

Bilginin Yönetiminde Kutupsallaşan Anlayış Bilateral Approach in Knowledge Management*

Murat SEZGİN** ve Ömür Yaşar SAATÇIOĞLU***

Öz

Örtük bilgi kavramı, Polanyi(1958)'den günümüze birçok araştırmacı tarafından tartışılmıştır. Örtük bilgi tecrübeye dayalı olup; gözlem, taklit ve uygulamalarla edinilir. Yayılımı için eğitim ve yüzyüze etkileşim gereklidir. Öte yandan açık bilgi; biçimseldir, kodlanabilir, paylaşılabılır ve iletilebilirdir.

Bu ikili (kutupsallaşan) ayırım yazında açık/örtük, kodlanmış/kişiselleşmiş, nesnel/öznel, enformasyon/bilgi, yönetsel/teknolojik, sosyal/teknik, stratejik/operasyonel gibi isimler almıştır. Bu çalışmada, bilgi ile ilgili literatürde karşılaşılan kutupsallaşan anlayış tanımlanmaya çalışılmış ve ayırımın temel ölçütleri yazındaki çalışmalar ışığında özetlenmiş, sonrasında uluslar arası Delphi çalışması modellenmiştir.

Anahtar sözcükler: Bilgi yönetimi, Örtük bilgi, Açık bilgi

Abstract

The tacitness of knowledge has been studied by many researchers since Polanyi(1958). Tacit knowledge is based on experience; people acquire it through observation, imitation, and practice. Its diffusion requires training and face-to-face interaction. Explicit knowledge, on the other hand, can be precisely and formally articulated and it is easy to codify, document, transfer, share, and communicate.

These dual characteristics of knowledge and its management are defined explicit-tacit, objective-subjective, information-knowledge, codified-personalized, social-technic in literature. In this study; the bilateral approach in knowledge management will be defined and in business view its primary metrics (due to knowledge management literature) will be summarized. Then, it is modeled with "International Delphi study".

Keywords: Knowledge management, Tacit knowledge, Explicit knowledge

* Bu çalışma, Murat Sezgin'in Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamladığı doktora tezi çalışmasından üretilmiştir.

** Dr.; İçişleri Bakanlığı, Ankara. (yachtermurat@yahoo.com)

*** Doç. Dr.; Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, İzmir. (yasar.saatci@deu.edu.tr)

Giriş

1958 yılında Polanyi'nin Örtük Bilgi ve Açık Bilgi tanımlamasıyla başlayan bilgi alanındaki ikili-kutupsallaşan yaklaşım, aradan geçen süre içerisinde çeşitli kuramlar ve yaklaşımlar içerisinde yeni tanımlamalarla da kendini korumuştur. Bu ayrım bilgi-odaklı yaklaşımlarda açık/örtük, kodlanmış/kişiselleşmiş, enformasyon/bilgi, yönetsel/teknolojik gibi; yönetsel yaklaşımlarda ise sosyal/teknik, teknik/teknoloji, süreç/teknoloji, stratejik/operasyonel gibi isimler almıştır.

Bilgi yönetiminin farklı yaklaşım ve boyutlarından kaynaklanan diğer kavramsal algılama farklılıkları da birçok yazar tarafından vurgulanmıştır. Sorunun temelinde bilgi yönetiminin çok disiplinli yapısı yatmaktadır. Bilgi yönetiminin, çok disiplinli yapısı sebebiyle, karmaşık ve belirsiz olduğu değerlendirilmektedir. Ancak, zaman içinde yapılacak araştırmalarla daha da anlaşılabilir hale gelecektir. Bilgi yönetimi iki temel kavramdan oluşmaktadır. Bu kavramlardan ilki birçok disiplinin temel ögesi olan "Bilgi" ve ikincisi de sosyal bilimlerin en tartışmalı alanlarından olan "Yönetim" dir.

Bilgi yönetimi; "insan" ve "teknolojik altyapı"nın birçok ögesini de içermektedir. Hem uygulayıcılardan hem de akademik çevrelerden dikkate değer bir ilgi gören bilgi yönetimi konusu üzerine kavramı tanımlamaya çalışan birçok yayın bulunmaktadır.

Bilgi yönetiminin ilk ve temel kavramı olan bilgi;

- ◇ Evrimseldir ve sabit değildir,
- ◇ Karmaşıktır ve belirsizdir,
- ◇ Çok yönlüdür, değişkendir ve bağlamsaldır,
- ◇ Farklı yaklaşımlarda farklı anlamlar içerir,
- ◇ Farklı boyutlandırmaları vardır,
- ◇ İnsan tarafından tanımlanılır, fark edilir veya yaratılır, bu sebeple de tanımı insana göre değişmektedir,
- ◇ Bunun yanı sıra rekabetin gerçek kaynağıdır (Sezgin ve Saatçioğlu, 2009b).

Bilgi yönetimi ise;

- ◇ Sistematik bir yapıya sahip değildir;
- ◇ Birçok tartışmaya sebep vermektedir ve bunun çözümünün uzun zaman alacağı tahmin edilmektedir;
- ◇ Yüksek derecede soyut bir kavramdır;
- ◇ Birçok fikir ayrılıkları ihtiva etmektedir;
- ◇ Yeni bir alandır ve farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Sezgin ve Saatçioğlu, 2009a).

Tonta (2004)'nın da belirttiği gibi, bu karmaşık yapısına ilave olarak "bilgi yönetimi"; Türkçe'de iki ayrı kavramın yerine kullanılmaktadır.

- ◇ “Bilgi yönetimi”(Information Management; IM): Örgütün etkin olarak işletilmesiyle ilgili bilginin sağlanması, düzenlenmesi, denetimi, yayımı ve kullanımına yönelik yönetim ilkelerinin uygulanmasıdır.
- ◇ Bilgi yönetimi (Knowledge Management, KM): Bir örgütün misyonunu gerçekleştirmesi için örgütün entelektüel sermayesinin kullanımına dayanan bir yönetim uygulamasıdır.

Bu çalışmada, literatürde kutupsallaşan anlayışın isimlendirilmesi ve ayırım ölçütlerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Birinci bölümde, yazında bilgi yönetimindeki ikili yaklaşımın tanımları açıklanmış, ikinci bölümde bu ayırmada kullanılabilecek ölçütler açıklanmış ve modellenmiş, üçüncü bölümde ise, tanımlara ve ölçütlere ilişkin tasarlanan ve uygulanan “uluslar arası Delphi çalışması” sunulmuştur. Dördüncü bölümde ise, bulgular modellenmiştir.

Bilgi Yönetiminde Kutupsallaşan Anlayış

Bilgi yönetimi alanı, anlamı ve tanımı sorgulanan ve olgunlaşmakta olan bir disiplindir. Bilgi yönetimi yazını incelendiğinde iki temel akımın göze çarptığı görülmektedir. İlk akımda bilgi yönetimi insan merkezli olup sosyal olgularla ilgilenmektedir. İkinci akım ise araç-sistem merkezli olup teknolojik olgularla ilgilenmektedir. Ancak bu iki akımın isimlendirilmesinde farklılıklar bulunmaktadır. Bilgi yönetimi alanındaki çalışmalar birbirinden ayrılan bu iki akımın izlerini taşımaktadırlar. Bu farklılaşan iki akım bir araya gelmeden de bilgi yönetimi kavramı tam olarak açıklanamamaktadır. Yazındaki farklılaşmanın temeli incelendiğinde üç temel kategori göze çarpmaktadır;

1. “Bilginin sınıflandırılması” neticesinde oluşan ayırım,
2. “Yönetimsel faaliyetlerin sınıflandırılması” neticesinde oluşan ayırım,
3. “Felsefi yaklaşımların ve diğer sözde bütünsel bakışların” neticesinde oluşan ayırımdır.

Bilginin Sınıflandırılması ve BY’de Kutupsallaşan Anlayış

Polanyi, 1958 yılında yazdığı “Kişisel Bilgi (Personel Knowledge)” ve 1969 yılında kaleme aldığı “Tacit Dimension (Örtük Boyut)” adlı eserlerinde bilgiyi örtük bilgi ve açık bilgi olarak iki türe ayırmıştır (Karagül, 2006). “Bildiğimizi zannettiğimizden daha çok şey biliyoruz” cümlesiyle; bilginin sınıflandırılması sebebiyle oluşan bilgi yönetiminde kutupsallaşan akımın başlangıcı olan Polanyi bu ayırımın güncel yaşamdaki yerini vurgulamıştır. Ona göre örtük bilgi; kişisel, bağlama ilişkin, biçimlendirmesi ve iletişimde kullanılması zor bir bilgi çeşididir. Açık veya diğer bir adla kodlanmış bilgi ise daha resmi ve sistematik bir dille iletilebilen bilgidir. Polanyi, kişilerin bilgiyi ancak kişisel deneyimleri doğrultusunda yaratıp örgütleyerek edindiklerini belirtmektedir (Özdemir, 2006).

Bilgi, insanın bildiği, idrak ettiği, vakıf olduğu malumatın tamamıdır. Doğal olarak başlangıçta içseldir, henüz dışa vurulmamıştır. Özdemir (2006)'e göre buna örtük bilgi denmektedir. Örtük bilgi duyulara, hareket becerilerine, bireysel algılamalara, fiziksel deneyimlere, sağduyu kurallarına ve sezgilere bağlı olması hasebiyle oldukça gizemli ve zengin içeriklidir. Son derece öznel olan bu bilgi içeriğinin rakamlara, harflere veya başkaca nesnelere, formlara ve şekillere dökülerek açıklanması, kodlanması, yönetilebilir ve kullanılabilir hale getirilmesiyle açık bilgiye dönüşmüş olur. Ancak örtülü bilginin net olarak, tüm detaylarıyla ortaya konulması her zaman mümkün olmayabilir. Aralarında örtük bilginin ifade edilebilirliği konusunda bazı farklı değerlendirmeler olsa da, uzmanların konuya ana hatlarıyla bakışı bu yöndedir.

