

**ÖRGÜT YAPISINA GÖRE BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL  
DAYANIKLILIK İLİŞKİSİ**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Doktora Tezi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Genel İşletme Doktora Programı**

---

**Hatice ÇOBAN KUMBALI**


**Danışman: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ**

**Aralık 2018  
DENİZLİ**


**DOKTORA TEZİ ONAY FORMU**


İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı doktora programı öğrencisi Hatice ÇOBAN KUMBALI tarafından Prof. Dr. Ayşe İRMIŞ yönetiminde hazırlanan "**ÖRGÜT YAPISINA GÖRE BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK İLİŞKİSİ**" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 17/12/2018 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Jüri Başkanı  
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Jüri-Danışman  
  
Prof. Dr. Ayşe İRMIŞ

Jüri  
  
Prof. Dr. Sabahat BAĞRAK KÖK

Jüri  
  
Prof. Dr. Umur AVCI

Jüri  
  
Prof. Dr. Soner TASLAK

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 16/01/2019...tarih ve ..03/06.. sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet Vefa NALBANT  
Müdür



**BİLİMSEL ETİK SAYFASI**

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



Hatice ÇOBAN KUMBALI

## ÖN SÖZ

İşletme ve stratejik yönetim alanında yapılan çalışmaların öncelikli hedeflerinden biri değişken çevredeki dinamiğin yakalanarak güncel yaklaşımların ortaya konmasıdır. Bu çalışma, günümüz işletmeleri için en temel hedef olan varlığını sürdürebilme ve olası olumsuz durumlar karşısında ayakta kalabilme anlamına gelen örgütsel dayanıklılık konusunun ele alınması gayesiyle başlamıştır. Şüphesiz ki bilgi çağında bireyleri, işletmeleri, ekonomileri ve toplumları "dayanıklı" kılan en önemli sermaye bilgisidir. İşletmeler için bu sermayenin doğru yönetilmesi örgütsel dayanıklılığın anahtarıdır. Etkin bilgi yönetimine ve dolayısıyla örgütsel dayanıklılığa ulaşmak üzere işletmelerin sahip olması gereken birtakım özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerden biri olan uygun örgüt yapısı çalışmada ele alınan bir diğer kavramdır. Organik örgüt yapısı içinde yaratıcılığın tetiklenerek daha fazla bilginin yaratılabileceği, yaratılan bilginin daha fazla paylaşılabileceği ve uygulamalara yansıtılabileceği açıktır. Dahası, organik yapılar esnek ve değişime açık oldukları için bu yapıların daha dayanıklı olmaları beklenir.

Literatür taramasıyla başlayan bu çalışmada örgüt yapısı, bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık kavramları arasındaki ilişkileri öngören bir model kurulmuş ve bu modeli test etmek üzere alan araştırması yapılmıştır. ISO ilk 500 ve ikinci 500 listesinde yer alan işletmelerden alan araştırmasına katılmayı kabul ederek bilime destek veren ve kıymetli zamanını ayıran herkese teşekkür ederim.

Çalışmanın tamamlanmasında emeği geçen bütün hocalarıma teşekkürlerimi iletmek isterim. Akademik hayata adım attığım ilk günden bugüne kadar benden bilgisini, desteğini ve sevgisini esirgemeyen hocam Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ başta olmak üzere, bizlere bilim yolunda ışık tutan kıymetli hocam Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na, her zaman yanımda olduğunu hissettiğim, bilgi ve tecrübeleriyle beni destekleyen hocam Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK'e çok teşekkür ederim. Tezin en başından itibaren verdiği destek ve önerilerle yol gösteren Prof. Dr. Umut AVCI'ya ve tezin son hali için fikir ve önerilerini esirgemeyen Prof. Dr. Soner TASLAK'a ayırdıkları zaman ve emek için ayrıca teşekkür ederim.

Doktora çalışmam boyunca "2211-A Genel Yurt İçi Doktora Burs Programı" ile burs desteği sağlayan Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu'na teşekkürü bir borç bilirim.

Beni bugünlere getiren canım anneme ve babama, biricik kardeşim Melike'ye, can dostum Mehtap'a ve sevgili eşim Serhat'a sonsuz teşekkürler.

Hatice ÇOBAN KUMBALI  
Denizli, 2018

## ÖZET

### ÖRGÜT YAPISINA GÖRE BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK İLİŞKİSİ

ÇOBAN KUMBALI, Hatice  
Doktora Tezi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Genel İşletme Doktora Programı  
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

Aralık 2018, 148 Sayfa

Bu çalışma, ekonomilerin uluslararası düzlemde bir sarmal gibi iç içe geçtiği, işletmelerin de ekonomilerle birlikte küreselleştiği günümüzde organik örgüt yapılarının işletmelerde daha etkin bilgi yönetimini sağlayarak örgütleri dayanıklılığa ulaştırabileceği öngörüsüyle başlamıştır. Farklı örgüt yapılarında bilgi yönetimi süreci ve örgütsel dayanıklılık düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığı; örgüt yapısının organik olmasının ve bilgi yönetimi sürecinin örgütsel dayanıklılığı anlamlı düzeyde etkileyip etkilemediği temel araştırma problemleri olarak belirlenmiştir. Bu araştırma problemleri doğrultusunda kurulan araştırma modelini test etmek üzere alan araştırılması yapılmıştır. ISO ilk 500 ve ikinci 500 listesi evreninde gerçekleştirilen araştırma sonucunda; organik örgüt yapılarının bilgi yönetimi sürecini ve örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilediği, bilgi yönetimi sürecinin örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilediği, örgüt yapısının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde bilgi yönetiminin kısmi aracılık rolünün olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Bulgular literatür temelinde tartışılmış, sonuç ve önerilerle çalışma tamamlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Yapısı, Organik Yapı, Bilgi Yönetimi, Örgütsel Dayanıklılık

**ABSTRACT****THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN TERMS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE**

