s.7).

3.3.1. Bilgi Dönüşüm Süreci

Bilgi dönüşüm protokolü bir süreçtir. Bilgi yapısal veya rasgele hallerde bulunabilir. Proseslerin yapısı açık olmayabilir. Dışarıdan transfer edilen bilginin nereye ve ne zaman transfer edileceği gibi birçok kritik faktör Etkili bir örtülü bilgi transferi için belirlenmelidir. Bilgi yönetimi literatürünün odaklandığı temel konulardan biride bilgi dönüşüm süreçleridir. Örneğin açık bilgi kolay depolanır ve transfer edilir. Bu yüzden açık bilgiyi örtülü bilgiye dönüştürmek faydalıdır. Fakat

örtülü bilgi daha değerlidir, pazarda daha zor bulunur, rakipler kolay ele geçiremez, geçirgenliği azdır. Bu yüzden organizasyonun yeteneklerini ve kaynaklarını korur. Organizasyonlar ve kişiler için açıktır ki; açık bilginin paylaşılması kapalı bilginin paylaşılıp, değerlendirilmesinden kolaydır (Lin et al., 2006, s. 700).

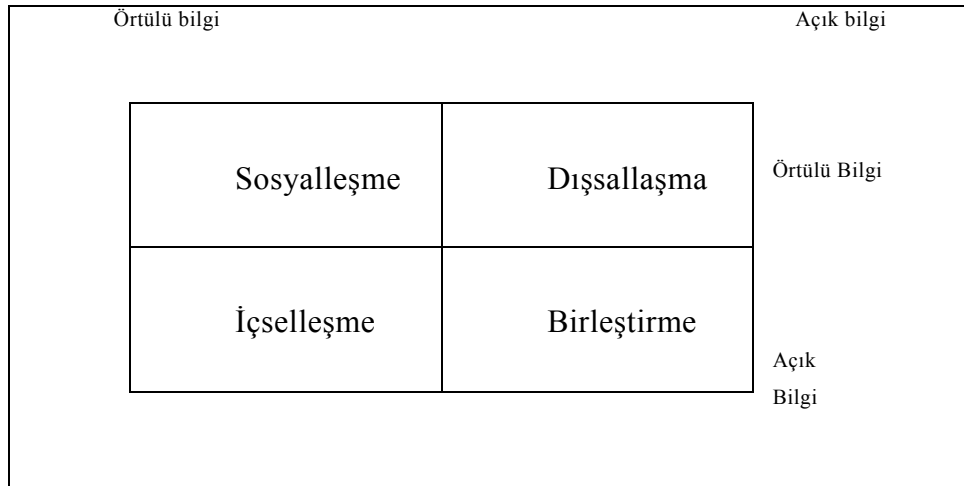
Örtülü bilgi neden örtülü olarak kalmaya devam eder? Bilgi Transferinin zorluğu büyük ve riskli kararlar almaktır, bu kararlar belirsizlikler içinde genel duruma bakarak alınır. Örtülü bilgiye değer biçebilmek diğer bir başka sorundur. Bilgi transferi yapmanın en kolay yolu örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürebilmektir. Kişilerin uzmanlıklarından etkili bir şekilde faydalanmanın en iyi yolu da budur. Bilgi alıcıları bilgi alımının en etkili yönteminden faydalanmak isterler. İşte bu yüzden örtülü bilginin genel bir hale getirilmesini sağlarken bunu basit, sade bir şekilde yapmak isterler. Bilgi transferinde en etkili yol da budur (Hercheir et al., 2001, s. 109).

Organizasyonlar da bilgi dönüşümünü cesaretlendirmenin birkaç çeşit yolu vardır. Bunlardan ilki uygulamayı yapanları doğrudan işe almaktır. Böylece refleks haline gelmiş çalışma şekilleri organizasyon tarafından özümsenebilecektir. Profesyonel faaliyetlerin geliştirilmesinde bu yöntem kritik bir rol oynamaktadır. Bilgi dönüşümünde formülize edilmiş açıklamalardan da faydalanır. Bilgi dönüşüm sürecinde dışarıdan bilgi alımında yardımcı olabilecek çalışanlar tarafından sorulabilecek yapısal sorular vardır. Bilgi yönetimi nasıl yönetilir. Ne tür bilgiler büyük avantajlar sağlar, sizin bildiklerinizi diğer organizasyonların bilmesini nasıl önlersiniz. Diğerleri ile etkileşim konusunda karşınızdakilerle izole bir ortamda bulunmanız önemlidir. Organizasyonlarda bilgi meydana getirilmeli, paylaşılmalı, sınıflanabilmeli ve diğerleri ile etkileşim halinde yeniden farklı konularda da kullanılabilmelidir. Teknoloji asla bir yerde bırakılamaz insanlar arasındaki ilişkilerde bulunur (Hislop, 2002, s. 171).

Başarılı bir bilgi dönüşüm programı için psikolojik sağlığı yerinde bir çevre kesinlikle şarttır. Pozitif bir atmosfere sahip olmak, örtülü bilginin paylaşılmasında

önemli bir noktadır. Organizasyonlarda örtülü bilgi açık hale getirilmeden önce sınıflandırılmalı ve sınırları belirlenmelidir. Veritabanlarında ki açık bilgi eğer organizasyonun yaptığı iş ile doğrudan ilgili değil ise pekte fazla anlam ifade etmeyecektir. Organizasyonlar bu bilgilerden faydalanılması için içinde bulunulan duruma ve veriler arasındaki ilişkiye dayalı kanıtları bulundurmaldır. Bilgi paylaşımı gayri resmi yöntemlerle resmi yöntemlerden daha çok başarıya ulaşır. Organizasyonlardaki databaseler örgütü diğer insanlara veya gerçek hayata bağlamaya yaramalıdır. Temel bilgiler bazı uygulamaları geliştirmeli ve elle tutulur gerçek yararlar sağlamalıdır. Toplanan bilginin değerlendirilmesi ve çalışanlar arasındaki gayri resmi ilişkinin güçlendirilmesi firmalar arasında bilgi dönüşüm süreçlerinin temel belirsizliklerini içerir. Bilgi değişime ve dönüşüme açık olmalıdır. Çalışanlar için kolay adapte olunacak ve hızlı kullanılabilir bir durumda olmalıdır. Enformasyonun geri dönmesi safhasında standardizasyona ve sınıflamaya yardım etmelidir ve eski bilginin yerini alma konusunda başarılı olmalıdır. Bilgi dönüşümünün başarısının anahtarı işte bunlar arasındaki dengeye bağlıdır (Stover, 2004, s. 170).

Literatür bilgi transferi konusunda büyük oranda Şekil 3.2 deki Nonaka'nun Açık/Kapalı bilgi dönüşüm modelini kabul eder (Krogh and Ross, 1996, s. 425).



Şekil 3.2: Nonaka'nın Bilgi Dönüşüm Süreci (Von Krogh and Ross, 1996, s. 425)

Grupta, Nonaka v.b. yazarların temel varsayımı “ Bilginin Açık Bilgi ve Örtülü Bilgi arasındaki sosyal etkileşimle var olduğudur.” Bu dönüşümle gerekçeler oluşturulup inanç haline getirilir.

1) Kapalı Bilgi / Kapalı Bilgi = (Sosyalleşme) Burada kapalı bilgi oluşturulup, (deneyimler, gözlemler, uygulamalar) paylaşılır. Genelde fabrika içinde seminer, konferans usta /çırak ilişkisi içinde bu etkileşim sağlanır.

2) Kapalı Bilgi / Açık Bilgi = Dışsallaştırma. Kapalı bilginin açık olarak söylenebilme çabasıdır. Örneğin; bisiklete binmeyi ne kadar söylerseniz söyleyin (dışsallaştırın) uygulamayı göstermediğiniz sürece (sosyalleşme) aktarımın başarılı olma olasılığı düşecektir. Örtülü bilginin dışsallaştırılmasında etkili bir çalışma yöntemi, ders verenlerle alanların arasında diyalog kurmaktır (Fernie et al., 2003, s. 181).

Örtülü bilginin yayılmasında psikologlar ve pedagoglar tarafından keşfedilen yeni yöntem bilgi haritası teorisiydi. Nitelikli bilgi kompleks, yüksek değişebilirlikte bulanık, özel, yapısal sınıflandırması zordur. Bu tarz bilgiler güçlü organizasyonlar tarafından zor yakalanır ve paylaşılır. Bu bilgilerin tanımlanması gerekir fakat örtülü bilginin yönetilmesi ve kontrolü zordur. Örtülü bilgi know-how, uzmanlık, önsezi, içgüdü gibi doğaldır. Bunların resmi bağlar arasında bulunması zordur (Stover, 2004, s. 171).

3) Açık Bilgi / Kapalı Bilgi (içselleştirme). Bu süreç daha çok yaparak öğrenmek ile ilgilidir. Açık bilgiden yararlanarak kapalı bilgi oluşturulması ile ilgilenir. Örneğin; üretim raporlarının okunarak eski bilgilere eklenmesi, pekiştirilmesi ve uygulama noktasında bu bilgilerden faydalanılması (Koskinen, 2000, s. 151).

3.3.2. Örtülü Bilgi ve Kitaplık

Örtülü bilginin askerler, eğitimciler, yöneticiler, tıpçılar, hukukçular gibi özellik gerektiren profesyonellerde önemli bir role sahip olduğu kanıtlanmıştır. Örtülü bilgileri ve dokümanlaştırılmayan uzmanlıkların kütüphane ortamına taşınması

önemli bir çalışma noktasıdır. Genelde bunlar ya uygulama yaparak reflektif olarak yada sezgiler yolu ile öğrenilirler. Kataloglama yapanlar veya bilgi profesyonelleri ne ustalıkları belirleyebilir ne bilgi kaynaklarını araştırabilir ne uygulamada kullanılan know-how ları açık bir hale getirebilir, ne yeni ve kaliteli bilgilere ulaşımı sağlayacak önemli bilgi özetlerine ulaşabilir ve ne de belirli projelere dayalı ve problem çözmeye yarayacak bilgilere ulaşarak analizlerini yapabilirler (Shearmur, 2000, s. 51).