Örtük bilginin somutlaştırılarak açık bilgiye dönüştürülmesi sürecine dışsallaştırma denilmektedir. Yeni elde ettiğimiz bir bilgi parçasının özümleme, yorumlama ve yansıtma süreci de açık bilginin örtülü bilgiye dönüştürülmesi yani içselleştirilmesi anlamına gelmektedir (Özdemir, 2006). Benzer diğer bir temel ayırım ise kodlanabilen ve kodlanamayan bilgilere ilişkindir. Gökçe (2006)'ye göre bilginin çokluğu ve çeşitliliği, bu çeşitlilik içinde gerekli ve yeterli olan bilginin tespitinin zorunlu hale gelmesi, yöneticilere rehber olabilecek bilgi yönetimi stratejilerine olan ihtiyacı beraberinde getirmiştir. Bu alanda yapılan çalışmalar kodlama ve bireyselleştirme stratejisi olmak üzere iki strateji üzerinde durmaktadır.

Açık bilgi-örtük bilgi literatürde en fazla kullanılan sınıflandırmadır. Enformasyon-bilgi (Yüksel, 2007), kodlanmış bilgi-kişiselleşmiş bilgi (Hansen vd., 1999; Garavelli, 2004; Sezgin, 2009) yazında kullanılan diğer tanımlardır.

Yönetmel Faaliyetlerin Sınıflandırılması ve BY'de Kutupsallaşan Anlayış

Her ne kadar iş/görev talimatlarının yazılı hale gelmesi ve veri tabanlarının oluşturulması için büyük kaynaklar harcansa da, çalışanlar öncelikle sözlü olarak diğer çalışma arkadaşlarından yardım ister sonra yazılı kaynakları incelerler (Tacer, 2008). Bu nedenle bilginin kayıt altına alındığı ortamlara başvurmadan önce sosyal ilişkiler yönetmel faaliyetlerde önemlidir. Yönetmel bakış; sosyal ve teknolojik tabanlı faaliyetlerin ayrışımıyla şekillenmektedir. Kullanılan bilgi yönetimi araçları noktada önemlidir.

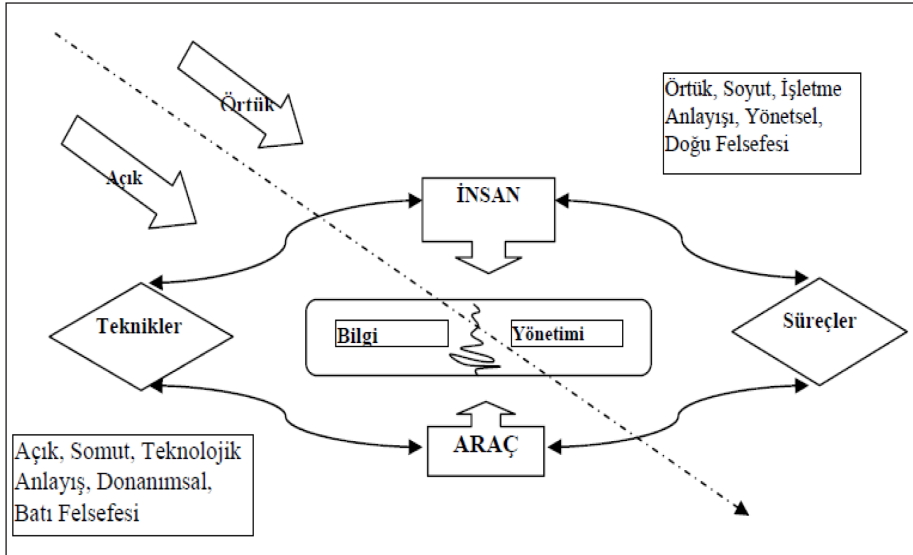
◊ **Teknoloji Tabanlı Uygulamalar:** BT bilginin ucuz bir şekilde depolanması, aranması, kullanımı ve transferi açısından önemlidir. Kişisel bilgisayarlar, internet, uydu iletişimi, yazılımlar, veritabanları, internet, uzman sistemler, bilgisayar ağları, akıllı sistemler, ağ uygulamaları (video konferans, internet tabanlı multimedya uygulamaları, e-posta, groupware), bilgi madenciliği, bilgi haritaları, sarı sayfalar, veri ambarı, ofis yönetimi, karar destek sistemleri, internet arama motorları teknoloji tabanlı uygulamalara örnek olarak verilebilir.

◊ **Sosyal Tabanlı Uygulamalar:** Gayri resmi ağlar, uygulama toplulukları, bilgi şampiyonluğu/liderliği, eğitim programları, personel rotasyonu, takım çalışması, trans aksiyon projeler, derin etkileşimle ve özel ders (coaching) ile öğrenme ve bilgi

paylaşım yoluyla entegrasyon örnek olarak verilebilir. Bu uygulamalar “Merkezi olmayan BY anlayışı” veya “İnsan-Süreç Yaklaşımı” araçları olarak da adlandırılabilir.

Diğer Yaklaşımlar ve Bilgi Yönetiminde Kutupsallaşan Anlayış

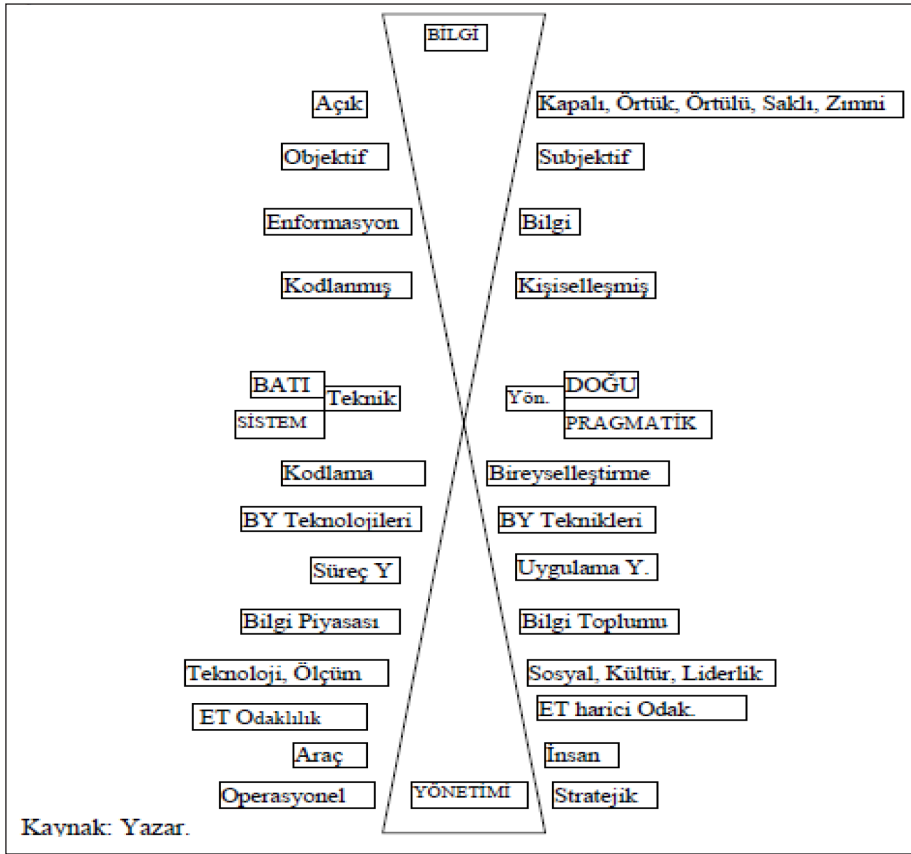
Her ne kadar 1990’lı yılların ortalarından itibaren bilgi yönetiminde insan faktörü tekrar ele alınmaya başlansa da birçok akademisyene göre bilgi yönetiminin desteklenmesinde teknoloji tek başına yeterli görülmektedir (Garavelli vd, 2004). İnsanların ve sistemlerin başka deyişle sosyal olguların ve teknolojinin bir çerçevede ele alınabilmesi veya ilişkilerinin modellenebilmesi bilgi yönetiminde önemli uğraşlardır. BY’nin iki temel aktörü vardır: bireyler ve araçlar (Şekil 1). Bilgili/eğitilmiş insan olmadan en etkili bilgi sistemleri yetersiz kalmaktadır. Aynı şekilde bilişim teknolojileriyle desteklenmeyen her türlü eğitim, brifing, kurs, rotasyon vb. faaliyetler de yetersiz görülmektedir (Sezgin ve Saatçioğlu, 2009a).



Şekil 1. Bilgi yönetiminde kutupsallaşan yaklaşımlar (Sezgin ve Saatçioğlu, 2009a)

Bilgi Yönetiminde Ayrımı Belirleyen Ölçütler

Bilgi yazında birçok farklı disiplinde, farklı bakış açılarıyla farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Ancak çalışmanın bu bölümünde, daha önce de vurgulandığı üzere Açık ve Örtük bilgi kavramlarının ayrışımında kullanılabilecek ölçütlerden bahsedilecektir. Öncelikle bu ayrımın tarih içerisinde aldığı ve doğurduğu yeni tanımlamalar Şekil 2’de özetlenmiştir.