ÇOBAN KUMBALI, Hatice

Doctoral Thesis

Business Administration Department

General Business Administration Doctoral Program

Advisor of Thesis: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

December 2018, 148 Pages

**This study has started with the foresight that in today's world where economies are intertwined like a spiral on the international level and the businesses are globalized in line with the economies, organic organization structures can lead organizations to become more resilient by providing more effective knowledge management. Main research problems were designated as whether or not the knowledge management process and organizational resilience level differ in different organizational structures and whether organizational resilience is significantly affected by organic structures and better knowledge management processes. In order to test the research model established in accordance with these research problems, a field research was conducted. As a result of the research carried out in the universe that include first 500 and second 500 list of ISO; It was found that the organic organization structure positively affected the knowledge management process and organizational resilience; the knowledge management process positively affected the organizational resilience, and the knowledge management had the partial mediation role regarding effect of organizational structure on organizational resilience. The findings were discussed on the basis of literature, and the study was completed with results and recommendations.**

**Key Words:** Organizational Structure, Organic Structure, Knowledge Management, Organizational Resilience

## İÇİNDEKİLER

|                              |      |
|------------------------------|------|
| DOKTORA TEZİ ONAY FORMU..... | i    |
| BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....   | ii   |
| ÖN SÖZ.....                  | iii  |
| ÖZET.....                    | iv   |
| ABSTRACT.....                | v    |
| İÇİNDEKİLER.....             | vi   |
| ŞEKİLLER DİZİNİ.....         | viii |
| TABLolar DİZİNİ.....         | ix   |
| GİRİŞ.....                   | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM BİLGİ YÖNETİMİ

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Bilgi Kavramı.....                                       | 8  |
| 1.2. Bilgi Türleri.....                                       | 14 |
| 1.3. Örgütsel Bilgi Kavramı.....                              | 19 |
| 1.4. Bilgi Yönetimi.....                                      | 22 |
| 1.5. Bilgi Yönetimi Süreci.....                               | 24 |
| 1.6. Bilgi Yönetimini Etkileyen Unsurlar.....                 | 27 |
| 1.6.1. Kültür.....  | 27 |
| 1.6.2. Liderlik.....  | 34 |
| 1.6.3. Strateji.....  | 36 |
| 1.6.4. Bilgi Teknolojileri.....                               | 39 |
| 1.7. Bilgi Yönetimi Modelleri.....                            | 44 |
| 1.7.1. Gebert ve arkadaşlarının bilgi yönetimi modeli.....    | 44 |
| 1.7.2. Kakabadse ve arkadaşlarının bilgi yönetimi modeli..... | 45 |
| 1.7.3. Donoghue ve arkadaşlarının bilgi yönetimi modeli.....  | 46 |
| 1.8. Bilgi Yönetimi Yaklaşımları.....                         | 48 |
| 1.9. Bilgi Yönetiminin Sağladığı Yararlar.....                | 51 |

## İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Dayanıklılık Kavramı.....          | 57 |
| 2.2. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı..... | 58 |

|  |    |
|--|----|
| 2.3. Örgütsel Dayanıklılıkla İlişkili Kavramlar .....                    | 61 |
| 2.3.1. Örgütsel Dayanıklılık ve Kriz Yönetimi .....                      | 61 |
| 2.3.2. Örgütsel Dayanıklılık ve Risk Yönetimi .....                      | 63 |
| 2.3.3. Örgütsel Dayanıklılık ve Adaptasyon .....                         | 64 |
| 2.3.4. Örgütsel Dayanıklılık, Esneklik ve Atıklık .....                  | 66 |
| 2.4. Örgütsel Dayanıklılık Kavramına İlişkin Yaklaşımlar .....           | 67 |
| 2.4.1. Davranışsal Yaklaşım .....  | 67 |
| 2.4.2. Sezgisel Yaklaşım .....   | 69 |
| 2.4.3. Yenilenme Süreci Yaklaşımı .....                                  | 69 |
| 2.4.4. Risk Yönetimi Yaklaşımı .....                                     | 70 |
| 2.4.5. Sistem Yaklaşımı .....  | 70 |
| 2.5. Örgütsel Dayanıklılığın Etkileyen Unsurlar .....                    | 71 |
| 2.6. Örgütsel Dayanıklılığın Sağlayan Nitelikler .....                   | 73 |
| 2.7. Örgütsel Dayanıklılık Yönetimi .....                                | 76 |
| 2.7.1. Örgütsel Dayanıklılık Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Önemi ..... | 77 |
| 2.8. Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları .....                             | 79 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT YAPISINA GÖRE BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK İLİŞKİSİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

|  |            |
|--|------------|
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....                                 | 84         |
| 3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları .....               | 85         |
| 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....                            | 87         |
| 3.4. Araştırmanın Kısıtları .....                                      | 88         |
| 3.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli .....                | 89         |
| 3.6. Araştırmanın Bulguları .....                                      | 96         |
| 3.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri ..... | 97         |
| 3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri .....   | 101        |
| 3.6.3. Tanımlayıcı İstatistikler .....                                 | 104        |
| 3.6.4. Hipotez Testleri .....  | 106        |
| <b>TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>   | <b>116</b> |
| <b>KAYNAKLAR .....</b>   | <b>124</b> |
| <b>EK: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU .....</b>                    | <b>145</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>  | <b>148</b> |



**ŞEKİLLER DİZİNİ**

|   |     |
|---|-----|
| Şekil 1. Bilgi Sistemi .....  | 12  |
| Şekil 2. Bilgi Hiyerarşisi .....  | 13  |
| Şekil 3. Bilgi Yönetimi Süreci .....                                    | 25  |
| Şekil 4. Donoghue ve arkadaşları (1999)'nın Bilgi Yönetimi Modeli ..... | 47  |
| Şekil 5. Bilgi Yönetimi-Performans İlişkisi.....                        | 52  |
| Şekil 6. Araştırma Modeli .....   | 96  |
| Şekil 7. Analiz Sonrası Araştırma Modeli .....                          | 120 |