Kaynak kütüphanelerinin bir tek amacı vardır. O da örtülü bilginin açık halde sunulabilmesidir. Çoğu iş konusunda kaynak kütüphaneler dijital veri tabanını geliştirebilecek online birçok çevre için fonksiyon ve kaynak masaları oluşturmak konusunda çaba harcamaktadır. Bir kaynak kütüphane ancak örtülü bilginin kotlanması ve açık hale getirilmesi ile etkili olabilir ve etkililiğini koruyabilir. Bunlara ek olarak kaynak masalarının ve diğer kaynak servislerinin güncel gereksinimleri olan yeni örtülü bilgidan açığa dönüşmüş bilgi ihtiyaçları, emeklilik dalgaları ile yeni jenerasyonlara bilgi aktarımını sağlamaktır. Bilginin depolandığı kütüphaneler uygulamalar ile bağıntılı olmalıdır fakat bu kütüphaneler aynı zamanda öğrenmeye destek vermek ve yasal olmak durumundadırlar. Örtülü bilginin kişilerden alındığı zamanki haliyle değer kaybetmesini engelleyerek kotlanabilmesi oldukça güçtür. Bilgiyi izole etmek çoğu profesyonel için ana problemdir (Stover,2004, s. 169).

Kaynak kütüphaneleri iş yerleri ile bir çift gibi çalışmalıdır. Diğer kütüphanelerden bilgi elde edilip açık hale getirilmesi ve kaynak kütüphanelere transferi için değişik yollar vardır. Bunlar sosyalleşme ve içselleştirme gibi kavramlarla açıklanabilir. Yeni teknolojilerden daha çok yaratıcı metotlar kullanılarak daha fazla verim elde edilebilir fakat referans kaynaklarının daha resmi bilgiye ihtiyacı varken bu metotları geliştirmek için daha çok örtülü bilgiye ihtiyaç vardır. Son yirmi yıldır bu çelişki aşılmaya çalışılmaktadır (Stover, 2004, s. 169).

3.3.3. Örtülü Bilginin Transferi

Örtülü Bilgi: Biçimsel olmayan, açık duruma gelmemiş bilgidir. Örtülü bilginin çok büyük bir kısmının açık duruma getirilme olanağı bulunmamaktadır. İpuçlarına, içgüdüye, kişisel sezgiye dayanan know-how'lardır. Örtülü bilginin

kapsamı yüksek kişisellikte, farklı bağlantılarda veya paylardadır. Yazamamak, doğrudan çalışmamak veya diğer yöntemlerle niteliklendirilemeyebilir. Örtülü bilginin yakalanması ve transferinin zorluğu örtülü bilginin korunmasını kolaylaştırır ve ancak belirli bir firmanın kültürüne, süreçlerine ve rutinlerine uygulandığında etkili olabilir. Organizasyonlarda başarı için örtülü bilginin temel strateji sinin üç ana bileşeni vardır. Bilgiyi keşfetmek, yaymak ve iş yapmada faydalanabilmek (Koskinen, 2003, s. 71).

Bir Amerikan atasözü ekmeği ne kadar ince keserseniz kesin iki yüzü olacaktır demektedir. Bilgi yönetimi literatürüne göre organizasyonlarda da iki çeşit (açık, kapalı) bilgi bulunur. Örtülü bilgi doğal olarak çok içseldir ve zor kotlanır. Bilgi yönetiminin en önemli parçası örtülü bilgidir. Örtülü bilgiyi almak, yaymak ve iş konusunda etkili bir şekilde kullanmak zordur. Örtülü bilgi yönetiminin gerçekten en önemli iş konusundaki anahtar parçası onu besleyip büyütme'dir. Organizasyon içindeki etkili ilişkilerde bilgi paylaşımı veya çalışanların ortak olmayan örtülü bilgilerinin yakalanmasında engellerin kaldırılmış olması faydalı olabilir. İyi bir iç iletişim için dışarıyla da iyi bir bağ kurulmalı, doğru insan doğru zaman ilkesine uyulmalı, hiyerarşi azaltılmalıdır (Koskinen and Vanharanta, 2000, s. 3).

İnternet ortamındaki hızlı gelişmeler örtülü bilgi yönetiminin üç anahtar özelliğini örtülü bilgiyi keşfetmek, dağıtmak, işe yarar hale getirmek kavramlarını basitleştirme ve etkili bir hale getirme konusunda faydalı olmaktadır (Roy, 2002, s. 2).

Literatür, örtülü bilgiyi elde etmenin ve bunu aktarmanın zorluğundan bahsetmektedir. Bütün bilgiler sosyal ilişkiler içinde yer almaktadır. Büyük bir miktarı ortama, şartlara ve tarihe bağlıdır. Ama transferi de imkânsız değildir (Von Krogh and Ross, 1996, s. 424).

Personeller arasındaki ilişkinin derecesi arttıkça örtülü bilginin derecesi de artar. Açık bilgiyi elektronik yöntemlerle etkili bir şekilde transfer edebilirsiniz fakat örtülü bilgi yüz yüze ilişkilerde saklıdır ve bilgi genelde örtülü ve açık olarak yan yana bulunur (Von Krogh and Ross, 1996, s. 424).

4. FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ

Firma yenilikçiliği kavramı içinde öncelikle yeniliğin ve ilgili kavramlarının tanımlanması, yeniliğin türleri ve yenilik çeşitlerinin belirlenmesi ve firmaların örgüt yapılarında ve süreçlerinde uygulayacakları bazı yaklaşımlarla firma yenilikçiliklerini nasıl arttırabilecekleri vurgulanmaktadır.

4.1. Yenilik ve Tanımı

Yenilik (inovasyon) Latince bir sözcük olan "innovatus"tan türemiştir. yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması anlamındadır. Türkçe'de "yenilik" ve "yenileme" gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, anlamı tek bir sözcükle ifade edilemeyecek kadar geniştir (Durna, 2002 s. 6).

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için şirketlerimizin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değiştirme ve yenileme işlemi "inovasyon" olarak adlandırılır. İnovasyon, yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsar. Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni düşüncelerden doğar. İnovasyon sürekliliği olan bir faaliyettir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler hale getirilen ve sonuçta firmaya rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekir. Bu sayede doğacak yeni fikirlerse yeni inovasyon faaliyetlerini doğurur. Yenilik bir örgüt içerisinde gerçekleştirilen müşterek grup faaliyetidir, yani

örgütsel bir süreçtir. Yenilik ancak örgüt çalışanları tarafından benimsenirse, gerçekleşebilir (Durna, 2002, s. 7).

OECD literatürüne göre ise; yenilik (İnovasyon); süreç olarak bir fikrin pazarlanabilir ürüne, hizmete, yeni veya geliştirilmiş bir imalat veya dağıtım yöntemine, yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürülmesini ifade etmektedir. Buradan yeniliğin; bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal bir faydaya dönüşmesi anlamı çıkmaktadır. Pazarda faydanın büyük çoğunluğu pazarda az oyuncu varken elde edilecektir. Pazarda oyuncu sayısı arttığı zaman pazar çekiciliği de azalmaktadır. Zaten bir firmanın temel görevleri de mal veya hizmet üreterek müşteri tatmini sağlamak yönündedir. Müşteri olmaz ise firmanın varlığı da anlamsız hale gelecektir. Bu yüzden firmalar bilginin önemini anlamada, bilgiyi yakalamada, transfer etmede adaptasyonda ve uygulamada hızlı olmalıdır (İmamoğlu, 2002, s. 25).

4.2. Yenilik Türleri

Firmalar yenilik yapabilmek için belirli kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynaklar işletmenin içinden veya dışından kaynaklanabilen süreç gerekliliği, uyumsuzluklar, beklenmedik gelişmeler, sanayideki ve pazardaki değişimler, demografik değişim, yeni bilgi, algılamadaki değişimlerdir (Drucker, 1985, s.30). Bu faktörler firmaları yenilik yapma konusunda zorlamaktadır.

Yenilikler ürün ve süreç yeniliği olarak iki gruba ayrılır. Ürün yenilikleri firmanın faaliyet alanını genişletir veya geliştiren mal veya hizmet üretimidir, süreç yenilikleri ise prosedür, metot veya sorumluluklarda meydana gelen yeniliktir. Yenilik radikal ve kademeli yenilik olarak ta sınıflandırılabilir. Radikal yenilikler müşteri ve endüstri için tamamen yeni olan yeniliklerdir, bunlar önemli değişiklikler meydana getirirler. Kademeli yenilik ise mevcut olan ürün ve süreçlerde gelişmelerle meydana gelir bu tür yenilikler meydana getiren firmalar uygulamalarında ufak değişimler meydana getirirler (Çavuşgil et al., 2003, s. 5).

4.2.1. Radikal Yenilik

Radikal yenilikler, işletmelerde ki yeniliklerin en önemlilerindedir. Ürün ömrünün kısalması, ihtiyaçlarda ki değişimler, teknolojik gelişmeler ve pazarlarda ki değişimler ürün (radikal) yeniliklerine yol açarlar. Aynı zamanda finansman kaynağı yetersiz işletmeler için en uygun yöntem de radikal yenilikler gerçekleştirmektir. İşletmeler için radikal yenilikler başarıya giden yoldur. Çünkü; potansiyel faydayı yükselterek işletmenin karlılığını ve büyümesini arttırlar ve böylece işletmelerin hayat sürelerini uzatırlar (İmamoğlu, 2002, s. 48).

Mevcut teknolojiye ki son noktada yapılan yeniliktir. Bu yeni iş sahaları ve endüstrilere fırsat sağlar yarı iletkenler, bilgisayarlar, lazerler örnek verilebilir. radikal yenilikler bütünüyle yenedir ve büyük risk unsuru taşırlar ama pazara ilk giren olunacağından başarı halinde getiride yüksek olacaktır (Durna, 2002, s. 71).