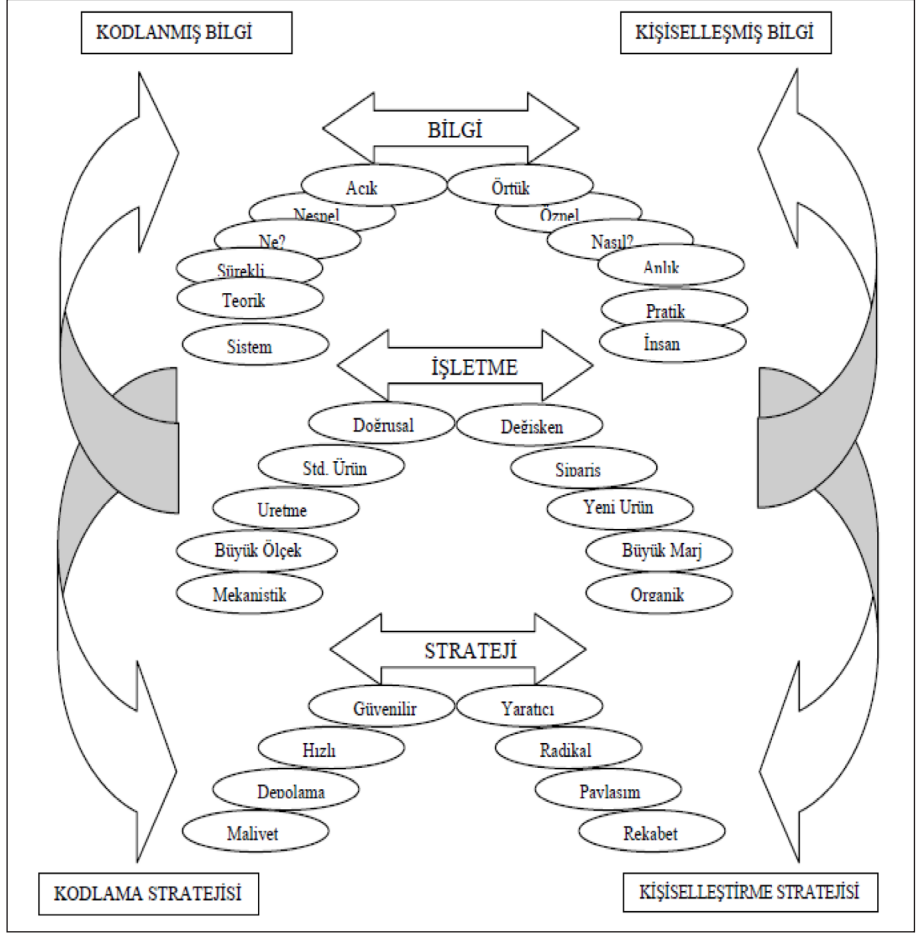


Şekil 2. Bilgi Yönetiminde kutupsallaşan yaklaşımlar ve tanımlamaları

Şekil 2'de görüldüğü gibi "Bilgi"nin bu ikili ayrımı bilginin yönetiminde de farklılık doğurmuştur. Farklı bilgi türleri için farklı yönetim stratejileri geliştirilmiştir. Bilgi türlerini ve buna uygun BY stratejilerini birbirinden nasıl ayırt edebileceğimize yönelik yazında birçok yaklaşım bulunmaktadır (Sezgin, 2013). Tiwana (2000), Hlupic (2002), Barutçugil (2002), Dalyan(2003), Kıvrak (2005), Gökçe (2006), Erkan (2007) ve Sezgin (2009) yazındaki bu ayrım ölçütlerini açıklayan çalışmaları incelemişlerdir. Bu çalışmada ise, belirlenen ayrım ölçütlerinin; ileriki bölümlerde Delphi çalışmasında uzman katılımcıların değerlendirmeleriyle; geçerlilikleri sınanacaktır.

Mevcut yazın incelendiğinde sahip olduğu bilgileri sınıflandırmak ve bu sınıflandırma neticesinde bilgiyi yönetmek isteyen bir işletmenin yanıtlaması gereken bir takım temel sorular bulunmaktadır. Verilen bu temel ölçütler ışığında eldeki

bilgilerin sınıflandırılması, işletme mevcut koşulları ışığında stratejinin geliştirilmesi gerekmektedir. Literatürde birçok farklı isimler alan bu iki tanım bu çalışmada Kodlanmış/Kişiselleşmiş Bilgi olarak isimlendirilmiştir (Şekil 3).



Şekil 3. Bilginin Sınıflandırılması ve Strateji

Bireyselleştirme stratejisini benimseyen işletmelerin, bu stratejiyi uygulamaya geçirebilmesi için çalışanlar arasında bir ağ oluşturma konusunda ciddi yatırımlar yapmaları gerekir. Bu ağlar bilginin insandan insana aktarımına yardımcı olur. Bilgi ancak yetenekli ve tecrübeli insanlardan elde edildiğinden bu strateji "insancıl strateji" olarak da ifade edilmektedir (Hansen vd., 2001).

Kodlaştırma stratejisi izleyen şirketler “yeniden kullanma iktisadı” na dayanırlar. Bir bilgi varlığı- sözgelimi bir yazılım kodu ya da elkitabı geliştirdiğinde ve karşılığı ödendiğinde, çok küçük bir maliyetle defalarca kullanılabilir. Buna karşılık kişiselleştirme stratejisi “uzmanlık iktisadı” mantığına dayanır. Örneğin strateji danışmanlığı firmaları müşterilerine örtük bilgi açısından zengin olan tavsiyeler sunar. Bilgiyi paylaşmak zaman alıcı, pahalı ve ağır işleyen bir süreçtir (Ağır, 2005).

Kodlaştırma modelinde yöneticiler geleneksel kütüphaneye oldukça benzer bir sistem uygulamalıdır. Bu sistem, geniş bir belge on belleğine sahip olmalı ve insanların gereksinim duydukları belgeleri bulup kullanmasına imkân tanıyan arama motorlarını içermelidir. Kişiselleştirme modelinde ise en önemli nokta insanların başka insanlara ulaşmasına olanak veren bir sistemdir (Ağır, 2005).

Uluslar Arası Delphi Çalışması

Delphi uygulaması ile uzmanlar bir araya gelmeden, tekrarlanan anketler ve denetimli geri beslemeler ile uzlaşılan bir ölçütler dizisine ulaşmaktadırlar (Tablo I). Bilgi yönetiminde kutupsallaşan anlayışın isimlendirilmesi ve ayırım ölçütlerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Delphi sürecinin;

- ◇ İlk aşamasında, danışma kurulu üyeleri ile yazın taraması çerçevesine bağlı olarak yeni ölçütler tanımlamıştır. Ayrıca bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir.
- ◇ İkinci aşamada ise, birinci aşama (pilot çalışması) sonucunda öncelikli olarak benimsenen ölçütler çözümlenerek, önem düzeyi ve ölçülebilirlik açısından değerlendirilmiştir. Yeniden şekillendirilen anket soruları belirlenen panel üyelerince değerlendirilmiştir. Delphi çalışması süresince her tur sonrası uzmanlara geri besleme yapılmıştır.
- ◇ Üçüncü aşamada elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Tablo I. Delphi Çalışmasının Bileşenleri

Kriter	Seçim
Araştırmanın Amacı	Keşifsel / Yorumlayıcı
Araştırma Süresi	15 Ocak 2010 – 15 Ağustos 2010
Panel Seçimi / Büyüklüğü	22 Uzman
Aşama Sayısı	Üç (bir pilot çalışma)
Uygulama biçimi	İnternet tabanlı uygulama / e-posta
Katılımda gizlilik	Kısmi gizlilik (sonuç raporlarına, katılımcı karakteristiğine erişim)
İletişim aracı	Bilgisayar
Aşamaların eşzamanlılığı	Panel yanıtlama süresine göre değişken aralıklı zamanlı soru formları

Kaynak: Sezgin, 2013

Delphi çalışmasının amacı “kutupsal bilgi yönetimi” anlayışında kullanılabilen ölçütleri belirlemek ve bu ölçütleri tanımlamaktır. Bu amaçla yazın taraması neticesinde hazırlanan taslak sorular, 5 asil ve 7 yedek (PG: Genişletilmiş Komite) üye olarak belirlenen danışma komitesine yanıtlanması için gönderilmiştir. Toplam 12 üyeden oluşan danışma komitesinin 5 asil üyesinin tamamı, yedek üyelerinden ise 1’i çalışmaya katkıda bulunmuştur.

Çalışmanın danışma kurulunun katılımıyla oluşturulacak panele gönderilecek olan anketler, öncelikle bir denemeye tabi tutulmuştur. Pilot çalışma neticesinde geliştirilip yeniden şekillendirilmiştir. Böylelikle son içerik ve biçime kavuşturulan anketler, Delphi sürecinde kullanıma hazır hale getirilmiştir.

Delphi çalışmasının danışma kurulu; “bilgi yönetimi” alanında yazına akademik anlamda önemli katkılarda bulunmuş, yeterli sayıda makale ve bildirisi bulunan akademisyenlerden seçilmiştir. Diğer katılımcılar (panelistler)’in belirlenmesi için;

- ◇ Bilgi yönetimi alanında yayımlanan 10 yayın geçmiş sayıları da dahil olmak üzere incelenmiş, tüm yazarlara e-posta ile davet gönderilmiştir,
- ◇ Katılınan akademik kongrelerde yayın yapan diğer akademisyenler bizzat davet edilmiştir,
- ◇ Katılımcılar üzerinden diğer akademisyenlere davet mektubu ulaştırılmıştır,
- ◇ İnternet ortamında bilgi yönetimi alanında çalışan uygulamacılara, bilgi kulüplerine/ gruplarına, bilgi yönetimi alanında eğitim alan fakülte mezunlarına ulaşılmış ve davet mektubu yollanmıştır.

600 üzerinde yollanan davet mektubu neticesinde 22 panelist belirlenmiştir. Değerlendirme Komitesinin 3 üyesi Pilot çalışmasından sonra gerçekleştirilen Anket turlarına katılmıştır. 12 farklı ülkeden belirlenen 22 katılımcının;

- ◇ 5’i hem akademisyen hem uygulamacı, 2’si sadece uygulamacıdır. (Özgeçmişleri incelendiğinde, kendini akademisyen olarak tanımlayan katılımcıların birçoğu sektörde de çalışmıştır.)
- ◇ 7’si Tedarik Zinciri Yönetimi alanında çalışmalarda bulunmuştur.
- ◇ Hepsisi ilk tura, 17’si ikinci tura iştirak etmiştir.

Delphi çalışması öncesi “bilgi yönetimi alanında kutupsallaşan anlayışa” ilişkin belirlenen iki temel amaca Delphi turlarıyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kutupsallaşan anlayışın; “isimlendirilmesine” ve “ayrımın ölçütlerinin belirlenmesine” ilişkin, “Bilgi” ve “Yönetim” odaklı olmak üzere çalışmada ikişer adet soru sorulmuştur. Soru dağılımları Tablo II’de verilmiştir.

Tablo II. Soru Dağılımları

SORU	PILOT Çalışma	1.TUR**	2.TUR**
Demografik Sorular	4 soru (Ad, Kurum, Şehir, Ülke)	7 soru (Pilot + TZY + Statü + e-posta)	1 soru (isim)
İsimlendirme (Bilgi odaklı)	4+1 *	4+1	5+1
İsimlendirme (Yönetim odaklı)	12+1	12+1	15+1
Ölçütler (Bilgi odaklı)	8+1	9+1	8+1
Ölçütler (Yönetim odaklı)	48+1	48+1	12+1

*: +1 ifadesi; yorum kutusu içeren ek sorudur. Bu kutucuğa yazılan yorum ve teklifler bir sonraki turda değerlendirmeye alınmıştır.