## TABLolar DİZİNİ

|  |     |
|--|-----|
| Tablo 1. Veri, Enformasyon ve Bilgi Tanımları .....  | 10  |
| Tablo 2. Açık ve Örtük Bilgi Etkileşimleri .....   | 16  |
| Tablo 3. Bilginin Sınıflandırılması .....  | 18  |
| Tablo 4. Kakabadse, Kakabadse ve Kouzmin (2003)'in Bilgi Yönetimi Modelleri .....                                    | 45  |
| Tablo 5. Örgütsel Adaptasyon ve Dayanıklılığın Özellikleri.....  | 65  |
| Tablo 6. Örgütün Dayanıklılık Kapasitesini Artıran Bireysel Özellikler .....   | 78  |
| Tablo 7. Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....  | 98  |
| Tablo 8. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....  | 99  |
| Tablo 9. Örgüt Yapısı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....   | 100 |
| Tablo 10. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....  | 102 |
| Tablo 11. Tanımlayıcı Analiz Sonuçları .....   | 104 |
| Tablo 12. Normallik Testi Sonuçları.....   | 105 |
| Tablo 13. Organik Örgüt Yapısının Bilgi Yönetimine Etkisini Ölçen Parametre Tahminleri.....                          | 106 |
| Tablo 14. Organik Örgüt Yapısının Bilgi Yönetiminin Boyutlarına Etkisini Ölçen Regresyon Analizi Sonuçları.....      | 107 |
| Tablo 15. Bilgi Yönetimi ve Organik Örgüt Yapısının Örgütsel Dayanıklılığa Etkisini Ölçen Parametre Tahminleri ..... | 108 |
| Tablo 16. Bilgi Yönetiminin Örgütsel Dayanıklılık Boyutlarına Etkisini Ölçen Regresyon Analizi Sonuçları.....        | 109 |
| Tablo 17. Organik Örgüt Yapısının Örgütsel Dayanıklılık Boyutlarına Etkisini Ölçen Regresyon Analizi Sonuçları.....  | 109 |
| Tablo 18. Korelasyon Analizi Sonuçları.....  | 111 |
| Tablo 19. Hiyerarşik Regresyon-Parametre Tahminleri .....  | 112 |
| Tablo 20. Grup İstatistikleri .....  | 114 |
| Tablo 21. Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları .....  | 114 |
| Tablo 22. Gruplar Arası Farkların Etki Büyüklüğü .....   | 115 |

## GİRİŞ

"Ne en güçlü ne de en zeki olan hayatta kalır; hayatta kalan değişime ayak uydurandır. "

**Charles Darwin**

İnsanlık tarihinin pek çok döneminde olduğu gibi 20. yüzyılın sonları ve 21. yüzyılın başlangıcında da dünya ekonomisi yeniden şekillenmeye başlamıştır. Ekonomideki köklü değişimlerin merkezinde üç önemli neden bulunmaktadır. Birincisi, dünya nüfusunun hızla çoğalması ve eskiye nazaran tüketim miktarının artarken doğal kaynakların (toprak, su, mera ve ormanların) aşırı ölçüde bozulmasıdır. Bunlardan ikincisi bilgi işlem, iletişim ve medya teknolojilerinin hızla gelişmesi, üçüncüsü ise ekonomik ilişkilerin serbestleştirilmesidir. İlk sorun, insanların sürekliliğini sağlayacak doğal kaynakların giderek kendilerini yenileme kapasitelerini kaybetmeleri nedeniyle mevcut kaynakların daha etkili ve verimli kullanma yöntemleri kadar yeni kaynaklar yaratılmasına dair "yeni bilgi dalgasına" daha fazla ihtiyaç duyulmasıdır. Bu değişimler sonucunda oluşan yeni ekonomik faaliyetler, yeni endüstriyel yapı ve ticaret ilişkilerinin geçmiş dönemlere göre daha fazla ve türde bilgi kullanma olgusu anlamına gelen "küresel bilgi ekonomisi" olarak ifade edilmektedir. Yeni teknolojilerin gelişimiyle bilgi üretimi, bilgi sermayesi, nitelikli insan faktörü gibi konular ön plana çıkmış, eğitimin sürekliliği önem kazanmış, toplumlar ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal bağlamlarda sanayi toplumlarının ötesine geçerek "bilgi toplumu" olma yönünde gelişmeler kaydetmişlerdir. Toffler (1980)'ın üçüncü dalga olarak tasvir ettiği bilgi toplumu; bilgiye değer veren, bilgi üretebilen ve bilgiyi kullanabilen toplumdur.

Bilgi tabanlı olan günümüz ekonomisinde işletmelerin en temel varlıklarından biri sahip oldukları bilgi birikimidir. Geleneksel ekonomilerde toprak, emek ve sermaye gibi temel üretim faktörlerine odaklanılırken, bilgi tabanlı ekonomide bilgi, rekabet avantajını sağlayan birincil üretim faktörü durumundadır. Bu nedenle bilgi yönetimi, işletmeler için hayati önemi olan bir husus haline gelmiştir. Esasen bilgi, mikro açıdan işletmeler için, makro açıdan ise ekonomik büyümede kilit unsurdur.