Radikal yenilikler pazarda güç elde etme ihtiyacından kaynaklanırlar. İşletmeler pazara yeni ve başarılı ürünler sürdükçe rekabet avantajlarını sürdürmeleri de mümkün hale gelmektedir. Ancak radikal yenilikler yapılırken ele alınması gereken temel faktör müşteri ihtiyaçlarıdır. Eğer müşteri memnuniyeti sağlanamazsa yeniliğin hiçbir anlamı olmayacaktır (İmamoğlu, 2002, s. 48).

Ürün yeniliği verimliliği de etkiler. Fakat, radikal yenilikler kısa sürede büyümenin ve verimliliğin artmasına neden olabileceği gibi kısa bir zaman içinde işletmeye karlılık sağlamaya bilir (İmamoğlu, 2002, s. 48).

Bir ürün daha radikal nitelikte, daha düşük bir maliyette ve bunların yanında daha yüksek bir performansa sahipse normaldir ki; diğerlerine göre daha üstün bir ürün olacaktır (İmamoğlu, 2002, s. 50).

4.2.2. Artımsal Yenilikler

Var olan teknolojinin işlevselliğinin artırılması ile sağlanır. Bilgisayarlardaki gelişmeler, cep telefonlarına eklenen yeni özellikler artımsal

yeniliklere örnek teşkil eder. Artımsal yenilik yapacak firma öncelikle yenilik yapmayı hedeflemeli sonra yeni teknolojiyi ele geçirerek saldırgan bir strateji ile yeniliği gerçekleştirmelidir (Durna, 2002, s. 71).

Bazı araştırmacılar, artımsal yenilikleri radikal yeniliklerden daha avantajlı görmektedirler. Çünkü; firmaların radikal yeniliklere yönelmesi risklidir. Artımsal yeniliklerin en kötüsü bile çok nadir başarısızlığa uğramakta, fakat tamamen yeni pazarları ele geçirmeyi de sağlamamaktadır, Başlangıçta başarılı olma şansı düşük bazı radikal yenilikler firma için hakim pazarlar sağlayabilmektedir, Bu radikal yeniliklere ‘bozucu yenilikler’ de denilmektedir (İmamoğlu, 2002, s. 51).

Verimli bir Pazar payı alabilme için, radikal veya artımsal yenilikler yeterli değildir. Bunların yanında maliyetlerde minimizasyonu sağlayacak yöntem yenilikleri ve bunun yanında optimal bir organizasyon yapısı sağlayabilecek sosyal yenilik yapabilmek önemlidir (İmamoğlu, 2002, s. 52).

4.3. İşletmelerde Uygulanan Yenilik Çeşitleri

Küreselleşen dünyada rekabet gittikçe şiddetlenmekte buda firmaların pazarlarını sürekli değiştirmektedir. Firma için yenilik sadece ürün, teknoloji ve süreç yeniliği değildir. Firmalar yeniliği birçok değişik şekilde yapabilmektedir. Her yenilik türünün maliyeti ve yapısal ihtiyaçları firma için farklılıklar göstermektedir. Firma avantajlı olduğu yönde yenilik yapmalı ve diğer yenilik türlerini de ihmal etmemelidir. Firmaların izleyebileceği yenilik çeşitlerinin belli başlıları şu şekilde ortaya konabilir (İmamoğlu, 2002, s. 45);

- **Ürün yeniliği** : Radikal yenilikler veya artımsal yenilikler yapmak.
- **Teknolojik yenilik** : Mevcut üretim süreçlerinde önemli teknolojik gelişmeler yapmak. Bunlar toplum yararına yeni icat veya metotlar olabilmektedir. Örneğin İnternet sayesinde ortak çalışmalar yapılabilir.
- **Süreci Yeniliği** : Firmanın ürün ya da hizmet üretmek için kullandığı proseslerde yapılan yenilikler.

- **Pazarlama yeniliđi** : Műşteriye ulařmak için yeni yollar belirlemek veya ulařılacak yeni műşteriler belirlemek(yeni pazarlama teknikleri).
- **Organizasyon yeniliđi** :Yeni organizasyon řemaları, yapıları ve sűreleri. Yani rgűtlenmede ciddi deđiřimler yapılması.
- **Ar-Ge yeniliği** : Ar-Ge de yapılan yenilikler.
- **Finanssal yenilik** : Finansmana ve yatırım kararlarına yeni yaklaşım yöntemleri.
- **Muhasebe yeniliği** : Masrafların derecelendirilmesi ve tahsis edilmesinde yeni araç, yöntem ve teknikler.
- **İnsan kaynakları yeniliği**: Elemanların motivasyonu ve yetkilendirilmesi konusunda yeni bakış açıları ve teknikler.
- **Bilgi yeniliği** : Bilginin elde edilmesinde, saklanmasında, değişiminde ve paylaşılmasında yeni yöntemler.

İşletmelerin bu yenilik tűrlerinden her hangi birini ihmal etmeleri halinde rekabet şartlarında zarar görecekleri açıktır (İmamoğlu, 2002, s. 46).

5. KOBİ'LER

5.1. KOBİ'ler ve Özellikleri

Türkiye'de KOBİ'ler tüm işletmelerin yüzde 99.3' ünü oluşturmakta, yaratılan istihdamın yüzde 76.7'sını, yatırımların yüzde 26.5'ini, katma değer'in yüzde 38'ini, ihracatın yüzde 10'unu karşılamaktadır (Avrupa Birliği Müktesebatının üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Raporu, 2001-2003). İstihdama olan katkılarından dolayı KOBİ'lerin ekonomiye katkıları arttırılmalı ve rekabet yetenekleri güçlendirilmelidir. Yüksek gelişme kapasitelerine rağmen finansman sıkıntısı çeken KOBİ'lere gerekli destek verilmelidir.

KOBİ'ler için yapılan birçok tanım vardır. Bu tanımlar çok çeşitli nicel ve nitel değerlere dayanır. Bu değerler ülkeden ülkeye göre değişiklik göstermektedir. Ancak bu tanımlamalardan hiç biri genel bir kabul görmemekle beraber OECD ve KOSGEB tanımları aşağıda belirtilmiştir;

OECD:

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı'nın (Organisation for Economic Co-Operation and Development - OECD) ve üye ülkelerin ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Tanımda kullanılan ölçütler genellikle çalışan işçi sayısı, yıllık ciro miktarı gibi nicel ölçütler ile piyasadaki pazar payı gibi nitel ölçütlerdir. OECD'nin üye ülkeler için önerdiği tanıma göre; 20 kişiye kadar işçi istihdam eden işletmeler çok küçük işletme, 20–99 arası işçi istihdam eden işletmeler küçük, 100 – 499 arası işçi istihdam eden işletmeler ise orta boy işletmelerdir (<http://www.oecd.org/>).

KOSGEB:

KOBİ'lere destek amacıyla kurulan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'na (KOSGEB) göre; 1-50 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme, 51-150 arası işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım sadece sanayi sektöründeki işletmeleri kapsamaktadır (3624 sayılı kanun)(<http://www.basbakanlik.gov.tr/>).

KOBİ'lere olan ilgi 1990'lı yılların sonlarında artmaya başlamıştır. Bu önemin artmasının temel nedeni ölçek ekonomisini kullanarak maliyetleri minimize etme çabalarının değişim sürecine girerek önemini gittikçe azaltmasıdır. Büyüklüğün önemini kaybetmesi hızlı ve esnek olan işletmeler lehine bir teknolojik yenilik süreci ortaya çıkarmıştır (Capoldo et al., 2006 s. 5).

Hangi işletmelerin küçük hangilerinin büyük veya hangilerinin orta büyüklükte işletmeler olduğunu belirlemek oldukça güçtür. Bu güçlüğü temel kaynağı ise nicel veya nitel ölçütlerdeki belirsizliktir. KOBİ'leri büyük işletmelerden ayıran tipik özellikler şunlardır (İmamoğlu, 2002, s. 13).

- **Bağımsız olmak: işletme sahibi işletmeyi kendisi için ve bağımsız olarak işletir. Aktif ve bağımsızdırlar.**
- **Girişim niteliği: işletme sahibi hem girişimciliği hem de yöneticiliği üstlenmiş durumdadır.**
- **Kişisel İlişkiler:** çalışanlar ile işletme sahibi dolayısı ile yöneticisi arasında gayri resmi ilişkiler mevcuttur. Bu ilişki dolaysız ve kişiseldir. Bu da esnekliği artırır ve bu ilişki aynı zaman da müşterilere de yansıtılır.

5.2. KOBİ'ler ve Bilgi

KOBİ' ler de bilgi kavramı incelendiğinde KOBİ'lerde bilginin yaratımı, KOBİ' lerde bilginin ele geçirilmesi, KOBİ'lerde bilginin depolanması, KOBİ'lerde örtülü bilginin elde edilmesi, KOBİ'lerde örtülü bilginin transferi, KOBİ'lerde yenilikçilik ve büyüme kavramları ön plana çıkmaktadır (Husband and Mandal, 1999, s 681).

5.2.1. Kobi' lerde Bilgi Yaratımı

Bilgi yaratımı asıl bilgiye yeni değerler eklenme sürecidir buda yeniliktir zaten (Duffy, 2000, s. 52).Eğer organizasyonlar yeni bilgiler yaratamazlarsa hayatta kalmaları mümkün olmayacaktır. Çalışanların yeni ustalıklar ve yetenekleri organizasyonun hayatta kalabilmesinde can alıcı bir role sahiptir. Yapılan araştırmalara göre kişisel bilgi gittikçe organizasyon içinde yayılma eğilimindedir. Herkesin kabul edeceği şekliyle bilgi yaratma bir değişimdir. Bilimsel uzmanların ve danışmanların önemli dış kaynakları kullanması, KOBİ'ler için bunların faydalı hale getirilmesinde bu değişim önemli olacaktır. Organizasyonun büyümesinde bilgi yaratılmasını mecburiyet haline getiren iki önemli faktör vardır bunlar zaman ve enformasyonun fazla yüklenmesidir. KOBİ'ler bilgi yönetimini anlamak ve geliştirmek arzusundadır. KOBİ' ler bilgi yönetimine sahip olduklarında zaman içinde sırasıyla daha az çaba harcayarak daha düşük maliyete ulaşacaklardır. Çünkü doğal olarak KOBİ'lerin bilgi yönetimini keşfetmek ve buna finansman kaynağı sağlamak için imkânları çok fazla değildir (Levy et al., 1999, s.251).