** : Soru sayılarındaki artış ve azalmalar; gelen teklif ve anketten düşen sorular neticesinde gerçekleşmektedir.

İlerideki turlardaki sorulardaki önermelerin hepsi, bir önceki turda üzerinde uzlaşma sağlanamamış veya yeni eklenmiş önermelerdir. Katılımcılardan bu ankette yer alan, “kutupsallaşan bilgi yönetimi anlayışı” ile ilgili her önermeyi derecelendirmeleri beklenmiştir. Önermelerin derecelendirilmesinde, 5’li ölçek, önem derecesi için 10’lu ölçek kullanılmıştır.

Tanımların “Bilgi” Odaklı Değerlendirilmesi

Bilgi yönetiminde kutupsallaşan anlayışın isimlendirilmesi, “bilgi odaklı” yazında incelendiğinde 4 tanıma rastlanmıştır. Uluslararası Delphi çalışması turlarında gelen tekliflerle beraber toplam 9 tanım katılımcılar tarafından değerlendirilmiştir (Tablo III).

Çalışmanın ilk turunda;

- ◇ 4 tanımdan 3’ü üzerinde uzlaşılmış,
- ◇ 1 tanım üzerinde uzlaşmaya varılamamış,
- ◇ Reddedilen tanım olmamış,
- ◇ Teklifler üzerine soruya 4 tanım daha eklenmiş,
- ◇ Sonuç olarak bir sonraki tura 5 tanım bırakılmıştır.

Çalışmanın ikinci turunda;

- ◇ 5 tanımdan 2’si üzerinde uzlaşılmış,
- ◇ 1 tanım görüş ayrılığı sonucu kabul edilmemiş,
- ◇ 2 tanım reddedilmiş,
- ◇ Teklifler üzerine soruya 2 tanım daha eklenmiştir.

Tablo III: Bilgi Yönetiminde Kutupsal Anlayışın İsimlendirilmesi (Bilgi odaklı)

Tanımlama	1.Tur	2.Tur	Sonuç
Açık- Örtük (Explicit-Tacit)	Uzlaşma	----	Uzlaşma (% 82)
Nesnel-Öznel (Objective-Subjective)	Görüş Ayrılığı→Tekrar	Görüş Ayrılığı→Ret	Ret (% 41)
Enformasyon- Bilgi (Information – Knowledge)	Uzlaşma	----	Uzlaşma (% 59)
Kodlu-Kişiselleşmiş (Codified-Personalized)	Uzlaşma	----	Uzlaşma (% 50)
Nesne-İnsan (Object-Human)	Teklif	Uzlaşma	Uzlaşma (% 59)
Belirli-Belirsiz (Definite-Indefinite)	Teklif	Ret→Ret	Ret (% 18)
Kodlanmış-Kodlanmamış (Codified- Uncodified)	Teklif	Uzlaşma	Uzlaşma (% 65)
Genel-Özel (General-Specific)	Teklif	Ret→Ret	Ret (% 18)
Teknoloji-İnsan (Technology-Human)	----	Teklif	-----
Her daim anlamlı- Gerektiğinde anlamlı (Currently Meaningful- Not Currently Meaningful)	----	Teklif	-----

Delphi turları neticesinde 5 tanım üzerinde uzlaşa sağlanmıştır. Son turda eklenen iki tanımdan; birisi 2. soruda benzer tanımla çalışmada yer alması nedeniyle, diğeri tanımdan çok “ayrımı belirleyen bir ölçüt” olması ve çalışmada 4.soruda yer alması nedeniyle değerlendirilmeye gerek duyulmamıştır.

3.2. Tanımların “Yönetim” Odaklı Değerlendirilmesi

Bilgi yönetiminde kutupsallaşan anlayışın isimlendirilmesi, “yönetim odaklı” yazında incelendiğinde 12 tanıma rastlanmıştır. Uluslararası Delphi çalışması turlarında gelen tekliflerle beraber toplam 18 tanım katılımcılar tarafından değerlendirilmiştir.

Çalışmanın ilk turunda;

- ◇ 12 tanımdan 2’si üzerinde uzlaşmış,
- ◇ 10 tanım üzerinde uzlaşmaya varılmamış,
- ◇ Reddedilen tanım olmamış,
- ◇ Teklifler üzerine soruya 5 tanım daha eklenmiş,

Sonuç olarak bir sonraki tura 15 tanım soruda bırakılmıştır (Tablo IV).

Tablo IV: Bilgi Yönetiminde Kutupsal Anlayışın İsimlendirilmesi (Yönetim odaklı)

Tanımlama	1.Tur	2.Tur	Sonuç
Batı-Doğu (West-East)	Görüş Ayrılığı→Tekrar	Ret→Ret	Ret (% 6)
Donanımsal-Yönetimsel (Hard-Soft)	Görüş Ayrılığı→Tekrar	Görüş Ayrılığı→Ret	Ret (% 41)
Sistematik-Kullanımsal (System-Pragmatic)	Görüş Ayrılığı→Tekrar	Ret→Ret	Ret (% 23)
Kodlama-Kişiselleştirme (Codification-Personalization)	Uzlaşma	----	Uzlaşma (% 62)
BY Teknolojileri- BY Teknikleri (KM Technologies- KM Techniques)	Görüş Ayrılığı→Tekrar	Ret→Ret	Ret (% 24)
Süreç-Uygulama (Process-Practice)	Görüş Ayrılığı→Tekrar	Görüş Ayrılığı→Ret	Ret (% 47)
Merkezi-Merkezi olmayan (Centralized-Decentralized)	Görüş Ayrılığı→Tekrar	Ret→Ret	Ret (% 30)
Bilgi Pazarı-Bilgi Toplumu (Knowledge Market- Knowledge Community)	Görüş Ayrılığı→Tekrar	Ret→Ret	Ret (% 6)
Teknoloji/Ölçüm – Sosyokültürel (Technology/Measure–Social/Cultural/ Leadership)	Görüş Ayrılığı→Tekrar	Ret→Ret	Ret (% 35)
ET tabanlı- ET tabanlı olmayan (IT Based - Non IT Based)	Görüş Ayrılığı→Tekrar	Görüş Ayrılığı→Ret	Ret (% 41)
Araç Yönlü- insan Yönlü (Tool Oriented- People Oriented)	Uzlaşma	----	Uzlaşma (% 62)
Operasyonel-Stratejik (Operational-Strategic)	Görüş Ayrılığı→Tekrar	Ret→Ret	Ret (% 35)
Kollektif-Bireysel (Collective-Individual)	Teklif	Ret→Ret	Ret (% 30)
İçerik/Enformasyon - İnsan (Content/Information – People)	Teklif	Görüş Ayrılığı→Ret	Ret (% 41)
Harici – Dahili (External – Internal)	Teklif	Ret→Ret	Ret (% 35)
Topluluklar Arası varlık – Toplum İçi varlık (Inter-Societal Entity – Intra-Societal Entity)	Teklif	Ret→Ret	Ret (% 18)
Samimiyetsiz – İçten (Unfriendly - Intimate)	Teklif	Ret→Ret	Ret (% 6)
Taktiksel – Stratejik (Tactical – Strategic)	-----	Teklif	-----

Çalışmanın ikinci turunda;

- ◇ 15 tanımdan 2'si üzerinde uzlaşmış,
- ◇ 4 tanım görüş ayrılığı sonucu kabul edilmemiş,
- ◇ 11 tanım reddedilmiş,
- ◇ Teklifler üzerine soruya 1 tanım daha eklenmiştir.

Delphi turları neticesinde 2 tanım üzerinde uzlaşma sağlanmıştır. Son turda eklenen tanıma, benzer tanımların aynı soruda yer alması nedeniyle değerlendirilmemiştir. Tanımların "kabul", "ret" ve "tekrarlama" kararlarına ilişkin formüller sonuç raporlarında verilmiştir.

Ölçütlerin "Bilgi" Odaklı Değerlendirilmesi

Bilgi yönetiminde kutupsallaşan anlayışın ayırımında , "bilgi odaklı" olarak kullanılan ölçütler yazında incelendiğinde 8 ölçüte rastlanılmıştır. 1 ölçüt pilot uygulama sonrasında çalışmaya eklenmiştir. Delphi turlarında gelen tekliflerle beraber toplam 16 ölçüt katılımcılar tarafından değerlendirilmiştir (Tablo V).

Çalışmanın ilk turunda;

- ◇ 9 ölçütten 3'ü üzerinde uzlaşmış,
- ◇ 3 ölçüt üzerinde uzlaşmaya varılamamış,
- ◇ 3 ölçüt reddedilmiş,
- ◇ Teklifler üzerine soruya 5 ölçüt daha eklenmiş,
- ◇ Sonuç olarak bir sonraki tura 8 ölçüt soruda bırakılmıştır.

Çalışmanın ikinci turunda;

- ◇ 8 ölçütten 6'sı üzerinde uzlaşmış,
- ◇ 2 ölçüt görüş ayrılığı sonucu kabul edilmemiş,
- ◇ Teklifler üzerine soruya 2 ölçüt daha eklenmiştir.

Delphi turları neticesinde 8 ölçüt üzerinde uzlaşma sağlanmıştır. Son turda eklenen ölçütler benzer ölçütler diğer sorularda yer alması nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Ölçütlerin "kabul", "ret" ve "tekrarlama" kararlarına ilişkin formüller sonuç raporlarında verilmiştir.