Klasik iktisat teorisinde bilgi, ekonomik süreçlerin dışında kalan bir unsur gibi göz ardı edilmiştir. Bu teorilere göre ekonomik büyümeyi sağlayan unsurlar; dünya nüfusunun artmasıyla emek gücünün niceliğinin artması ve teknolojik gelişmelerle emek gücünün verimliliğinin artırılması olarak ifade edilir. Oysa Peter Drucker (1993)'a göre günümüzün "post-kapitalist" toplumunda refahın en önemli kaynağı olan bilgiyle ilgili gelişmeler üç aşamada ifade edilmektedir. Bunlardan ilki, bilginin bilek gücü

yerine makine gücüyle ürün ve süreçlere yansıtılmasını sağlayan sanayi devrimidir. İkinci aşama, Taylor ve Ford'un çalışmalarıyla bilginin verimliliği artırmak için kullanılmasıdır. Son aşama ise bilginin bütün yönetim süreçlerinde uygulanmasıdır. Bilginin tanımlanarak uygulamaya aktarabilecek alanlara yönlendirilebiliyor olması hem mevcut endüstrileri dönüştürmekte hem de tamamen yeni endüstrilerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Emek ya da sermaye yoğun işletmelerin bilgi yoğun işletmelere dönüşmesi bu süreçte sıklıkla karşılaşılan bir durumdur.

Çağımızda en gelişmiş ekonomilerin bilgi temeli üzerine kurulduğu açıkça anlaşılmaktadır. Ekonomilerin bu denli kalkınması, bilginin teknolojik yeniliklerle rekabet üstünlüğü sağlaması sayesinde gerçekleşmektedir. Bu durum bilgiyi, milletlerin güç ve zenginliklerinin en önemli kaynağı haline getirmiştir. Günümüzün stratejik gücü olan bilgi, işletmeler için katma değer yaratma, verimlilik, yüksek performans gibi başarı faktörlerinin anahtarıdır. Rekabetin şiddetlendiği günümüz ekonomisinde sürdürülebilirliği sağlamanın şartlarından biri bilginin yönetilmesidir. Ürün veya hizmetlerini geliştirebilen, süreçlerini iyileştirebilen, doğru yatırım kararları alabilen örgütler rekabet avantajı kazanarak varlığını sürdürebilir. Örgütlerin rekabet avantajlarını devam ettirebilmeleri sadece bilgiye sahip olmakla değil aynı zamanda bilgiyi yönetebilme becerisiyle de ilgilidir. Bütün bunların temelinde olan bilgi yönetimi ilk olarak, 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırılmış ve *"örgütsel performansı artırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir strateji"* olarak tanımlanmıştır.

Değişim hızının arttığı, ekonomik belirsizliklerin var olduğu piyasa ekonomisi içinde örgütlerin çeşitli olumsuz olaylarla karşı karşıya kalmalarının ardından, bazı örgütlerin aksilik ve zorlukların üstesinden gelebilirken diğerlerinin neden gelemediği ya da örgütleri zorluklar karşısında ayakta tutan veya değişikliklere uyum sağlamalarını mümkün kılan şeylerin neler olduğu gibi sorulara cevap bulabilmek daha da önemli hale gelmiştir. 2001 yılında Dünya Ticaret Merkezi'ne yapılan saldırılar, 2008-2009 yıllarında başlayan küresel ekonomik kriz, Orta Doğu'da başlayan savaşlar ve bunların bir sonucu olarak terör tehdidinin bütün dünyayı sarması işletmelerin beklemedikleri bir anda karşılaştıkları dış kaynaklı güçlüklerin bilinen örnekleridir. Bu ve bunun gibi olaylar bütün dünya işletmelerinin dayanıklılık konusu üzerinde odaklanmalarını sağlamıştır. Olası bir kriz, bir değişiklik veya doğal afet gibi olumsuzluklara karşı örgütün direncini ifade eden örgütsel dayanıklılık, son yıllarda gündeme gelen önemli konulardan biridir. Örgüt teorisi literatüründe kriz yönetimi kapsamında değerlendirilen

örgütsel dayanıklılık, olası durumlara karşı adaptasyonun ötesinde çözüm odaklı, yaratıcı ve proaktif olmayı kapsamaktadır.

Post modern yönetim anlayışında durum ve şartlara göre oluşturulan örgüt yapılarının örgütleri başarıya yöneltebileceği üzerinde durulur. Bu nedenle, günümüzde örgütler, içinde buldukları çevrenin özellikleri, kullandıkları teknolojiler, iç dinamikleri, ne ürettikleri, entelektüel sermaye düzeyleri gibi pek çok faktörün etkisiyle farklı örgütsel yapılanmaları tercih etmektedirler. Örgüt yapıları konusunda literatürde en sık kullanılan sınıflandırmalardan biri örgütleri mekanik ve organik olarak iki grupta inceleyen Burns ve Stalker (1961)'in sınıflandırmasıdır. Görev ve sorumlulukların kesin olarak tanımlandığı, kontrol, otorite ve iletişimin hiyerarşik yapı doğrultusunda gerçekleştiği, operasyonların ve çalışma davranışlarının talimatlar ve yöneticiler tarafından alınan kararlar doğrultusunda gerçekleştirildiği, dolayısıyla yeni bilgi dalgasına pek ihtiyaç duyulmayan örgütler mekanik örgütler olarak tanımlanır. Organik örgüt yapılarında ise görev ve sorumluluklar, yaşanan değişimler ve etkileşimler doğrultusunda sürekli olarak yeniden tanımlanır, kontrol, otorite ve iletişim bir ağ gibidir ve hiyerarşik yapı yalındır. Bu örgütlerde işler, eski bilgilerin şekillendirdiği talimatlar ve kararlar doğrultusunda değil, değişimler sonucunda ihtiyaç haline gelen yeni bilgi ve önerilerle yapılır. Tamamen mekanik ya da organik sayılabilecek örgüt yapıları gerçeğe uygun olmamakla beraber örgütler, mekanik veya organik yapıya yakınlığına göre sınıflandırılır. Mekanik örgüt yapıları durağan çevreler için uygun olmakla beraber değişim hızının yüksek olduğu çevrelerde organik yapıların daha başarılı olacağı bilinmektedir. Bu durum büyük ölçüde yapılacak işlerin belirgin ve standart olup olmadığıyla ilişkilidir. Yapılacak işlerin belirli, ürünlerin standart olduğu ve pek fazla değişmediği örgütler ve ekonomiler içinde mekanik yapılar verimliliği sağlayabilirken; değişimin hızlı ve belirsizliğin fazla olduğu, bu nedenle yapılacak işlerin standardize edilemediği, istisnalarla yönetimin gerekli olduğu durumlarda organik yapılara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışma, ekonomilerin uluslararası düzlemde bir sarmal gibi iç içe geçtiği, işletmelerin de ekonomilerle birlikte küreselleştiği günümüzde organik örgüt yapılarının işletmelerde daha etkin bilgi yönetimini sağlayarak örgütleri dayanıklılığa -bir anlamda örgütlerin bağımsızlık sistemlerinin güçlendirilmesi hedefine- ulaştırabileceği öngörüsüyle başlamıştır. Farklı örgüt yapılarında bilgi yönetimi süreci ve örgütsel dayanıklılık düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığı; örgüt yapısının organik olmasının ve