KOBİ' ler bilgi yaratmayı başarabilirler fakat bunları kendilerinde tutma ve faydalanma konusunda yetersizdir. KOBİ' ler bilgi paylaşımı çabalarının kabullenilmesi konularında oldukça proaktiftirler. Bilgi değerlidir ve değer eklendikçe dönüşen bilgiler kullanılır. Bunlar rekabet avantajının geliştirilmesi, stratejik seviyelerin yükseltilmesi, bilgi yönetimi için ideal uygulama şekilleri bulunması sırasında KOBİ'lere yardımcı olacaktır. Zaman, yeterince adapte olamamak ve başarısızlık korkusu gibi bilgiyi KOBİ'ler içinde paylaşmayı engelleyen direnç noktalarını aşmak bilgi yönetimi için kolay olmayacaktır. Bilgi yönetimi entegre ve kompleks bir sosyal süreçtir. Bu yapının odağında kültür, insan, finansman ve teknoloji yer almaktadır. Pazardaki rekabetin değişmemesi için KOBİ yönetiminin üstüne düşen rol stratejik ve önemli kararları gerektiği gibi almaktır. KOBİ'lerin

hiyerarşik yapısına göre yönetim seviyelerinde kararlar genelde merkezden alınır ve bu yapı kısadır. Organizasyon bölümleri organizasyonlar kırk yılda bir kurumsallaşırlar. Yönetim bilgi temelli organizasyon programlarına ve bunların uygulanmasını oldukça cesaretli bir şekilde destekler (Morris et al., 1996, s 60).

Küçük firmaların çalışanların motivasyonlarına, kendilerini işlerine adamaya, esnekliğe ve bunları organizasyon bölümlerinde hızlı ve gerektiği gibi uygulamada avantaja sahip olduklarına inanılır. KOBİ'ler de personeller arası ilişkiler geleneksel olarak başarı için geniş katılım içindedir. KOBİ'ler müşterilerini elde tutmak ve memnuniyeti artırma amacına ulaşabilmek için büyüme ve karlılığı arttırabilmelidirler (Egbu and Botterill, 2002, s .99).

Bunları yapabilmek için başka firmalarla ortaklıklar yaparlar. İnsanlar arasında bilgi paylaşımına, özümsebilmesine ve bu bilgiyi uygulayarak faydaya dönüştürebilecek bir çevrenin yaratılmasına önem vermek organizasyonların en önemli ihtiyacıdır. Bu yüzden yönetim planlarında bilgi yönetimine önem vermek yaşamsal bir ihtiyaçtır. İnsanlar değişimden hoşlanmaz, değişim zamanlarını alır, efor harcatır ve yeni yöntemler uygulamak kolay öğrenilmez ancak sahip yöneticiler bilgi yönetiminin değerini anlar ve bilgi yönetiminin etkili uygulanması için insanlardan alınan bilgilerden kaynak olarak faydalanırlar. Personel hata yapmaktan korkmamalı ve öğrenilenlerin paylaşılması konusunda cesaretlendirilmelidir. Organizasyonlarda bilgi yönetimini desteklemek ve pozitif bir kültür yaratmak için çaba harcanırken bazı ufak hatalar olabilecektir (Husband and Mandal, 1999, s.681).

5.2.2. KOBİ'lerde Bilginin Ele Geçirilmesi

Organizasyon zamanla çalışanlarını kaybeder böylece bu insanlarda bulunan bilgi de gider. Bu yüzden organizasyonu zaman içinde ayakta tutabilmek için yeni elemanlar işe alınır (Barchan, 1999, s. 7).

KOBİ' ler açık bilgiyi örtülü bilgiye dönüştürebilmek için yatırım yaparlar temelde bunda da başarısız olurlar. Çalışanlarda bulunan bilgi organizasyon için can alıcı karar almalarda özel bir anahtar yapıya sahiptir ve var olan bilginin ve

uygulamaların temelidir. Çünkü genelde bu bilgi gayri resmi şekillerde paylaşılır.. Bilginin yakalanmasındaki araştırmalara bakıldığında, bunların resmi toplantılardaki amaçlara, bilgi dolaşımının nasıl olduğuna ve üretilen projelerde temel bilginin nasıl elde edileceğini belirleyebilmeye yönelik olduğu görülür. Çalışanlar ince noktaları yapılan röportajlarda belirtirler. Bu raporlardan sonra bunları göstermeleri istenir. Bu konudaki araştırmalar örtülü bilginin farklı şekillerde yakalandığı, paylaşıldığı, transfer edildiği yönündedir. Bunlar telefon, mobil telefon ve yüz yüze görüşmelerle olmaktadır. KOBİ' lerde yapılan pilot projelerde örtülü bilginin danışmanlık ve akıl hocalığı gibi yöntemlerle paylaşıldığı görülmüştür (Al Ghassani et al.,2002, s. 3).

5.2.3. Kobi' lerde Bilginin Depolanması

KOBİ' ler için bilginin depolanması değişimde KOBİ'lerin temel karakteristiği olarak hiyerarşik yapı sık sık daraltılır ve karar alma konusundaki yönetim seviyesi merkezcidir. Organizasyonun bölümleri nadiren resmiyet taşır bu yüzden organizasyonun stratejisinde etkili kararlar nadiren alınır. KOBİ' lerde organizasyon el bilgi programları genel araştırma konularındandır. KOBİ' ler organizasyon el bilgi yönetimi için farklı organizasyon el stratejilere sahiptir buna onların ölçüleri ve yapıları sebep olur. Deneysel çalışmalarda ortaya çıkan hemen hemen bütün profesyonel yapılarda bilgisayardan faydalanılır. Dünya çapındaki bütün projelerde e mail ve internetten faydalanma oranları yüksektir. Enformasyon teknolojileri ile bazı sorunları (bunlar yazılım ve donanım olabilir) çözmek genel bir çalışma sahasıdır. Çalışanlar tarafından bilgi paylaşımı ve uygun çalışmaların programlanmasında enformasyon teknolojisinin ne oranda kullanılacağı hala bir sorundur (Egbu and Sturges, 2001, s. 10).

Bu çalışmalar da KOBİ' lerde bilgi yönetimi süreci çok önemli bir yer tutar. Küçük firmalar enformasyon teknolojisini organize etmeyi ve kullanmayı yeterince uygun bir biçimde başaramayabilirler fakat bunu sektördeki aktivitelerde favori pozisyondaki bilgi ve rekabet imkanlarını sürdürmek için stratejik bir silah olarak da kullanabilirler. Yönetimin desteklenmesi ile çalışmaların gerektiği gibi yapılması, açık bilginin örtülü bilgiye dönüştürme çabalarına gereken önemin verilmesi sağlanabilir. KOBİ'ler bilgi yönetiminde teknoloji yerleştirme tiplerinden faydalanmak konusunda

yeterli kaynağa sahip olmaya bilir. Pilot çalışmaların ortaya koyduğu sonuçlar; telefon, fax, internet, gibi değerli uygulama alanları bulan elektronik yapıdaki sistemler hata yapılmasını engelleme ve en iyi uygulamaların belirlenmesi konusunda faydalı olabilir. Bu teknoloji fiyatları aşağı çekmek ve kullanılan parçaları getirmek için kullanılabileceği gibi bunlar birde firma uzmanlarına ve yeni işe girenlerin çalışmalarına, özellikle firma için anahtar bilgiye sahip çalışanların işten ayrılmalarından önce yardımcı olabilir. Ayrıca bunlar bilginin depolanması, bilginin yayılması, transferi ve paylaşılması için gereklidir. Projelerde endüstrideki temel uygulamaların yapılandırılmasında bilginin çoğu örtülü ve firmanın uygulamaları içinde gizlidir (Al-Ghassani et al., 2002, s.3).

Bazı firmalar organizasyonun databaselerine açık bilgiyi toplayıp depolamak konusunda başarılı olmaktadır fakat her zaman bunu örtülü bilgi için yapmak mümkün olmaz. Örtülü bilgi organizasyon için büyük öneme sahiptir onun bütününe sahip olmak ve onu organizasyonun doğal ortamına açık bir şekilde adapte etmek çok zordur (Egbu and Sturges, 2001 s. 10).

5.3. KOBİ'lerde Örtülü Bilgi

Örtülü bilgi kolay anlaşılmaz, elle tutulmazdır. Anlaşılır hale ancak uygulamalarla gelir bu da; anlamak, uzmanlaşmak, yetenek ve akıl ile olur. O halde dahi Örtülü bilgi berrak bir şekilde anlatılıp açıklanamaz. Yeteneklerin vücuda gelmesi örtülü bilgilerin birleştirilerek ekmek yapan bir fırıncı gibi bir süreç dâhilinde oluşur. Örtülü bilginin açık olmayışı onun dönüşümünü ve transferini zorlaştırır. Bunlar ancak ortak uygulamalarda sosyal etkileşim ile aşılabılır (Varamaki et al., 2004 s.3).

Ufak firmaların yetenekleri incelendiğinde görüşlerin analizi, farklı kesitlerden araştırmaların incelenmesi ve uyarıcı açıklamaların desteği, firmaların spesifik durumlarına ve örtülü yeteneklerine dikkati çeker. Bu farklılıkları onların taklit edilmelerini önler. Firma taklit edilmeye çalışılsa da firmanın spesifik özellikleri ve örtülü yeteneklerine sahip olmadığından diğer firmalar aynı ürünü ortaya koyamazlar (Varamaki et al., 2004, s, 3).