Tablo V: Kutupsal Anlayışın Ayırımında Kullanılan Ölçütler (Bilgi Odaklı)

Ölçüt	Ayırım	1.Tur	2.Tur	Sonuç
Temel Soru (Question)	Ne Nasıl	Görüş Ayrılığı→Tekrar	Uzlaşma	Uzlaşma (% 59)
Biçim (Process/form)	Gerçekler, Formal Algı, Tecrübe	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 55)
İhtiyaç (Requirement)	Sürekli Ani	Ret+Düşük Önem→Ret	-----	Ret (% 31)
Kavram (Concept)	Teorik Pratik	Ret→Ret	-----	Ret (% 27)
İşletme Çevresi (Business Environment)	Lineer Karmaşık	Görüş Ayrılığı→Tekrar	Uzlaşma	Uzlaşma (% 52)
Öğrenme (to Learn)	Deneme yanılma Bilgi Paylaşımı	Ret→Ret	-----	Ret (% 32)
Öğretme (to Teach)	Müfredat Yüz yüze	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 55)
Bilgi Paylaşımı (Knowledge Sharing)	ET araçları Yüz yüze	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 77)
Biçim– Pilot Çal. eklendi (Focus)	Kesinlik Bağlam, Felsefe	Görüş Ayrılığı + Anlaşılmazlık→Tekrar	Görüş Ayrılığı + Anlaşılmazlık→Ret	Ret (% 23)
Kullanım (Use)	Süreç,Uygulama (Diğer)	Teklif	Uzlaşma	Uzlaşma (% 53)
Geçerlilik (validity)	Periyodik değ. (Diğer)	Teklif	Uzlaşma	Uzlaşma (% 69)
Kodlanmış bilgi yoktur, enforsasyondur. (Codified knowledge is information)	-----	Teklif	Görüş Ayrılığı→Ret	Ret (% 41)
Kazanım/İletim (Source/Transfer)	Paylaşım ve öğreti Deneyimsel öğr.	Teklif	Uzlaşma	Uzlaşma (% 50)
Ajan kullanımı (Agent Usage)	Formal- KDS uygun Uygun Değil	Teklif	Uzlaşma	Uzlaşma (% 64)
Teknoloji tabanlılık (Technology Based)	Evet Hayır	-----	Teklif	-----
Sermaye (capital)	Bilgi Sosyal	-----	Teklif	-----

3.4. Ölçütlerin “Yönetim” Odaklı Değerlendirilmesi

Bilgi Yönetiminde kutupsallaşan anlayışın ayırımında , “yönetim odaklı” olarak kullanılan ölçütler yazında incelendiğinde 48 ölçüte rastlanılmıştır. Delphi çalışması turlarında gelen tekliflerle beraber toplam 50 ölçüt katılımcılar tarafından değerlendirilmiştir (Tablo VI).

Çalışmanın ilk turunda;

- ◇ 48 ölçütten 20'si üzerinde uzlaşmış,
- ◇ 11 ölçüt üzerinde uzlaşmaya varılamamış,
- ◇ 17 ölçüt reddedilmiş,
- ◇ Teklifler üzerine soruya 1 ölçüt daha eklenmiş,
- ◇ Sonuç olarak bir sonraki tura 12 ölçüt soruda bırakılmıştır.

Çalışmanın ikinci turunda;

- ◇ 12 ölçütten 7'si üzerinde uzlaşmış,
- ◇ 3 ölçüt görüş ayrılığı sonucu kabul edilmemiş,
- ◇ 2 ölçüt reddedilmiş,
- ◇ Teklifler üzerine soruya 1 ölçüt daha eklenmiştir.

Tablo VI: Kutupsal anlayışın ayırımında kullanılan ölçütler (Yönetim odaklı)

Ölçüt	Ayırım	1.Tur	2.Tur	Sonuç
Odak (focus)	Sistem-araç İnsan	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 76)
Bilgi (knowledge)	Açık Örtük	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 86)
Fonksiyon (function)	Depolama Paylaşım	Görüş Ayrılığı→ Tekrar	Uzlaşma	Uzlaşma (% 76)
ET kullanımı (IT usage)	Eldeki bilgi Yeni bilgi yaratma	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 77)
Organizasyon yapısı (Organization form)	Hiyerarşik Arkadaşlık odaklı	Görüş Ayr. +Düşük Önem→Tekrar	Anlaşılmazlık→Ret	Ret (% 40)
Örgütsel Amaç (Organizational Aim)	Fonksiyonellik İşletmenin Başarısı	Anlaşılmazlık +Düşük Önem →Ret	-----	Ret (% 40)
Uygulama (Implementation)	Kısıtlı/uygulanabilir Karmaşık	Anlaşılmazlık→Ret	-----	Ret (% 36)
Sağlayıcı-> amaç (Enabler)-> (aim)	Mekanistik sis- >Değerlendirme Paylaşım->yeni bilgi	Görüş Ayrılığı →Tekrar	Uzlaşma	Uzlaşma (% 59)
Ürün (Product)	Standart Sipariş	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 63)
Ürün yaşam eğrisi (Product Life Cycle)	Olgunluk Yeni ürün	Ret+Düşük Önem →Ret	-----	Ret (% 27)
Sorun Çözme (Problem Solving)	Sektör,çalışanlar Uzmanlık konu...	Anlaşılmazlık→Ret	-----	Ret (% 27)
Rekabet Stratejisi (Competition Strategy)	Yinelenir, hızlı, Güvenli Yaratıcı, sorgulayıcı	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 87)

Ekonomik model (Economy model)	Ölçek, Yük Ser. Uzman., Yük kar P. İnsan->Doküman	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 64)
Strateji (Strategy)	(Sistem) İnsan->İnsan (Paylaşım)	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 82)
BT kull. (yatırım maliyeti) (IT usage)(investment cost)	Yüksek (yeniden K) Orta (paylaşım)	Görüş Ayrılığı →Tekrar	Uzlaşma	Uzlaşma (% 53)
İnsan Kaynakları (Human Resources)	Genç, teknoloji Hk. Tecrübeli, yaratıcı	Ret→Ret	-----	Ret (% 23)
Ücretlendirme (Pricing)	Ucret tabanlı Uzmanlık tabanlı	Anlaşılmazlık +Düşük Önem →Ret	-----	Ret (% 36)
Kar Payı (Profit Margin)	Düşük Yüksek	Ret+Anlaşılmazlık+ Düş. Önem→Ret	-----	Ret (% 14)
ET kullanımı-2 (IT usage)	İletim-kodlama İletişim-paylaşım	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 73)
Ödüllendirme (Reward)	Veri tabanı(ET) kul. Bilgi Paylaşımı	Görüş Ayrılığı →Tekrar	Uzlaşma	Uzlaşma (% 71)
İhtiyaç (Requirement)	ET altyapısı Öğr. stratejileri	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 73)
Ana Aktör (Main Actor)	ET uzmanlığı İnsan katılımı	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 69)
Kazanım, Bakım Maliyeti (Acquire, Maintain Costs)	Yüksek uygun	Görüş Ayr. +Düş Önem→Tekrar	Görüş Ayrılığı →Tekrar	Ret (% 47)
Bakış Aşısı (Apects)	Teknik İnsan-Organizasyon	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 75)
Güdüleme (Motivation)	Belli Org. Amaçları İlişkiler, ilham	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 64)
Strateji-2 (Strategy)	Rekabetçi(org.amaç) Yenilikçi(iyi ilişkiler)	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 55)
Değerlendirme (Evaluation)	İşletme Başarısı Anlık hızlı çözümler	Anlaşılmazlık→Ret	-----	Ret (% 40)
Uygulama-2 (Implementation)	Karışık Kolay	Anlaşılmazlık→Ret	-----	Ret (% 31)
Karar Verme (Decission Making)	Otomatik (süreç) İnsan (tartışma)	Görüş Ayrılığı →Tekrar	Uzlaşma	Uzlaşma (% 65)
Temel Yetenek (Core Competence)	Destekçi: Perf., mali. Kritik: Bilgi, rekabet	Görüş Ayrılığı →Tekrar	Anlaşılmazlık→Ret	Ret (% 47)
Esneklik, Değişime Açıklık (Flexibility, Openness to Change)	Disiplin tabanlı Proje Tabanlı	Anlaşılmazlık→Ret	-----	Ret (% 36)

İhtiyaç (yenileşme) (Requirement to innovate)	Yavaş:Bilgi etkin Hızlı: yetenek bağıl	Anlaşılmazlık→Ret	-----	Ret (% 40)
Bilgi erişimi (Knowledge Availability)	Harici: alınmış Dahili: nadir/değerli	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 57)
Örg. Varlık olarak Bilgi (Knowledge Asset as an Org. Asset)	Bireysel: Erişim Paylaşımış:Değer	Görüş Ayrılığı →Tekrar	Uzlaşma	Uzlaşma (% 53)
Bilginin Yeniden kull. (Reuse of Knowledge)	Problem tanımlı: tekrar Özgüsel:özüleme	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 64)
Örgütsel Kültür (Org. Culture)	Eğitimle Öğrenme Etkileşimle öğrenme	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 62)
İletişim Araçları (Communication Tools)	Formal: standart Informal:sosyal	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 76)
Temel Kazanç (Main Benefit)	Sistem, Yeniden Kul. Paylaşma ve yarat.	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 71)
Dezavantajları (Disadvantages)	Ört. Bil erişim, kısıtlı Yenilik Kısır uyg., uyg.maz fikirler	Görüş Ayrılığı →Tekrar	Görüş Ayrılığı →Tekrar	Ret (% 47)
Uzmanlık ilintisi (Proficiency relevance)	Yüksek Düşük	Anlaşılmazlık→Ret	-----	Ret (% 38)
Uzmanlığın Uygulanabilirliği (Proficiency Applicability)	Yeterli Sistemli	Ret+Anlaşılmazlık →Ret	-----	Ret (% 10)
Örgütsel Bağlılık (Org. Commitment)	Düşük Yüksek	Ret+Anlaşılmazlık →Ret	-----	Ret (% 24)
Örgütsel Çevre (Org. Atmosphere)	Politik İdeolojik	Ret+Anlaşılmazlık →Ret	-----	Ret (% 10)
Örgütsel Davranış (Org. Behavior)	Rekabetçi İşbirlikçi	Görüş Ayrılığı →Tekrar	Görüş Ayrılığı→Ret	Ret (% 47)
Org Yönetim Tarzı (Org. Man. Style)	Tasarımcı Öğretici	Ret+Anlaşılmazlık →Ret	-----	Ret (% 24)
Org. Bilginin Kaynağı (Org. Knowledge Source)	Harici Dahili	Ret→Ret	-----	Ret (% 32)
Örgüt (Organization)	Mekanik Organik	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 67)
Felsefi Yaklaşım (Philosophical Perspective)	Kartezyen Bütünsel	Uzlaşma	-----	Uzlaşma (% 57)
YBS Kullanım amacı (MIS aim)	Sistemize/Kodlar Diğer	Teklif	Anlaşılmazlık→ Uzlaşma	Uzlaşma (% 59)
Yönetim zorluğu (Management)	Diğer Zor.	-----	Teklif	-----

Delphi turları neticesinde 27 ölçüt üzerinde uzlaşa sağlanmıştır. Son turda eklenen ölçüt kutupsallaşan anlayışa uygun olmaması nedeniyle değerlendirilmeye gerek duyulmamıştır. Ölçütlerin “kabul”, “ret” ve “tekrarlama” kararlarına ilişkin formüller sonuç raporlarında verilmiştir.