bilgi yönetimi sürecinin örgütsel dayanıklılığı anlamlı düzeyde etkileyip etkilemediği temel araştırma problemleri olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, konunun çıkış noktası olan bilgi yönetimi kavramı ele alınmıştır. Öncelikle bilgi nedir sorusunun cevabı aranmış; kelimenin etimolojik kökeninden antik çağ filozoflarının görüşlerine, modern teorilerden bilgiyle ilişkili kavramlara uzanan bir inceleme yapılmıştır. Literatürde yer alan bilgi türleri genel bir bakış açısıyla verilerek, çalışmanın odak noktası olan örgütsel bilgi kavramı detaylandırılmıştır. Multidisipliner bir kavram olan bilgi yönetiminin tarihsel süreçte nasıl tanımlandığı ve incelendiği hususu ayrıca ele alınmıştır. Sonrasında, örgütler için bir süreç olarak kabul edilen bilgi yönetiminin farklı araştırmacılar tarafından farklı aşamalarla ifade edilen boyutlarına yer verilmiştir. Alavi ve Leidner (2001: 115), Wong ve Aspinwall (2004: 53-55), Zaim (2004: 37), Calvo-Mora ve arkadaşları (2015: 1643), Downes ve Marchant (2016: 60-61)'in çalışmalarına dayanarak bu çalışmada da bilgi yönetimi: (1) bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, (2) tasnif edilmesi ve saklanması, (3) transfer edilmesi ve paylaşılması, (4) kullanılması ve değerlendirilmesi olmak üzere dört aşamalı süreçle ele alınmıştır. Bilgi yönetimi kavramını detaylı şekilde incelemek üzere bilgi yönetimini etkileyen unsurlar ele alınarak; kültür, liderlik, strateji ve bilgi teknolojilerinin bilgi yönetimine etkileri açıklanmıştır. Örgütleri en iyi performansa ulaştırmak üzere hangi tür bilgiye ne kadar ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi, nitelikli bilginin geliştirilmesi ve yayılması gibi konularda farklı metot ve tekniklerin önerilmesiyle bilgi yönetiminde ortaya çıkan çeşitli modeller ve yaklaşımlar ayrı ayrı incelenmiştir. Çalışmada literatürde sıkça sözü edilen; Gebert ve arkadaşlarının (2003), Kakabadse ve arkadaşlarının (2003), Donoghue ve arkadaşlarının (1999) bilgi yönetimi modelleri ile Alavi ve Leidner (1999), Barclay ve Murray (2000), Gloet ve Terziovski, Wick (2000)'in bilgi yönetimi yaklaşımlarına yer verilmiştir. Bilgi tabanlı ekonomide ortaya çıkan karmaşıklıkların üstesinden gelebilmek için bilgi yönetiminin örgütlere sağladığı yararlar çalışmanın ilk bölümünün son konusu olarak değerlendirilmiştir.

İkinci bölümün konusunu oluşturan dayanıklılık kavramı aslında milattan önceki bilim ve felsefe adamlarından günümüze kadar geçerliliğini devam ettiren ve evrimleşmenin temel mantığını oluşturan "gayelilik ilkesiyle" ilgilidir. "Gayelilik ilkesine" göre, evrendeki bütün sistemler varlıklarını devam ettirme ve daha iyiye ulaşabilme gayesiyle çaba sarf ederler. Çağın kendi özelliklerine göre varlığın devam ettirilmesi ve daha iyi olana ulaşma çabası farklı kaynaklarla desteklenir (Kurtkan-Bilgiseven, 1989: 28, 33-34). Aristo'dan doğu İslam toplumlarının bilim adamlarına ve

günümüze değin sistemlerin varlığını devam ettirebilme ve daha iyiye ulaşma çabasının değişmez kaynağı bilgi olmuştur. Her bir alt sistemin kendi gayesini gerçekleştirmek üzere kurgulandığı bir bütünde sistemler arası etkileşimlerin yarattığı değişimlere rağmen varlığını sürdürerek daha iyiye ulaşma gayesiyle gösterdikleri çaba o sistemlerin dayanıklılığını pekiştirmektedir. Bu doğrultuda bilgi yönetimiyle örgütsel dayanıklılığın artacağı temel varsayım olarak kabul edilmiş ve ikinci bölümde örgütsel dayanıklılık kavramı ele alınmıştır.