5.3.1. KOBİ'lerde Örtülü Bilginin Edinilmesi

Girişimciler örtülü ve açık bilginin ikisini de yakalayarak; ilerletmenin ve denetlemenin en iyi yollarını bulmaya çalışırlar. Bu bir süreçtir. Bu süreç Bilgi transferi ve Bilgi paylaşımı çalışmalarından oluşur. Bu konuda yapılan araştırmaların %50 si bu dönüşümün bir değişim olduğu yönündedir. Temel sorunlar zamansal hatalar, yeteneklerin ilişkilendirilmesindeki hatalar, bilginin hızla değişimi ve telekomünikasyon yetersizliğidir. Bilgi dönüşümünün en önemli rolü bunu güvenilir oyuncularla yapmaktır. Güvenli bilgi dönüşümünü önemli bir şekilde dikkate almak gerekir. Yüz yüze tartışmalar bilgi dönüşümünde önemli bir metottur. Büyüeyebilmenin önündeki en önemli engel KOBİ 'lerin var olan uzmanlıklarının yeni iş sahalarının geliştirilmesinde dikkate alınması için kamçılanmaması ve vizyonlarının yetersizliğidir. KOBİ'lerin farklı uygulamaları ile hızla büyümeyi sağlayabilmeleri için dış kaynaklara ihtiyaçları vardır. Girişimci yöneticilerin kompleks organizasyonların artmasıyla bunlarla baş etmeleri bazen mümkün olmaz. Onların bilgiden sistematik bir şekilde faydalanmaları için teknolojik gelişmeleri, organizasyon sürecindeki gelişmeleri ve maddi sorunları çözmeleri gerekir bunun içinde enformasyon teknolojilerinden faydalanılmalıdır (Egbu and Botterill, 2002, s.135).

Bilgi yönetimi için enformasyon teknolojilerinin potansiyel faydası organizasyonlarda özellikle KOBİ'lerde belirleyici rol oynar. Bilginin paylaşılabilmesi için çalışanların motive edilmeleri gerekir. Yöneticiler bunu sağlamalıdır. Bunu da güvene dayandırmalıdır. Bir bilgi paylaşım kültürü oluşturabilmek için işçi ve işveren arasında psikolojik bir uyuma sağlanmalıdır. Genel yapı bilginin güç olduğuna dayandırılmalı bu düşünce yapısı ile bilgiyi paylaşmaya çalışılmalıdır. Motivasyona yöneticiler ve personel gereken önemi vermelidir. Organizasyonlar çalışanlar arasında motivasyonu paylaşmanın bir yolunu bulmalı, bilgi paylaşım kültürüne ve isteğine ulaşma yönünde çalışılmalıdır (Heights, 2004, s. 4).

5.3.2. Kobi'lerde Örtülü Bilginin Transferi

KOBİ'ler genel olarak aile firmaları olarak kurulur ve gelişir. Bu firmalar da bilgi transferi genel olarak yeni ve eski jenerasyon arasında başlar; Eski jenerasyon ve yeni jenerasyon arasında bilgi transferinin odağı aile işlerindeki babadan oğul'a geçişlerin(kalıtımın)yapısının anlaşılmasıdır. Bu konudaki literatürün kaynağını yetenekler ve bilgi yönetimi oluşturur. İkinci jenerasyonun firma içine alınarak yetkilendirilmesi açık bilgi ve örtülü bilgi arasındaki çelişkiye dikkat çeker. Çünkü ufak aile firmaları sürekli olarak kendilerine gereken zaruri bilgiler arasında bağ kurmak ve gereken farklı bilgi tiplerini edinmeyi bir önceki jenerasyondan devralmak zorundadır (Varamaki et al., 2004, s. 3).

Küçük aile işletmelerinin uzun zaman hayatta kalabilmeleri için aileler şirket içinde sürekli bir araştırma yaparlar bu araştırma yapılan operasyonların ve iş yapmada kullanılan örtülü bilginin nakledilerek yine aile içinde tutulması gerekliliğinden dolayıdır (Varamaki et al., 2004, s. 3).

Aile içi ufak firmalarda görev yeni jenerasyonlara geçtikçe açık bilgi ile kapalı bilgi de Jenerasyonla birlikte bir dönüşüm sürecine girer bu işlem farkında olmadan meydana gelir ve bilgiden faydalanma koşulları firma içinde bir kale gibi korunur (Varamaki et al., 2004, s. 3).

Firma içindeki örtülü bilgi rakipsiz haldedir. Çünkü diğerlerinin eline geçmesi güçtür. Görünmez prosesler arasındaki ilişkilerde gizlidir. Örtülü bilgi problemlerin çözümünü sağlar yeni ürün yaratmada, geliştirmede ve geri beslemenin sağlanmasında önemlidir. Başarılı işler için örtülü bilginin önemi ortadadır. Firmaların örtülü bilgi stoklarını başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için bir numaralı kural yeni temel bilgi kaynakları bulmaya çalışmalarının gerekliliğidir. Firmalar bunu ancak daha çok enformasyondan faydalanmakla sağlayabilirler. Ufak aile firmalarında önemli örtülü bilginin güvenli transferi için ilk çalışmalar zaten eski yöneticiler tarafından büyük oranda başlatılmıştır. Halefler de buna devam ederler. Bazı firmalar örtülü bilginin kaynağı olarak bu işe odaklanmış bir kaç insan görür ve bunları yeniliğe ulaşabilmek

için kendi iş sistemlerine yerleştirir, fakat bu anahtar kişilerinde her zaman başarılı olması mümkün olmayabilir. Çünkü iş yerindeki operasyonlar ortak alışkanlıklar ve yetenekler ile ilişkilidir. Bunlar know-how bünyesinde ele alınır (Heights, 2004, s.3).

5.4. KOBİ'ler de Yenilikçilik

KOBİ'lerde yönetim kompleks bir yapıdadır. Firmanın sahibi hem müteşebbis olarak risk altında yenilik yapmak, yaratıcılığını ortaya koymak ve bunları yapabilecek kaynakları sağlayacak yeni araştırmalara yönelmek zorunluluğunda hem de profesyonel yöneticilere ait tavırları sergilemek zorundadır. Bunlar ise sahip olduğu kaynakları en etkili ve verimli şekilde idare etmeye yöneliktir. Bu karışım girişimci davranış fonksiyonlarını oluştur(insan kaynaklarını gereği gibi yönetmek, firma bölümlerini geliştirmek, iç ve dış çevre koşullarını uyarlayabilmek)(Kichking and Blackburn,1998, s. 3).

KOBİ'lerin rekabet baskısı altındaki yapısı durumlarını oldukça zorlaştırmaktadır. Rekabeti ortaya çıkaran temel nedenler teknolojik yenilikler ve rekabetin uluslar arası düzeye gelmesidir. KOBİ'ler bu durumdan kendi kendilerini kurtarabilecekleri yenilik ve araştırma bütçesinden yoksundurlar (Varamaki et al., 2004, s.3).

Teknolojik yenilikçiliğin hızlı bir şekilde sağlanabilmesi pazar ortamında KOBİ'lerin yaşayabilmesinin temel noktasıdır. KOBİ'ler bilgiyi hızlı bir şekilde yakalamalı, kendisine uygun hale getirmeli ve etkili bir şekilde tam zamanlı olarak kullanabilmelidir. Bilgiden hızlı bir şekilde faydalanmak hızlı bir gelişme ve yenilikçilik için şarttır. Cremental yeniliklerden yüksek düzeyde farklı ürün olmaları, modayı değiştirmeleri ve tatmin edici olmaları beklenir. Yeni bilgi üretiminde veya yenilikçi süreçler geliştirme noktasında dinamik olarak öğrenme çağın temel problemidir (Varamaki et al., 2004 s. 4).

KOBİ'ler de Yenilikçilik ve Büyüme

KOBİ'ler rekabet ortamında ilerlemek istiyorlarsa en iyi şekilde yönetilmeli ve yeni ürünler ile yeni süreçleri bünyelerine katmalıdır. KOBİ'lerin ekonomiye

sundukları en iyi fayda da zaten yenilik ve istihdama yaptıkları katkıdır. KOBİ'ler ve sahiplerinin girişimcilik özelliği yenilikçiliğe ve büyümeye yönelik bir ivme kazandırır. KOBİ'lerde firma sahibi aynı zamanda yönetici konumundadır. KOBİ'ler girişimci kültürleri sayesinde güçlü bir ekonomik gelişmeye ulaşabilir. Bunu da esnek faktörlere bağlı pazarlara odaklanarak, yenilik yaparak ve yeni teknolojiler içinde bağ kurarak yapabilirler. Bunu yapabilmek içinde KOBİ'lerin finansmana, donanımına, binaya, materyale, çalışma alanına ve daha çok paraya ihtiyaçları vardır (Çelik ve Akgemici, 1998, s. 45).

KOBİ'lere yenilikçi bir duruş, değişim, büyüme ve bu büyüme politikasını sürdürülebilmesi için en önemli nokta olarak girişimci bir ruh gerekir. KOBİ'lerde büyüme ve yenilik firmanın ayrılmaz birleşenleridir. KOBİ'lerde iç ve dış motivasyonun yüksek oluşu psikolojik sınırları azaltarak girişimcilik ruhunu arttırmaktadır. KOBİ'lerin gelişimini sürdürebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için girişimciliklerini ve yeniliklerini sağlıklı bir şekilde sürdürmeleri ve satışlarını arttırmaları yani bunları ekonomik faydaya dönüştürmeleri gerekir. İçinde bulunduğumuz bilgi dalgası içinde, bu dalganın en önemli unsurlarından olan KOBİ'lerin sahip oldukları esneklik, dinamizm ve yenilikçilik avantajlarını daha iyi kullanabilmeleri ve gelişebilmeleri için desteklenmeleri gerekmektedir (İmamoğlu, 2002, s.).