Bilgi Yönetiminde Kutupsallaşan Anlayışın Mantıksal Modeli

Bilgi yönetiminde kutupsallaşan anlayışın (BYKA) gerek tanımı gerekse bu anlayışın şekillenmesinde kullanılabilecek ölçütler “uluslararası Delphi çalışması” ile araştırılmıştır. Çalışma neticesinde, yazın taraması sonucu oluşan model yeniden düzenlenmiştir. Çalışmanın temel sonuçları;

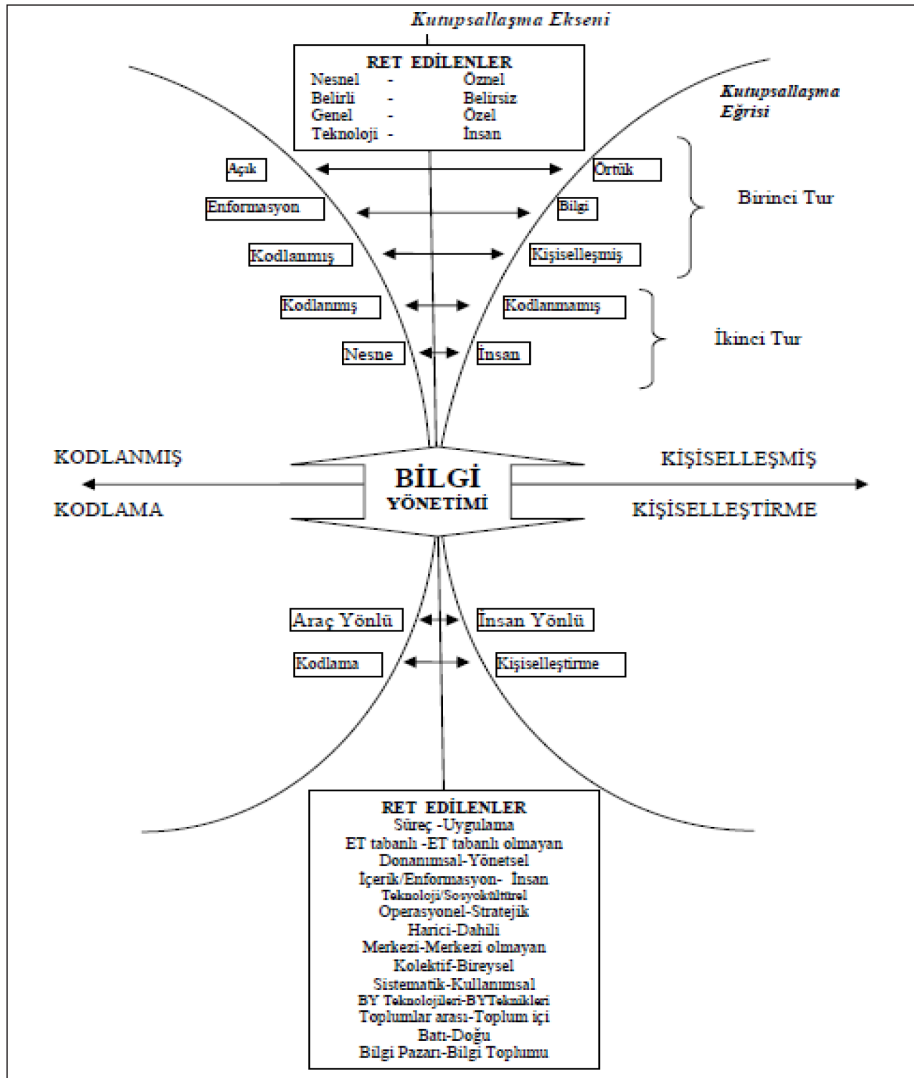
- ◇ BYKA'nın her kesimde farklı algılar uyandırdığı, ancak bazı tanımlama ve ölçütlerde fikir birliği olduğu,
- ◇ BYKA'nın hem tanımında hem ölçütlerinde aynı seviyede uzlaşma olmadığı (önem derecesi ve oy çokluğu farkı),
- ◇ Bilgi yönetimindeki belirsizliğin bu konuda da izlerini koruduğu,
- ◇ Bilgi yönetimindeki Polanyi ve Nonaka gibi temel kuramların, çağrışımlarda bulunması nedeniyle katılımcıların görüşlerini etkilediği,
- ◇ Ancak BYKA'nın bir şekilde bu alanda çalışan akademisyenlerin zihninde yer aldığıdır.

Kutupsallaşan Bilgi Yönetiminin İsimlendirilmesi

BYKA'ya ilişkin yazında belirlenen birçok tanımlamaya ilaveten Delphi çalışmasında da katılımcılardan yeni öneriler gelmiştir. Fark edileceği üzere tanımlamalar çeşitlilik göstermekte ve bir kısmı da “tanım”dan çok “betimleme” niteliğinde olmaktadır. Bu çeşitlilik bilgi yönetimi alanının çok disiplinli yapısından kaynaklanmaktadır.

Şekil 4'ün üst bölümü bilgi yönetiminde “bilgi yönlü” bakışın, alt kısım da “yönetim yönlü” bakışın tanımlarını göstermektedir. Her iki bakışa ait tanımlar ayrı sorularda değerlendirilmiş ve katılımcıların yeni önerileri bu doğrultuda sorulara dâhil edilmiştir. Şekil 4'deki tanımlar aldıkları uzlaşma yüzdesine göre “kutupsallaşma eğrisi”nde gösterilmişlerdir.

Her bir tanımlama için uzlaşma durumu ve yüzdesi, hazırlanan “Delphi tur sonuç raporları” ile katılımcılara bildirilmiş olup, Tablo III ve Tablo IV’te gösterilmiştir. Şekil 4 incelendiğinde “açık-örtük bilgi”, “enformasyon-bilgi” ve “kodlanmış-kişiselleşmiş bilgi” tanımlarının (sınıflandırmalarının) yazında olduğu gibi Delphi çalışmasında da en fazla uzlaşılan tanımlar olduğu görülecektir. Benzer olarak, yönetsel bakış altında, “araç-insan yönlü bilgi” ve “kodlama-kişiselleştirme stratejisi” de en fazla tercih edilen ve kullanılan tanımlardır.



Şekil 4: Uluslararası Delphi Çalışması BYKA İsimlendirilmesi

Reddedilen tanımlamalar da uzlaşma oranına göre Şekil 4'te alt kısımda sıralanmıştır. Bu tanımlamalar incelendiğinde ya doğrudan bilgi yönetimi alanına yönelik tanımlamalar olmadığı ya da tanımdan çok betim özelliği taşıdığı görülecektir. Öznelliğin çok olduğu bilgi yönetimi alanında bu kabul görmeyen tanımlamalar

yadırganmamalıdır. “Kodlanmış bilgi” ile yazında birçok çalışmada özdeşleşen “teknik/teknoloji”yi içeren tanımlamaların reddedilmesi iki nedene bağlanabilir;

- ◇ Katılımcılar, teknik/teknolojik bakışı tanım yerine ölçüt olarak kabul etmişlerdir.
- ◇ Katılımcılar, güçlü akademik alt yapılarından dolayı “teknik/teknoloji” kavramlarının yazında yer etmiş bilgi yönetimi kuramlarında temel öge olmadığını farkındadırlar.

Kutupsallaşan Bilgi Yönetiminin Ayırımında Kullanılabilecek Ölçütler

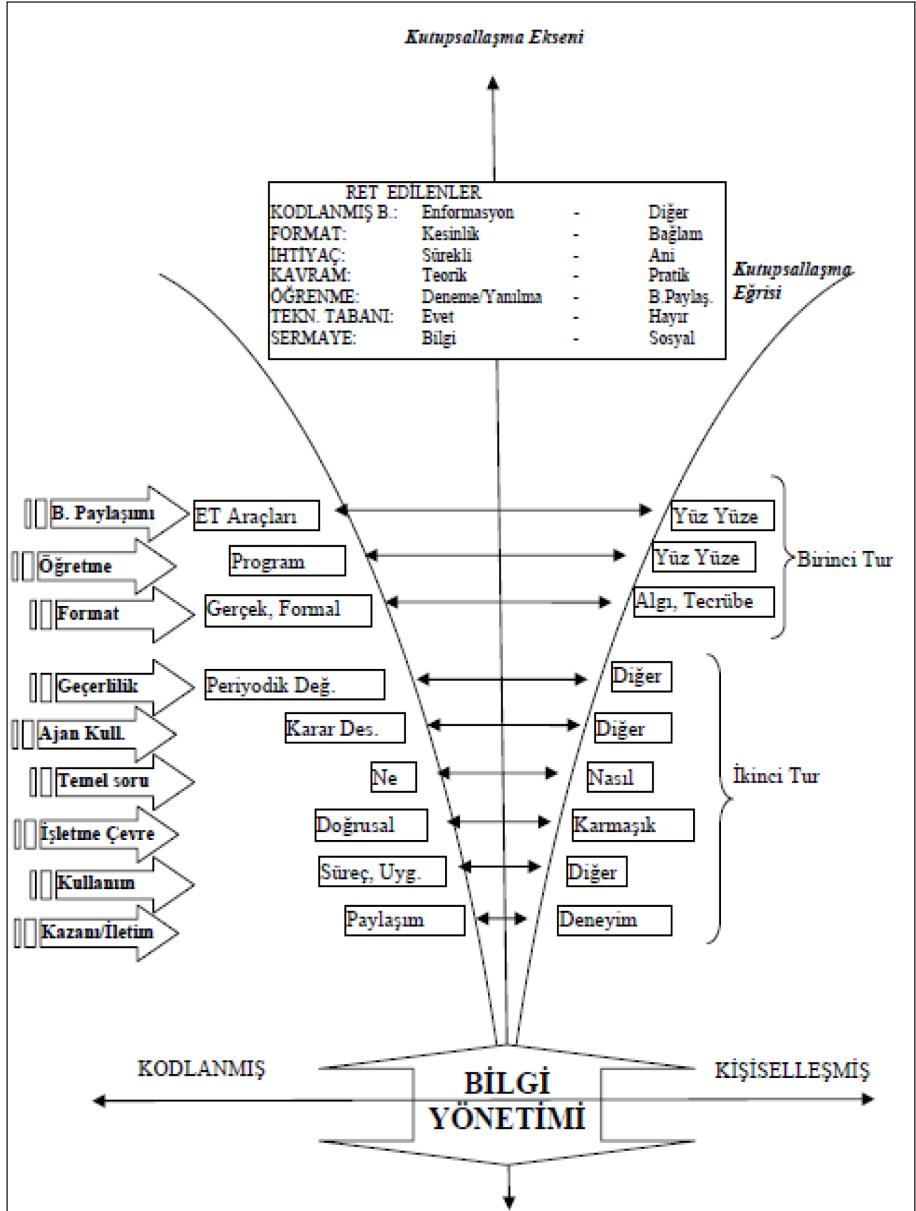
Bu çalışmada, BYKA’ ya ilişkin yazında belirlenen birçok ölçüte ilaveten Delphi çalışmasında da katılımcılardan yeni öneriler gelmiştir. “Ölçüt” ifadesi ile kodlama ve kişiselleştirme gibi iki farklı (kutupsallaşan) yönetim anlayışını birbirinden ayırmak için kullanılabilecek “yargı”lar kastedilmektedir.