İlk kez fizik biliminde kullanılan dayanıklılık kavramı sonrasında mühendislik, psikoloji, sosyoloji ve nihayetinde ekonomi ve yönetim disiplinlerine konu olmuştur. Yönetim biliminde konu "örgütsel dayanıklılık" olarak kavramsallaştırılmıştır. Küresel ekonominin motor gücünü sağlayan işletmeler önceleri küreselleşmenin nimetlerinden faydalanırken, özellikle 2001 yılından sonra başlayan kıtalar arası ekonomik temelli savaşlar ve "yeniden yapılanma" sürecinin getirdiği krizlerle küresel kaosun içerisinde kalmışlardır. Küresel kriz içerisinde işletmeler daima gelişen bilgi kaynaklı sistemlerdeki rekabette daha iyi olma çabasını sarf ederek dayanıklılık gösterme ve var kalma gayesini gütmektedirler. Görece yeni bir kavram olması nedeniyle örgütsel dayanıklılığın tanımı hususunda görüş birliği oluşmamış, kavramın farklı yaklaşımlardaki tanımları incelenmiştir. Bu çalışmada örgütsel dayanıklılık: *"Bütün içsel ve dışsal, olağan ve olağan dışı durumlar karşısında örgütlerin sağlamlığını, atikliğini, yetenek ve becerilerini koruyarak varlıklarını sürdürebilmelerini ve rekabet üstünlüğü elde edebilmelerini sağlayan direnç"* olarak tanımlanmaktadır. Tanımından da anlaşılacağı üzere örgütsel dayanıklılık, pek çok örgütsel niteliği içinde barındıran genel bir kavramdır. Bu nedenle kimi zaman başka kavramlarla karıştırılmakta ve bir kavram karmaşası ortaya çıkmaktadır. Bu karmaşanın önüne geçilerek örgütsel dayanıklılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için çalışmada kavramla ilişkili olan kriz yönetimi, risk yönetimi, adaptasyon, esneklik ve atiklik kavramları da detaylıca açıklanmıştır. Örgütlerin dayanıklılığa ulaşmak için belirli niteliklerini ön plana çıkarmaları temelinde kurulan örgütsel dayanıklılık yaklaşımları bu bölümde incelenen bir diğer konudur. Bu yaklaşımlar; örgütsel dayanıklılığı oluşturan davranış kalıpları, davranış süreci ve ilkelerini ele alan davranışsal yaklaşım, örgütlerin öngörü ve farkındalık niteliklerini dayanıklılığının temel taşları olarak ele alan sezgisel yaklaşım, gelişen teknolojilere uyum ve inovasyonu ön plana çıkaran yenilenme süreci yaklaşımı, belirsiz ve tahrip edici olaylarla başa çıkabilmeyi sağlayan örgütsel kapasiteyi vurgulayan risk yönetimi yaklaşımı, örgütsel dayanıklılığı sağlayan ve artıran faktörleri

hem içsel hem de dışsal yönleriyle ele alan sistem yaklaşımıdır. Örgütleri diğerlerine göre daha dayanıklı kılan niteliklerin bilinmesi için örgütsel dayanıklılığı sağlayan unsurlar ile dayanıklılığı etkileyen birtakım özelliklere değinilmiştir. Bahsi geçen niteliklerin örgütlerde gerçekleştirilmesini sağlamak üzere örgütsel dayanıklılık yönetimi ve bu yönetimin başarısında önemli bir paya sahip olan insan kaynakları da bu bölümde ele alınan diğer konulardandır.

İkinci bölümün son konusu ise örgütsel dayanıklılığın boyutlarıdır. Kavram farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarla ele alınmıştır. Bu çalışmada dayanıklılığı oluşturan fiziksel ve sosyal kapasitenin (1) sağlık, (2) yedekleme, (3) beceri ve (4) atiklik olmak üzere dört boyutla açıklanacağını ileri süren Tierney (2003)'in çalışması esas alınmıştır.

Sistemlerin dışarıdan gelen girdileri, varlıklarını devam ettirecek şekilde kullanabilmeleri ve tehditlere karşı direnç gösterebilmeleri, başka bir ifadeyle sistemlerin dayanıklı olmaları onların yapılarıyla doğrudan ilgilidir. Güçlü örgütsel yapılar canlı organizmalarda olduğu gibi etkilenir ve güçlü tepki gösterir. Bir yapının dayanıklı olması kendi alt sistemlerindeki kanalların hem birbirine hem de dışarıdan gelecek besleyici kaynaklara açık olmasına bağlıdır. Dışarıya kendini kapatmış ve kendi alt sistemleri arasında bağı bozulmuş; bilgiyi temin etme, paylaşma ve yeni bilgi üretme kapasitesi azalmış olan yapılar dayanıklılığını kaybetmektedir. Bu sebeple örgütlerin yapısal olarak daha ziyade organik özellikler göstermelerinin, bilgiyi doğru yönetmeleri ve dayanıklılıklarını artırmaları açısından önemli olduğu varsayılır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgüt yapısı, bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık kavramları arasındaki etkileşimleri test etmek üzere gerçekleştirilen alan araştırmasına yer verilmiştir. Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı belirtilmiştir. Araştırmanın amacı, günümüz örgütlerinde farklı örgüt yapılarının bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkilerinin ve ayrıca organik örgüt yapısının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolünün incelenmesi olarak özetlenmiştir. Örgüt yapısıyla ilgili pek çok sınıflandırma olmasına rağmen konunun içeriği ve karşılıklı ilişkilerin analiz edilebilmesi için çalışmada örgüt yapılarının mekanik ve organik sınıflandırmasıyla ele alınacağı ifade edilmiştir. Araştırmacıyı bu araştırmayı yapmaya yönlendiren araştırma soruları ile araştırmanın hipotezleri ve modeli bu bölümde yer alan diğer hususlardandır. Araştırmada nicel yöntem benimsenmiş, veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evreni İstanbul Sanayi Odası tarafından hazırlanan, Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu



ile ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu listesindeki özel şirketler olarak belirlenmiştir. Araştırmanın sonunda ilk 500'de yer alan 81 şirket ile ikinci 500'de yer alan 165 şirketin katılımıyla örneklem sayısı 246 olmuştur. Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonucunda araştırmada kullanılan ölçeklerin yeterli düzeyde güvenilir, yapı ve içerik yönünden geçerli bulunmasının ardından tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu istatistiklerle katılımcıların ifadelerine verdikleri cevapların ortalama, mod, medyan, standart sapma ve varyansları gösterilmiştir. Hipotezlerin hangi analizlerle test edilmesinin uygun olacağını belirlemek üzere normallik testi yapılmış, verilerin normal dağılıma yakın olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle, hipotez testleri için parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek üzere tek değişkenli ve çok değişkenli regresyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi, sobel testi ve bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Yapılan testler sonucunda araştırmada öngörülen model doğrulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre; örgüt yapısında organikliğin artması bilgi yönetimi sürecini ve örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilemekte; bilgi yönetimi de örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Çalışmanın tartışma ve sonuç bölümünde araştırma bulguları daha önce yapılmış olan araştırmalarla karşılaştırılarak değerlendirilmiş, farklı sonuçlar tartışılarak analiz edilmiştir. İşletmeler ve bu konuda çalışmak isteyen diğer araştırmacılar için verilen önerilerle çalışma tamamlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM: BİLGİ YÖNETİMİ