6. ÖRTÜLÜ BİLGİNİN ELDE EDİLMESİ, GELİŞTİRİLMESİ, YAYILMA SÜRECİ VE FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ ÜZERİNE KOBİ'LERDE BİR UYGULAMA

6.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma kapsamında küreselleşen rekabet ve belirsiz çevre koşullarının damgasını vurduğu günümüz iş dünyasında örtülü bilginin elde edilmesi, geliştirilmesi ve yayılma sürecinin firma yenilikçiliği üzerine etkileri incelenmektedir. Nitekim örtülü bilgi, firma yenilikçiliği ile yakından ilişkili bir kavramdır. Örtülü bilgi, insanlar arasındaki resmi ve gayri resmi ilişkilerde vücut bulan, ifade edilmesi paylaşılması zor ama bir o kadar da değerli bilgi türüne tekabül etmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada bilgi birikiminin arttırılması, bilginin geliştirilerek faydaya dönüştürülmesi, deneyimleri arttırılarak bilginin örtülü halde kalmasının sağlanması, tecrübenin yerleştirilip geliştirilmesi, tüm bu faktörlerin orijinal yeniliklere dönüştürülmesi, yenilikçiliğin motive edilmesi ele alınmaktadır. Analiz bulguları, gelişmiş batı ülkelerinde geliştirilmiş olan örtülü bilgi paylaşımı ve firma yenilikçiliği ölçeklerinin Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için de uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra bu çalışmada geliştirilmiş olan örtülü bilgi edinme ve geliştirme ölçekleri de geçerlilik ve güvenilirlik açısından gereken kriterleri sağlamıştır.

6.2. Araştırmanın Sınırlandırılmaları

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik sınırlandırmalar mevcuttur: Öncelikle veri toplama süreci, sadece bölgesel işletmelerde (Bursa İstanbul) gerçekleştirilmiştir; daha homojen bir örneklem kitlesinin daha genellenebilir sonuçlara götürebilmesi muhtemeldir. İkinci olarak analiz süresince sektörel bir ayrıma gidilmemiştir; oysa sonuçlar farklı sektörler için farklılık gösterebilir; bu farklılık projeler bazında dinamiklerin farklı sektörlerde nasıl işlediğinin anlaşılmasına katkıda bulunabilir. Üçüncü olarak da burada gerçekleştirilen analizler 90 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur. Son olarak da bu çalışma küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın büyük ölçekli firmalar üzerinde uygulanarak sonuçların karşılaştırılması, literatüre pek çok yönden önemli katkılar sağlayabilir.

6.3. Araştırmanın Metodolojisi

Belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1= kesinlikle katılıyorum`dan, 5=kesinlikle katılmıyorum`a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Çalışma anketinde daha önce gelişmiş batı ülkelerinde kullanılmış olan ölçekler yer almıştır. Bu ölçeklerdeki sorular yabancı yayınlardan derlendiği için; öncelikle Türkçe`ye çevrilmiş; ardından da Türkçe`ye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizce`ye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra, anketler ilgili kişilere dağıtılmıştır.

İstanbul ve Bursa Ticaret Odalarından temin edilen dokümanlardan yararlanılarak belirlenen 1000 işletme arasından kolaylıkla erişebileceğimiz 100 adet işletmeden oluşan bir ana kütle tespit edilmiştir. Ana kütleimizde yer alan işletmelerin tümüne üçer adet olmak üzere toplamda 300 anket gönderilmiştir. Anketleri firmayı temsilen yeni ürün geliştirme projelerinde görev alan elemanların doldurması

istenmiştir. Verilerin toplanmasında elektronik posta(e-mail), mektup ve yüz yüze görüşmeler gibi araçlardan yararlanılmıştır. Sonuç olarak 90 adet anketin geri dönüşü sağlanmış olup bunlar istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu da anketlerin geri dönüş oranının yaklaşık % 27olduğunu göstermektedir. Elde edilen veriler SPSS 11.0 ile değerlendirilmiştir. Değişkenlerimiz arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Örtülü Bilgi Edinimi: Bu çalışmada çalışanların oryantasyonunu ölçmek amacıyla üç maddeden oluşan bir ölçek tarafımızca geliştirilmiştir.

Örtülü Bilgi geliştirme: Bu çalışmada çalışanların oryantasyonunu ölçmek amacıyla üç maddeden oluşan bir ölçek tarafımızca geliştirilmiştir.

Örtülü Bilgi Paylaşımı: Bu çalışmada örtülü bilgi paylaşımını ölçmek amacıyla Lee `nin (2001) geliştirdiği iki maddeden oluşmakta olan örtülü bilgi paylaşım ölçeği kullanılmaktadır.

Yenilikçilik: Bu çalışmada yenilikçiliği ölçmek amacıyla Calantone ve arkadaşları`nın (2002) geliştirdiği beş maddeden oluşmakta olan yenilikçilik ölçeği kullanılmaktadır.

6.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Örtülü bilgi edinim, geliştirme ve paylaşımının yenilikçilik üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla 3 adet hipotez getirilmiştir. Hazırlanan anket formu (Bkz. Ek.1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Hipotezler sırasıyla şöyledir:

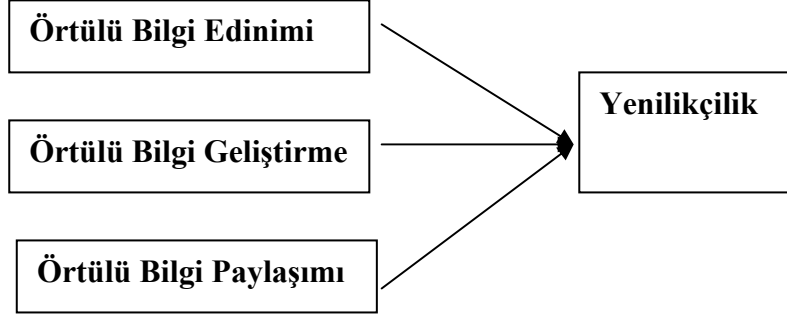
H.1: Örtülü bilgi edinimi, yenilikçilik ile pozitif ilişkilidir.

H.2: Örtülü bilgi geliştirme, yenilikçilik ile pozitif ilişkilidir.

H.3: Örtülü bilgi paylaşımı, yenilikçilik ile pozitif ilişkilidir.

Şekil 6.1`de gösterildiği gibi araştırma modeli;örtülü bilginin edinimi,örtülü bilginin geliştirilmesi,örtülü bilginin yayılma süreci ve firma yenilikçiliği üzerine etkileri ve kendi aralarındaki etkileşimden

oluşmaktadır. Araştırma modeli ve hipotezler, literatür taraması sonucu teorik kısımdan yararlanarak oluşturulmuştur.



Şekil 6.1: Araştırma modeli

Tablo 6.1 ve tablo 6.2`de analizin problemleri maddelerinin elenmesinin ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları gözükmemektedir. Ölçümler SPSS 11.0 kullanılarak keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Dört faktörün tamamı da bir EFA modeli içine dahil edilmiştir Bu analizin sonucunda değişkenlerin dört faktörde toplandığı ortaya çıkmıştır; örtülü bilgi edinme, örtülü bilgi geliştirme, örtülü bilgi paylaşımı ve yenilikçilik. Bütün sorular farklı değişkenleri ölçmektedir. Bu nedenle bütün sorular araştırma modelinde belirtilen değişkenleri ölçmek için uygundur.

Tablo 6.1 Faktör Analizi.

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
1.Örtülü Bilgi Edinme				
Firmamızda çalışanlar, olayları gözlemleyip olayın içine dahil olarak bilgi birikimlerini arttırmaktadırlar	,862			
Firmamızda çalışanlar kendi hareketlerinin sonuçlarını ve diğerlerinin bu sonuçlardan nasıl etkilendiklerini dikkatle inceleyerek bilgi birikimlerini arttırmaktadırlar	,712			
Firmamızda, değişim çabalarını, yeni ürün geliştirme veya pazarlama öykülerini içeren öğrenme hikayelerinin oluşturulması ile çalışanların örtülü bilgi birikimleri artırılmaktadır.	,692			
2. Örtülü Bilgi Geliştirme				
Mevcut bilgiyi geliştirebilmek amacıyla eski işçilerle yeni işçiler beraber çalışarak fikir alışverişinde bulunmaktadırlar.		,706		
Mevcut bilginin faydaya dönüşebilmesi için çalışanlar arasındaki iletişimin artırılması yönünde çaba sarf edilmektedir.		,664		
Firmamızda, iletişim yüz yüze görüşme, telefon, özel yazılar, resmi yazılar, v.s. araçlarla sağlanarak, örtülü bilgi birikiminin geliştirilmesi yönünde çalışmalarda bulunmaktadır		,597		
Firmamızda çalışanlar, deneyimlerini tartışmak, diğerlerinden fikir almak ve geri besleme sağlamak için gayri resmi iletişim kanallarını da kullanmaktadırlar.		,586		
3. Örtülü Bilgi Paylaşımı				
Firmamızda çalışanlar bilginin nerede ve kimde olduğu bilgisini aralarında paylaşmaktadır			,864	
Firmamızda çalışanlar eğitim ve uygulamalarla yetenek ve deneyim kazanarak bunları bir birleri ile paylaşmaktadır			,864	
4. Yenilikçilik				
Firmamızın yeni ürün ve hizmet sunumunda genellikle pazarda öncü durumundadır				,720
Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle tüketiciler tarafından orijinal olarak algılanmaktadır				,703
Firmamızın yeni ürün ve hizmetleri, bizi çoğunlukla rakiplerin karşısında üstün hale getirmektedir				,659
Rakiplerle karşılaştırıldığında son beş yılda firmamız daha yenilikçi ürün ve hizmetleri pazara sürmüştür				,623
Yenilikçilik şirketimizin temel değerleri ve misyonunun önemli bir parçasıdır.				,525

Tablo.6.2`de ise değişkenlere ait korelasyon, alfa değerleri, standart sapma ve ortalamalar verilmektedir. Korelasyon sonuçları tüm bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Alfa değişkenlerine bakıldığında ise örtülü bilgi geliştirme dışında tüm değişkenlere ait alfa değerlerinin 0.70`in üzerinde olduğu; örtülü bilgi geliştirmenin ise 0.613 ile 0.70`e yakın bir değer gösterdiği görülmektedir. Örtülü bilgi geliştirme ölçeği, tarafımızca yeni geliştirilen bir ölçek olduğu için bu değer de güvenilirlik sınırları içerisinde kabul edilebilmektedir.