Şekil 5’in ilk kısmında BYKA “bilgi yönlü” bakışla bu ölçütler belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci kısımda da “yönetim odaklı” bakışın ölçütlerine yer verilmiştir. Her iki bakışa ait ölçütler ayrı sorularda değerlendirilmiş ve katılımcıların yeni önerileri bu doğrultuda sorulara dâhil edilmiştir. Ölçütler, aldıkları uzlaşma yüzdesine göre “kutupsallaşma eğrisi”nde gösterilmişlerdir. Her bir ölçüt için uzlaşma durumu ve yüzdesi hazırlanan “Delphi tur sonuç raporları” ile katılımcılara bildirilmiş olup, Tablo V ve Tablo VI’ da gösterilmiştir.

Şekil 5’in birinci kısmında kodlanmış ve kişiselleşmiş bilgilerin ayırımında kullanılabilecek ölçütler aldıkları kabul oylarına göre “kutupsallaşma eğrisinde” gösterilmiştir. Şekil 5 incelendiğinde görülecektir ki, kodlanmış bilginin;

- ◇ Paylaşımı için ET araçlarını kullanmaktadır (yüz yüze etkileşim değil),
- ◇ Öğretilmesi belirli müfredata bağlı olarak yapılmaktadır (yüz yüze etkileşim değil),
- ◇ İçeriği gerçekler ve biçimsel yapılardır (algı ve tecrübeler değil),
- ◇ Geçerliliğini görmek için periyodik değerlendirmelere gerek duyulmaktadır,
- ◇ Bilgi sistemlerinde kullanımı karar desteği için mümkündür,
- ◇ Yanıtladığı temel soru “Ne?”dir (“Nasıl?” değil),
- ◇ Kullanıldığı işletme çevresi “doğrusal”dır (“karmaşık” değil),
- ◇ Kullanımı süreçler ve uygulamalar için daha uygundur,
- ◇ Kazanımı paylaşım ve iletimle olmaktadır (deneyimle değil).

Bu bahsedilen ölçütler her iki kutupsallaşan anlayışın ayırımında ilk akla gelen/kabul görmüş yargılardır. Kabul edilmeyen ölçütlerin (bilgi yönlü) bir kısmı öznel yapısı bir kısmı belirsizliği nedeniyle reddedilmiştir. Ancak; Kodlanmış bilginin sürekli kullanılan bir bilgi olduğu (yani kişiselleşmiş bilginin ihtiyaç anında aniden ortaya çıktığı) yargısının daha ilk turda “düşük önem” belirtilerek reddedilmesi yadırganmıştır.



Şekil 5: Delphi Çalışması BYKA Ayrım Ölçütleri (Kısım 1: Bilgi Yönlü Bakış)

RET EDİLENLER (TANIMSAL)			
DEZAVANTAJLAR:	Örtülü Bilgiye Erişim./Yenilik	-	Kısır Uygulamalar
UZMANLIK İLİNTİSİ:	Yüksek	-	Düşük
UZMANLIK UYG.:	Yeterli	-	Sistemli
RET EDİLENLER (ÖRGÜTSEL, İŞLETME)			
KAZANIM/BAKIM MALİYETİ:	Yüksek	-	Uygun
TEMEL YETENEK:	Destekçi(Performans, Maliyet)	-	Kritik(Bilgi, Rekabet)
ORG. DAVRANIŞI:	Rekabetçi	-	İşbirlikçi
ORG. YAPISI:	Hiyerarşik	-	Arkadaşlık Odaklı
ORG. AMAÇ:	Fonksiyonellik	-	İşletme Başarısı
UYGULAMA:	Kısıtlı/Uygulanabilir	-	Karmaşık
ÜRÜN YAŞAM EGRİSİ:	Olgunluk Dönemi	-	Yeni Ürün
İNSAN KAYNAĞI:	Genç (ET Uzmanı)	-	Tecrübeli (Yaratıcı)
ÜCRETLENDİRME:	Ücret Tabanlı	-	Uzmanlık Tabanlı
KAR PAYI:	Düşük	-	Yüksek
DEĞERLENDİRME:	İşletme Başarısı	-	Anlık Hızlı Çözümler
UYGULAMA:	Karışık	-	Kolay
ESNEKLİK(DEĞİŞİME):	Disiplin Tabanlı	-	Proje Tabanlı
İHTİYAÇ(YENİLEŞME):	Yavaş(Bilgi etkin)	-	Hızlı(Yetenek Bağlı)
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:	Düşük	-	Yüksek
ÖRGÜTSEL ÇEVRE:	Politik	-	İdeolojik
ORG. YON. TARZI:	Tasarımcı	-	Öğretici
ORG. BİLGİ KAYNAĞI:	Harici	-	Dahili
RET EDİLENLER (STRATEJİ)			
SORUN ÇÖZME:	Sektör, Çalışanlara Dair	-	Uzmanlık Konuları

Şekil 5: Devam (Kısım 3: Yönetim Yönlü Reddedilenler)

Şekil 5'in ikinci kısmında BYKA kodlama ve kişiselleştirme yönetim anlayışlarının ayrıntısında kullanılabilecek ölçütler aldıkları kabul oylarına göre "kutupsallaşma eğrisinde gösterilmiştir. Çok sayıda ölçüt olması nedeniyle, ölçütler şekilsel gösterimin kolaylaştırılması ve gelecek çalışmalarda etkin kullanımı amacıyla gruptandırılmıştır. İlk grupta "tanımsal ayrımlar", ikinci grupta "işletme ve organizasyona ilişkin ayrımlar" ve üçüncü grupta da "stratejik yönetime ilişkin ayrımlar" yer almıştır. Şekil 5 incelendiğinde görülecektir ki;

- ◇ Tanımsal ayrımı belirleyen ölçütler için BYKA kodlama yönteminde;
 - Kullanılan bilgi "açık bilgi"dir ("örtük bilgi" değildir),
 - Genel bakış teknik konulardır (insan ve örgüte dair konular değil),
 - ET eldeki bilgiler için kullanılmaktadır (yeni bilgiler yaratmak için değil),
 - Odak noktası sistemler ve ulaşılmaması gereken amaçlardır (insanlar değil),
 - İhtiyaç duyulan, alt yapı oluşturulması için ET'dir (öğretme stratejileri değil),
 - İletişim aracı standart/formel sistemlerdir (sosyal/informel yöntemler değil),
 - Ana aktör ET uzmanlığıdır (insanların katılımı değil),
 - Bilgi tekrarlı olarak yeniden kullanılır (kendine has bir yapısı yoktur),

- Bilgi hazırda vardır, bilgiye harici kaynaklardan ulaşılır (nadiren ve iç kaynaklardan değil),
 - Temel fonksiyon “depolama”dır (“paylaşım” değil),
 - Amaç bilgiyi değerlendirmektir (yeni bilgi yaratmak değil).
- ◇ İşletme ve organizasyona ilişkin ayrımları belirleyen ölçütler için BYKA kodlama yönteminde;
- ET iletim -kodlama- amacıyla kullanılır (iletişim-paylaşım- amacıyla değil),
 - Örgüt yapısı mekaniktir (organik değil),
 - Güdüleme belirli örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanılır (ilişkileri geliştirmek ve ilham oluşturmak için değil),
 - Ölçek ekonomisi vardır ve yüksek maliyetler söz konusudur (uzmanlık ekonomisi yoktur ve yüksek kar payı bulunmaz),
 - Standart ürünler üretilir (siparişe göre ürün üretilmez),
 - Örgütsel kültür eğitimle öğrenmeye uygundur (etkileşimle öğrenmeye değil),
 - Ödüllendirme sistemi uygun ET kullanımı gibi uygulamalarda işler (bilginin paylaşılması gibi sosyal uygulamalarda değil),
 - Karar verme belli bir süreç sonrası otomatik olarak gerçekleşir (tartışmalar sonrasında insanlar tarafından verilmez),
 - Örgütsel bilgi varlığı bireyseldir (paylaşılmış değildir),
 - ET yatırım maliyeti yüksektir (vasat seviyede değil).
- ◇ Stratejik yönetime ilişkin ayrımları belirleyen ölçütler için BYKA kodlama yönteminde;
- Rekabet stratejisi yenelenir, hızlı ve güvenli bilgiye odaklanır.
(yaratıcı ve sorgulayıcı değildir),
 - Sistem, “İnsandan dokumana bilgi”, söz konusudur.
(paylaşım, “insandan insana bilgi” değildir),
 - Temel kazanç sistem, “bilginin yeniden kullanımı”dır.
(paylaşım, “bilginin yaratılması” değildir),
 - Strateji rekabetçi, “örgütsel amaçlara yönelik”dir.
(yenilikçi, “iyi ilişkileri destekleyen” değildir),
 - Felsefi yaklaşım Kartezyen “us ve vücut ayrımı”dır.
(bütünsel, “us ve vücut birlikteliği” değildir).