### 1.1. Bilgi Kavramı

Bilgi, insanoğlu için en temel ihtiyaçlardan biridir. Bu ihtiyacın kaynağı, içinde bulunulan dünyayı ve çevreyi anlayarak ve bilerek hayatın belirsizliğini azaltma arzudur. İnsan davranışlarını bir ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak sınıflandıran Abraham Maslow (1970) bu ihtiyaçları; biyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyacı, saygınlık kazanma ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak kategorize etmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında insanın bilgiye olan ihtiyacı güvenlik ihtiyacı kapsamında değerlendirilmiştir. Başka bir deyişle, bilgiye olan ihtiyaç ve bu ihtiyacın davranışa dönüşmesiyle ortaya çıkan bilme ve anlama arzusu, insanlar için açlık, susuzluk, cinsellik gibi biyolojik ihtiyaçların hemen sonrasında, sevgi ve ait olma gibi sosyal ihtiyaçların ise öncesindedir (Beijerse, 1999: 99).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında belirtildiği üzere, bilinçli ve akıllı bir varlık olarak insan, doğal bir ihtiyaç olarak yaşadığı dünyada karşılaştığı nesnelere bilmek ister. Bilme isteğinde bulunan insan bilme etkinliğinin öznesi, bilinmek istenenler ise nesnesidir. Bilen (özne) ve bilinen (nesne) arasında oluşan bu etkinlik sonucunda ortaya çıkan ürüne bilgi adı verilir (Çüçen, 2009: 16-17). Özakpınar (1999: 77)'a göre bilgi, olguları bilmek değil, olguların oluş tarzına ilişkin hüküm vermektir. İnsan, duyu verileri üzerinde muhakeme ederek bir hükme varmak suretiyle bilgi sahibi olur. Bilgiler iyice özümsemmeden, muhakeme edilmeden yalnızca depolanmış ise o bilgilerin herhangi bir anlamı yoktur. İnsanı bilgili yapan, bilgileri muhakeme ederek deneyim kazanmasıdır.

Bilgi nedir, sorusuna dair bilinen ilk cevaplar antik çağ filozoflarından Sokrates ve Eflatun'a kadar uzanır. Geleneksel felsefenin ele aldığı en temel konulardan biri olan bilgi, Sokrates'in öğrencisi olan Eflatun'un Menon adlı eserinde "doğrulanın inanç" olarak tanımlanmıştır. Bilgiyi "tecrübenin meyvesi" olarak kabul eden İngiliz filozof Francis Bacon ise bilginin "güç" olduğunu belirtmiştir (Kakabadse vd., 2003: 78). Milattan önce 15. yüzyılda felsefi anlamda tartışılan bilgi, en eski çağlardan bu yana aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanmıştır. Yakın çağda ise bilginin sanayi devriminin temelini atması bilginin önemini ve ona duyulan ihtiyacı daha da artırmıştır (Güçlü ve Sotiropfski, 2006: 353). Sanayi devriminin ardından ise "bilgi işçisi", "bilgi toplumu",

"bilgi çağı" gibi kavramlar gündeme gelmiş; bilgi, iş dünyasındaki hemen her konunun başrolünde yer almaya başlamıştır.

"Bilgi" kavramının anlamını daha iyi kavrayabilmek için kelimenin kökeni incelenmelidir. Latince kökenli bir kelime olan bilgi kelimesi eski çağlarda biyoloji, pedagoji ve ahlak alanlarında "informo" olarak kullanılan "information" kelimesinden gelmektedir. Modern Avrupa dillerinde bilgi, zihnin veya karakterin şekillendirilmesi, bir kalıba sokulması, eğitim, öğretim gibi tanımlarla ifade edilmektedir. Latince'de kelimeye yüklenen anlam zaman içinde değişmiş, Orta çağda "şekil vermek" anlamında kullanılan bilgi kelimesi, daha sonraları "herhangi bir şeyin bir başkasına iletilmesi" anlamına gelecek şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Özenç-Uçak, 2010: 707).

Kelime köküne dayalı tanımlamaların ötesinde, soyut ve karmaşık bir kavram olması nedeniyle bilgiyi tanımlamak oldukça zordur. Bell (1973: 175)'e göre bilgi: *"Mantıklı bir yargı veya deneysel bir sonuç ortaya koyan, başkalarına çeşitli iletişim araçlarıyla sistematik bir şekilde iletilebilen, düzenlenmiş fikirler veya olgular bütünüdür"*. Başka bir tanıma göre bilgi, insanların düşüncelerini, davranışlarını ve iletişimlerini yönlendiren, doğruluğu ve gerçekliği kabul edilen sezgi, deneyim ve prosedürlerin toplamıdır (Spek ve Spijkervet, 1997: 36). Bilgi; kişisel veya örgütsel bir aktörün durumları yorumlamak ve etkinlikler üretmek için kullandığı, anlamlı bir şekilde düzenlenmiş olan gözlemler, deneyim veya iletişimle kazanılan beceriler, çıkarımlar gibi bütün bilişsel aktivitelerin toplamı olarak da ifade edilmektedir (Maier, 2007: 76).