Tablo 6.2: Korelasyon Analizi, standart sapma ve ortalamalar.

	Ortalama	Std sapma	1	2	3	4
1. Örtülü Bilgi Edinme	4,0889	,53539	(,715)			
2. Örtülü Bilgi Geliştirme	4,0583	,45754	,525 (**)	(,613)		
3. Örtülü Bilgi Paylaşımı	4,0611	,69842	,236(*)	,345(**)	(,760)	
4. Yenilikçilik	4,0889	,44075	,287(**)	,353(**)	,515(**)	(,817)

Tablo 6.3:Örtülü bilgi edinim, geliştirme ve paylaşımının yenilikçilik üzerine etkilerini gösteren regresyon analizi.

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
Örtülü Bilgi Edinme	,107	,315
Örtülü Bilgi Geliştirme	,145	,188
Örtülü Bilgi Paylaşımı	,440**	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçilik	R2= 0,294 F= 12,784	

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında iki regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu (F= 12 ,784, sig < 0,01): yenilikçilik üzerindeki değişimin de %29`sini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H3`de belirtildiği gibi örtülü bilgi paylaşımı ile yenilikçilik

arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Ancak bulgular H1 ve H2`de önerilenin aksine örtülü bilgi edinme ve örtülü bilgi geliştirme ile yenilikçilik arasında bir ilişkinin varlığını destekler nitelikte kanıt sağlamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar sadece H3`ü destekler nitelikte iken; H1, ve H2`nin doğruluğu yönünde kanıt sağlanamamıştır.

7. SONUÇ

Bu çalışmanın bilim dünyasına yaptığı belli başlı katkılar şunlardır:

1) Bu çalışmada öncelikle bilgi kavramı üzerinde durulmakta; bilgi açık ve örtülü olmak üzere iki kategoride ele alınmakta; örtülü bilginin günümüz küresel ve rekabetçi iş dünyasında örgütler için taşıdığı önem üzerinde durulmaktadır. Bunu takiben de örtülü bilginin taşıdığı bu önem doğrultusunda örtülü bilginin edinim, geliştirilme ve paylaşımının firma yenilikçiliği üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla bir model oluşturulmuştur. Analizler sonucu test edilen modelin anlamlı olması; her şeyden önce örtülü bilginin firma yenilikçiliği açısından sahip olduğu önemi desteklemektedir.

2) İlaveten bu çalışma örtülü bilgi perspektifinden bakıldığında firma yenilikçiliğinde rol oynamakta olan temel faktörün örtülü bilgi paylaşımı olduğunu açığa çıkartmaktadır.

Analiz bulguları, literatürde de öngörüldüğü üzere örtülü bilginin paylaşılması ile firma yenilikçiliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğuna işaret etmektedir. Bu sonuç; ifade edilmesi, belgelenmesi, zor ancak bireylerin zihninde ve bireyler arası ilişkiler bağlamında vücut bulan örtülü bilginin firma yenilikçiliği için taşıdığı önemi tekrar gözler önüne sermekte; örtülü bilgi birikiminin paylaşılarak firma dâhilinde dağıtılmasının firma yenilikçiliğine yapacağı katkıları ortaya koymaktadır.

Ancak analiz bulguları, beklenenin aksine örtülü bilginin edinimi ve geliştirilmesi ile firma yenilikçiliği arasında istatistiksel yönden anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlayamamaktadır. Bu sonuç KOBİ'lerin kendi özel koşullarından kaynaklanıyor olabilir. Nitekim KOBİ'ler informal, sosyal ilişkilerin daha kuvvetli olduğu esnek bir örgütlenme tipine tekabül etmekte olduğundan; örtülü bilginin edinimi ve geliştirilmesi KOBİ'ler kapsamında kendiliğinden gerçekleşen bir

süreç teşkil ettiğinden örtülü bilgi edinim ve geliştirilmesi ile yenilikçilik arasındaki ilişki nispeten gölgede kalıyor olabilir.

KOBİ'ler açısından bakıldığında bu çalışmanın en önemli sonucu; firma yenilikçiliği için örtülü bilginin elde edilmesi ve geliştirilmesinden ziyade firma içinde paylaşılmasının sağlanmasının gerekliliğidir.

Bu çalışmadan yöneticiler için iki anlam çıkartmak gerekmektedir:

- Örgüt dâhilinde örtülü bilginin paylaşılmasına yönelik kanalların desteklenmesi, bilgi paylaşımını destekleyen bir örgütsel yapının ve örgüt ikliminin oluşturulması yenilik yap yâda yok ol gerçeği ile yüzleşmekte olan KOBİ yöneticilerinin en temel görevlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Bununla birlikte yöneticilerin örtülü bilginin edinim ve geliştirilmesi süreçlerini -her ne kadar bu süreçler KOBİ'lerin kendi koşullarında doğal olarak gerçekleşseler de- daha sistematik bir hale dönüştürmelerinin de firma yenilikçiliği açısından önemli katkılar sağlayabileceği açıktır.

Öneriler

Firma yenilikçiliği konusu, teknolojinin artan ivmesi de dikkate alındığında günümüz ekonomi ve yönetim literatürünün gündemine oturmuş durumdadır. Yeni ürünlerin geliştirilmesinde bilginin özellikle örtülü halde kalan rakamlara, yazılara dökülerek kodlanamayan bilginin anlaşılabilmesi büyük önem taşımaktadır. Örtülü anlaşılması bu konuyla ilgili yapılacak birçok çalışmaya ışık tutacaktır. Örtülü bilgi ve firma yenilikçiliği üzerine gelecekte çalışmalarda bulunacak olan araştırmacılara:

- i. Öncelikle örneklem kitlesini Marmara havzası ile sınırlı kalmayıp daha geniş ve daha homojen bir örneklem kitlesi kullanmaları
- ii. Örtülü bilginin edinimi ve Örtülü bilginin geliştirilmesi süreçleri kapsamlı ve detaylı birer süreç olduğundan bu süreçlerin dinamiklerinin de

araştırılması, çevresel belirsizlik, örgüt kültürü, örgütsel yapı gibi değişkenlerin de teoriye dâhil etmeleri

iii. Örneklem kitlesinin KOBİ'lerle sınırlı kalmayıp; büyük ölçekli firmaların da dâhil etmeleri önerilmektedir.

KAYNAKLAR

1. *AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı*
2. Akgün, A., Keskin, H., 2003, 'Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve . Bilgi Yönetim Süreci 'G.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi 175-188
3. Al Ghassani, AM., .Anumba,C.J.,Carrillo,P.M.,Robinson H.S.,2002,'Improving structural design processes through knowledge management Proceedings of the 3rd international'
4. Ardichvili,A.,2002, 'Knowledge Management,Human Resource, Development,and internet technologys', *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 4, No. 4, 451-463
5. Avrupa Birliği Müktesebatının üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Raporu, 2001-2003, <http://ekutup.dpt.gov.tr/ab/ulusalpr/c2.pdf>
6. Badaracco, J.L.,1991,'The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances', *Boston: Harvard Business School Press. MA*
7. Barchan, M.,(1999), "Capture knowledge", *Executive Excellence*, September, pp.11.
8. Barutçugil, İsmet.,2002, *Bilgi Yönetimi*. Kariyer Yayınları,İstanbul.
9. Beijerse,R.P.,1999,"Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, 3(2),pp. 94-109.
10. Bilgi Yönetimi Çalışma Grubu El Kitabı 2005 -2006 Donemi Çalışması
11. Brockmann,E.,Anthony,W.,2002,'Tacit Knowledge and Strategic Decision Making ' *Group and Organization managemant* ,pp.27,4
12. Bryant, S.,Colvell,K.,'Strategic KM in SME's Managing Knowledge Throughout the Organization Life Cycle ' ,*Management Departman lundquist College of Business 1208 University of Oregon*
13. Calantone R. J.,. Cavusgil S. T.,Yushan Zhao,2002, "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, And Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, 31,pp.515-524
14. Capoldo,G.,Landoli,L.,Rafa,M.,Zollo,G.,'Eliciting small firms competencies ;methodological issues', *Ünuversity of BirminghamUniversity di Nağpoli İn leomardo Program*
15. Çavuşgil,T.,Calontone,R.,Zhao,Y.,2003,'Tacit Knowledge Transfer and Firm İnnavation Capability ' ,*The Journal of Business and Industriel Marketing*;18,1.pg6
16. Çelik,Akgemici,1998,*Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*,Nobel, Ankara:

17. Connel,N.,Klein, JH.,Powel, PL.,2003, 'It is tacit knowledge but as we know it,redirecting the searc for knowledge" *Journal of the Operational ResearchSociety*, vol. 54, pp. 140-152, 2003.
- 18.Cornelia,D.,Calontone,R.,1996,'Knowledge Development in Marketing. Proceedings of the AMA', *Educators' Conference*, Vol. 7, ed.
19. Cross, R.,Baird,L.,2000,'Technology is not enough: improving performance by building organizational memory', *Sloan Management Review*, pp.69-78.
20. Davanpour, F., 1988, 'İnnovasyon Type,Radicalness-and Adoption Process' *Communication Research*, Vol. 15, No. 5, pp.545-567
21. Dufy, J.,2000, "Knowledge management: to be or not to be?", *Information Management Journal*, Vol. 34 pp.64-7.
22. Durna, U.,2002,*Yenilik Yönetimi Nobel yınılsrı*, Ankara
23. Desouza, K.C., 2003 "Facilitating tacit knowledge Exchange", *Communications of the ACM*, pp..46
24. Drucker, Peter, 1985, 'innovation and entrepreneurship',*Harper andRownewyork*
25. Egbu, C.O., Botterill, K., 2002, "Information technologies for knowledge management: their usage and effectiveness", *Electronic Journal of Information Technology in Construction, a special issue of the ICT for Knowledge Management in Construction*, Vol. 7 pp.125-36.
26. Egbu, C.O., Sturges, J.,2001, "Knowledge management in small and medium enterprises in the construction industry: challenges and opportunities", *University of Leicester, Leicester, paper presented at the International Conference on Managing Knowledge: Conversations and Critiques*, 10-11 April, .
27. Fernie, S., Stuart, D.,Gren,Stephanie, J., Weller,Newcombe, R., 'Knowledge Sharing,Context, Confusion and Controversy', *International Journal of Project Management* 21 2003177-187
28. Friedman, T.,2007, 'The World is Flat Published by Picador'
29. Garvin, D.A.,1993,. "Building a learning organisation", *Harvard Business Review*, pp.71:78-91.
30. Gard , P., 2006, 'Tribal Knowledge ,Enginer Share Knowledge Presented to KM' *World İntranets Conferance CA*
31. Granovetter, Mark, 1992,' Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: Mark Granovetter/ Richard Swedberg (Hg.)',*The Sociology of Economic Life. Boulder San Francisco Oxford*, p. 53-81.