Bu bahsedilen ölçütler her iki kutupsallaşan anlayışın ayrımında ilk akla gelen/kabul görmüş yargılardır. Kabul edilmeyen ölçütlerin bir kısmı (yönetim yönlü) öznel yapısı bir kısmı belirsizliği nedeniyle reddedilmiştir. Ancak bilgi kodlama yönetim anlayışında;

- ◇ Organizasyon yapısının hiyerarşik olması (yani kişiselleşme anlayışında paylaşımı sağlayan, arkadaşlık odaklı yapıların olması) yargısının birinci turda “görüş ayrılığı” ve “düşük önem”, ikinci turda da “belirsizlik” belirtilerek reddedilmesi,
- ◇ Ürün yaşam eğrisinin olgunluk döneminde olması (yani kişiselleşme anlayışında yeni ürün geliştirme evresinde olması) yargısının birinci turda “düşük önem” belirtilerek reddedilmesi,
- ◇ Değerlendirmenin belirlenmiş işletme hedeflerine göre yapıldığı (yani kişiselleşme anlayışında anlık olarak geliştirilen hızlı çözümlere göre yapıldığı) yargısının birinci turda doğrudan reddedilmesi,
- ◇ Örgütsel davranışın rekabetçi olması (yani kişiselleşme anlayışında işbirlikçi olması) yargısının birinci ve ikinci turda “görüş ayrılığı” belirtilerek reddedilmesi yadırganmıştır.

Çalışmada “enformasyon teknolojisi kullanımı”, “uygulama” ve “yönetim stratejisi” farklı yönleriyle katılımcılara sorulmuş ve yanıtlarda paralellik yakalanmıştır. Aynı şekilde maliyet sorularının ters yönlü tekrarlarında katılımcılar görüşlerinden sapmamışlardır. Çalışmadaki reddedilen ölçütlerin yazındaki bir takım modellerden alınan ölçütler üzerinde öbeklenmesi de; belirsizliğin sadece bazı kuramlarda olduğu ve bunun dışında birçok noktada uzlaşının sağlanmakta olduğunu göstermektedir. Reddedilen ölçütlerin listesi Şekil 5’in son kısmında verilmiştir.

Sonuç

Bilginin yaratılması, taşınması, paylaşılması, depolanması ve değerlendirilmesinin hem kişilere hem enformasyon teknolojilerine bağlı olan karmaşık yapısı; “Bilgi Yönetimi” alanındaki çalışmaların da ilgi alanlarından birisi olmuştur. Açık ve örtük bilgi arasındaki tanımsal ve kavramsal fark yazından araştırılmış, sonrasında bir model oluşturulabilmesi için Delphi çalışması tasarlanmıştır.

Delphi çalışmasında, istenilen nitel değer gerek katılımcıların bilgi birikimlerinde (akademik kariyerlerinde) gerekse de Delphi çalışmasında yaptıkları yorumlarda kendini göstermiştir. Çalışma, yazarın kendi öznel görüşlerinin dışında ve tahminlerinden de farklı şekilde yön almış, tasarlanan model katılımcıların katkılarıyla yeniden şekillenmiştir.

Sorularda benimsenen “kodlanmış/kodlama stratejisi” ve “kişiselleşmiş/kişiselleştirme stratejisi” tabirinin daha ilk turda oy çokluğu ile kabul edilmiş olması, başlangıçtaki taslak modelin katılımcılar tarafından desteklendiğini göstermektedir. Panelde çalışmanın anlamını ve soruların içeriğini anlayamadığını belirten katılımcılar da olmuştur. Ancak;

- ◇ Konunun sosyal bilimlerin en tartışmalı alanlarından biri olduğu ve öznellik taşıdığı,
- ◇ Katılımcıların bir kısmının diğer alternatif bilgi yönetimi modellerinin güçlü temsilcileri olduğu,

- ◇ Katılımcıların bir kısmının, yazından derlenen bilgi yönetimi notlarını okuyarak çalışmaya katılacak şekilde ayırabileceği zamana sahip olmaması,
- ◇ Ve bu bahsedilen katılımcıların panel'in %10 unun altında olması ve itirazlarını gerekli seçeneklerde kullanabildiği dikkate alındığında; alternatif düşünceye sahip olmalarına rağmen "uluslararası Delphi çalışması"na katkıda buldukları değerlendirilmektedir.

Delphi sorularına gelen ek "ölçüt" ve "tanımlama" taleplerinin fazla olması ilk bakışta yazın taramasında bir eksiklik mi olduğu sorusunu akla getirmiştir. Ancak; gelen tekliflerden çoğunun benzer/eş anlamlıların zaten ankette yer aldığı göze çarpmaktadır. Zaten "bilgi yönetiminde kutupsallaşan anlayış", yazındaki "bilgi yönetimi de ikili anlayışın" bir anlamda türevi olup, bu çalışma neticesinde isim ve ölçütleri belirlenmeye çalışılmıştır. Her bir katılımcının kendi algılamaları neticesinde çalışmaya başka "tanım" ve "ölçüt" lerle katkıda bulunması çalışmaya verdikleri ilgiyi göstermektedir. Böylece çalışma öncesi panel için hedeflenen "nicel katılım değil nitel katılım" ilkesinin büyük ölçüde sağlandığı düşünülmektedir. Zaten ters yönlü veya tekrarlı sorularda da katılımcıların dikkatleri gözlemlenmiştir.

Delphi çalışması öncesi "bilgi yönetimi alanında kutupsallaşan anlayışa" ilişkin belirlenen iki temel amaca Delphi turlarıyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kutupsallaşan anlayışın; "isimlendirilmesine" ve "ayırımın ölçütlerinin belirlenmesine" ilişkin, "bilgi" ve "yönetim" odaklı olmak üzere çalışmada ikişer adet soru sorulmuştur. Çalışmada "bilgi" ve "yönetim" odaklı olarak "bilgi yönetimi" alanının ikiye ayrılması katılımcılar tarafından yadsınmamış; hatta her iki soru grubu için de ek soru teklifleri sunulmuştur.

Bu çalışmada, oluşturulan model ve verilen bu temel ölçütler ışığında eldeki bilgilerin sınıflandırılması, işletme mevcut koşulları ışığında bilgi yönetimi stratejisinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bir işletmede bilgilerin doğru sınıflandırılabilmesi; o bilginin iletimi, paylaşımı, depolanması ve kullanımı hakkında işletmenin stratejilerinin doğru uygulanması anlamına gelecektir. Kişisel bilgiler için uygun yönetim stratejileri geliştirilebilecektir. Ayrıca belirlenen bu açık-örtük bilgi ayırım ölçütleri, bilgi yönetimi alanındaki gelecek çalışmalarda da; uygulamadaki önem derecelerinin belirlenmesinde önemli bir kaynak olacaktır.

Kaynakça

- Ağır, A. (2005). *BYS ve Eğitimde BYS Uygulaması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi. SBE İletişim ABD Bilişim Dalı, İstanbul.
- Barutçugül, I. (2002). *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Dalyan, F. (2003). Bilgi yönetimi stratejileri. *Mercek*, 32.
- Erkan, C. S. (2007). *Developing a roadmap for knowledge management in construction industry*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, ODTU İnşaat Mühendisliği, Ankara.

- Garavelli, C., Gorgoglione, M. ve Scozzi, B. (2004). Knowledge management strategy and organization: a prespective of analysis. *Knowledge and Process Management*, 11(4), 273-282.
- Gökçe S. (2006). *Bilgi çağının iş organizasyonlarında stratejik bilgi yönetimi: Teori ve bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi SBE İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Hansen, M.T., Nohria, N. ve Tierney, T. (1999). What is your strategy for managing knowledge. *Harvard Business Review*, March-April, 106-116.
- Hansen, M.T., Nohria, N ve Tierney, T. (2001). *Bilgi yönetimi stratejiniz ne? Örgütsel öğrenme*. (Çev:Nurettin Elhüseyni). Mess Yayınları.
- Hlupic, V., Pouloudi, A. ve Rzevski, G. (2002). Towards an integrated approach to knowledge management: 'Hard', 'soft' and 'abstract', 'issues'. *Knowledge and Process Management*, 9(2), 90-102.
- Karagül, A.A. (2006). *Bilgi yönetimi sürecinde kurumsal kaynak planlaması uygulamalarının muhasebe bilgi sistemine etkisi ve bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi SBE Muhasebe – Finansman, Eskişehir.
- Kıvrak, S. (2005). İnşaat sektöründe yüklenici firmalar için web tabanlı bilgi yönetimi sistemi: Yükleniciler için bilgi platformu (YiBiP). Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi FBE İnşaat Mühendisliği, Eskişehir.
- Özdemir, A. (2006). *Bilgi yönetimi ve kurumsal yaklaşım: Çorlu ilçesi kamu ve özel arşivleri ile bilgi merkezleri üzerine bir çalışma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, İstanbul.
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Londra: Routledge.
- Polanyi, M. (1969). *The tacit dimension*. Chicago: University of Chicago.
- Sezgin, M. ve Saatçioğlu, Ö.Y. (2009a). Big challenge: Understanding Knowledge Management. *European and Mediterranean Conference on Information Systems*, İzmir.
- Sezgin, M. ve Saatçioğlu, Ö.Y. (2009b). *Bilgi Yönetiminde Kavramsal Boşluklar*. Türkiye Bilişim Derneği, 26. Ulusal Bilişim Kurultayı, Ankara.
- Sezgin, M. (2009). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Yönetimi: Yeni Gemi İnşa Sektöründe İşbirliği Odaklı Bir Uygulama*. Türkiye Bilişim Derneği, 26. Ulusal Bilişim Kurultayı Tez öneri çalışması. Ankara.
- Sezgin, M. (2013). *Tedarik zinciri yönetiminde bilgi yönetimi: Gemi inşa sanayisi üzerine işbirliği odaklı keşifsel bir çalışma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi, İzmir.
- Tacer, S. (2008). *The role of knowledge management in technology assimilation process*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit*. Prentice Hall PTR: New Jersey.
- Tonta Y. (2004). Bilgi yönetiminin kavramsal tanımı ve uygulama alanları. *Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu*, Ankara.

Yüksel, E. (2007). *Görev odaklı ve insan ilişkileri odaklı liderlik davranışlarının bilgi yönetimine etkileri: Kütahya'da bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi SBE İşletme, Kütahya.