32. Heights, H ., 2004, ‘Small Firms and Tecnology;Acquisition,inventor,Movement and Technology transfer’
33. Hercheir, T., Nemati, H., Staiger, D., 2001, ‘Tacit to Explicit Knowledge Conversion:knowledge conversion protocols’, *Journal of ManagementKempston* Vol 5İSS 1,pp. 107
34. Hislop, D., 2002,’Mission İmposible Communicating and sharing knowledge via information transfer’, *Journal of information teknoloji* Vol 17 No 3 pp165-177
35. Husband, S., Mandal, P. A., ‘Conceptual Model for Quality İntegrated Manmanagement in Small and Medium Size Enterprises İnternational’, *Journal of Quality Reliability Management* Vol 16 No 71999 pg 699-671x
36. Hylton,A., 2000, ‘Small companies also need knowledge management’
37. İmamoğlu, S.Z.,2002 ‘Küçük ve Orta Büyüklüklerde ki işletmelerde(KOBİ)Yenilik Çabaları ve KOBİ’lerde Ürün Yeniliği Üzerine Bir Çalışma’,*Basılmamış Tezler*
38. Keskin, H.,Kalkan, V.D., 2002. ‘İşletmelerde bilgi yönetiminin tanımlanması ve kavramsallaştırılması: KOBİ’lerde bilgi yönetimi araçlarının kullanımına ilişkin bir araştırma’, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi bildirileri.
39. Keskin, H., Kalkan, V., 2005, ‘KOBİ’lerde bilgiyönetimi süreci ve araçları literatür değerlemesi ve bir araştırma’, s 35
40. Kesner, R M., 2001, ‘Prepering for knowledge management’ Part 2 *cönstructed a KM Platforminformation Strategy* Vol18 no 1pp 18-29
41. Kichking, J., Blackburn, R., 1998, ‘İntellectual properly management in the small and medium enterprise’, *Journal of Small Business Enterprise Development*Vol 5 Num. 4
42. Koç, U., 2004, “Komplekslik Yaklaşımı ve Bilgi Yönetimi”,3.Ulusal, Bilgi,Ekonomi, ve Yönetim Kongresi s.419-432
43. Koskinen, K.U., 2003, ‘Evulation of tacit knowledge utilization in work units issu “27(5),vol 67-81.
44. Koskinen, K.U.,Vanharanta, H., 2000, ‘Tacit knowledge as part of Engineers’ Competence. In: Proceedings of Extra Skills for Young Engineers’, Maribor, Slovenia.
45. Koskinen, K.U.,2000, ‘Tacit knowledge as a promoter of project success, European’, *Journal of Purchasing and Supply Management*, pp. 41-47.
46. Kulaklı, A., Birgün, S., 2005, İTÜ Sosyal bilimler dergisi s 1 c2 37-48

47. Lee, J., 2001, "The Impact of Knowledge Sharing , Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success ", *Information and Management*, 38, pp. 323-335
48. Levy, M., Powell, P., Galliers, R., 1999, 'Assessing information systems strategy development frameworks in SMEs', *Information and Management*, 36, pp. 247-261.
49. Lin, Y.C, Wang, L.C., Tserng, H.P., 'Enhancing knowledge exchange through web map-based knowledge management system in construction', *Lessons learned in Taiwan Automation in Construction*, Vol15, Iss 6, N 2006, Pg 693-705
50. Morris, Michael H., Roy, W., 1996, 'Williams, Deon N., 1996, "Factors Influencing Family Business Succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 2, No. 3, p. 68-81.
51. Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995, 'The Knowledge-Creating Company', New York: *Oxford University Press*..
52. Nielson, P., Lundwall, B., 2003, 'Innovation, Learning Organizations and Industrial Relations', *DRUID Working Paper*, No. 03-07. (http://www.druid.dk/wp/pdf_files/03-07.pdf)
53. Odabaş, H., 2003, "Kurumsal Bilgi Yönetimi", s. 1, www.stradigma.com/
54. Pollock, N., 2003, 'Implementing knowledge management in an innovation intensive firm; some ideas'
55. Rouach, D., 2003, 'Technology transfer and management Guidance for small and medium-sized enterprises
56. Roy P, 2002. Tacit Knowledge Management Organizations', *A Move Towards Strategic Internal Communications System Journal of American Academy of Business, Cambridge* pp.2,1
57. Shearmur, J., 2000, 'The use of knowledge in organization preliminary', *exploration Knowledge technology and policy* vol 13 no 3 pp90-42
58. Stover, M., 2004, 'Making tacit knowledge explicit the ready reference database as codified knowledge', vol 32 no 2 , pp164-173
59. Türk, M., 2003, *Küreselleşme Şürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul no 25
60. Varamaki, E., Pihkala, T., Routaman, V., 'Knowledge transfer in small family businesses'
61. Von Krogh, G., Ross, J., 1996, 'Five claims of knowing', *European Management Journal*, 14(1996): 423-426. Çeviri: Dış Bank Yayınları, Bilginin Üretimi.

62. Yelkikalan, N., Aydın, E., ‘Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik Entelektüel Sermaye Birikimi’
63. Yücel, R., “Bilgi Dönüşümleri ve Entelektüel Sermaye Açısından Önemi” , s.27, <http://www.akademikbakis.org/pdfs/7/bilgidonusumleri.pdf>
64. Zaim, H, 2006, “Bilgi Yönetimi Süreçleri”,s.2, <http://halilzaim3.blogspot.com/>
65. <http://www.oecd.org/>

ÖZGEÇMİŞ

1971 Yılında Karabük'te doğdu. İlköğretimini Karabük Merkez ilköğretim Okulunda, orta öğretimini Karabük Demir Çelik Lisesinde tamamladıktan sonra öğrenimine Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde devam etti. 2005 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Strateji Bilimi Yüksek Lisans programına kaydoldu.

EK: Anket Örneği

Lütfen aşağıdaki soruları firmanızın niteliklerini göz önünde bulundurarak ve 1-5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Firmamız kapsamında çalışanlar, olayları gözlemleyip olayın içine dahil olarak örtülü bilgi birikimlerini arttırmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız kapsamında çalışanlar kendi hareketlerinin sonuçlarını ve diğerlerinin bu sonuçlardan nasıl dikkatle inceleyerek örtülü bilgi birikimlerini arttırmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda, değişim çabalarını, yeni ürün geliştirme veya pazarlama öykülerini içeren öğrenme hikayelerinin oluşturulması ile çalışanların örtülü bilgi birikimleri arttırılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda, örgütsel rutinler oluşturulması yoluyla bu rutinleri geliştirenlerin örtülü bilgisini elde edilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lütfen aşağıdaki soruları firmanızın niteliklerini göz önünde bulundurarak ve 1-5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Örtülü bilgiyi geliştirebilmek amacıyla firma kapsamında eski işçilerle yeni işçiler beraber çalışarak fikir alışverişinde bulunmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örtülü bilginin firma kapsamında faydaya dönüşebilmesi için çalışanlar arasındaki iletişimin artırılması yönünde çaba sarf edilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız kapsamında, iletişimi yüz yüze görüşme telefon, özel yazılar, resmi yazılar, v.s.araçlarla sağlanarak, örtülü bilgi birikiminin geliştirilmesi yönünde çalışmalarda bulunmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız çalışanları, deneyimlerini tartışmak, diğerlerinden fikir almak ve geri besleme sağlamak için gayri resmi iletişim kanallarını da kullanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız yöneticileri; bilginin örtülü formlarına, onun açık ve kolay nakledilebilir biçimlerine kıyasla giderek artan bir şekilde önem vermektedirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronikte, fen bilimlerinde ve bilgisayar sektöründe meydana gelen ilerlemeler bilginin örtülü kalmasının önemini daha da arttırmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lütfen aşağıdaki soruları firmanızın niteliklerini göz önünde bulundurarak ve 1-5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Biz ve bize hizmet verenler iş konusunda tecrübeli olanlardan aralarında know how'ı paylaşmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biz ve bize hizmet verenler bilginin nerede ve kimde olduğu bilgisini aralarında paylaşmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biz ve bize hizmet verenler eğitim ve uygulamalarla yetenek ve deneyim kazanarak bunları paylaşmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lütfen aşağıdaki soruları firmanızın niteliklerini göz önünde bulundurarak ve 1-5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Firmamız yeni ürün ve hizmet sunumunda genellikle pazarda öncü durumundadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle tüketiciler tarafından orijinal olarak algılanmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız yeni ürün ve hizmetleri, bizi çoğunlukla rakiplerin karşısında üstün hale getirmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rakiplerle karşılaştırıldığında son beş yılda firmamız daha yenilikçi ürün ve hizmetleri pazara sürmüştür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