Teknoloji alanında gerçekleşen yeniliklerin etkisiyle bilgi kavramı, veri ve enformasyon kavramlarıyla karıştırıldığı için araştırmacıların bilgiyi tanımlarken veri, enformasyon ve bilgi kavramları arasındaki farklılıklardan yola çıktığı görülmektedir (Alavi ve Leidner, 2001: 109). Davenport ve Prusak (1997: 9)'a göre: Veri, basit gözlemlerdir. Enformasyon, gereklilik ve amacına göre bir araya getirilmiş verilerdir. Bilgi ise insan zihninde sentezlenen enformasyondur. Örneğin, "depoda 697 birim mal olması" bir veridir. Bu veri, insanlar ya da geliştirilen teknolojiler aracılığıyla kolaylıkla gözlemlenebilir, ifade edilebilir ve başkalarına aktarılabilir. "Depodaki malların dağılımını gösteren bir pasta grafiği" ise enformasyondur. Yani enformasyon, anlamıyla ilgili fikir birliği oluşmuş olan bir analiz birimiyle ifade edilir. "Pasta grafiğini yorumlayan kişinin zihninde beliren olgular" bilgidir. Başka bir deyişle bilgi, insan zihninde yapılan belirli muhakemeler sonucunda, sebep-sonuç ilişkileri kurularak oluşturulmuş olan birikimdir. Bu noktada bilginin oldukça şahsi olması, kişisel

deneyimlerin ve bakış açılarının işin içine girmesi nedeniyle bilginin yapılandırılmasının, saklanması, başkalarına aktarılmasının ve yönetilmesinin oldukça zor olduğu söylenebilir.

Veri, enformasyon ve bilgi kavramları kimi zaman birbiriyle karıştırılmakta ve birbirinin yerine kullanılabilir. Bu sebeple, üç kavramı birbiriyle ilişkilendiren çeşitli görüşler ortaya çıkmıştır. Veri-enformasyon-bilgi ilişkisinin birbirine bağlı ve ardışık olduğunu ileri süren görüşe göre veri, enformasyonun yapı taşıdır. Enformasyon ise anlamlı bir şekilde bütünleşen verilerden oluşur (Lang, 2001: 48). Amacına uygun olarak yönlendirilen enformasyon, bilginin kaynağı olabilir. Başka bir deyişle enformasyon, bilginin oluşumunda bir girdi olarak görülmektedir (Kreiner, 2002: 115). Veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının tanımlarını bir arada veren diğer çalışmalar Tablo 1'de özetlenmiştir.

**Tablo 1.** Veri, Enformasyon ve Bilgi Tanımları

| Çalışma                    | Veri   | Enformasyon  | Bilgi   |
|----------------------------|--|--|---|
| Wiig (1993)                | -  | Bir konumu veya durumu tanımlamak için düzenlenen bulgular | Hakikatler, düşünceler, bakış açıları, muhakeme ve beklentiler, metodolojiler ve uzmanlıktan oluşan bir bütün |
| Nonaka ve Takeuchi (1995)  | -  | Anlamlı bir mesaj akışı                                    | Bu mesajlardan çıkarılan düşünce ve bağlantılar   |
| Spek ve Spijkervet (1997)  | Henüz yorumlanmamış semboller                          | Anlamlı veri   | Anlam atfedebilme becerisi  |
| Davenport (1997)           | Basit gözlemler  | Amacına ve ilgisine göre değerlendirilmiş veri             | İnsan zihninde değerlendirilmiş olan enformasyon  |
| Davenport ve Prusak (1998) | Birbirinden farklı bir dizi olgu                       | Alıcının algısını değiştirmeye yönelik bir mesaj           | Tecrübe, değerler, anlayışlar ve bağlamsal enformasyon bütünü   |
| Quigley ve Debons (1999)   | Belirli bir probleme yanıt vermeyen, sıradan bir metin | Kim, ne, ne zaman, nerede sorularına yanıt veren metin     | Neden ve nasıl sorularına yanıt veren metin   |
| Choo ve arkadaşları (2000) | Olgular ve mesajlar                                    | Anlam kazanmış veri  | Gerekçelendirilmiş, doğru fikirler/inanışlar  |

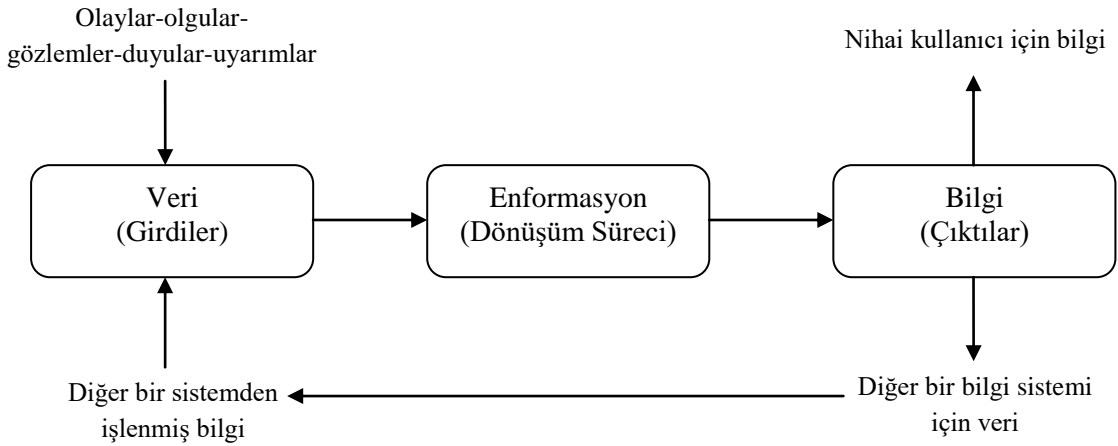
Kaynak: Stenmark (2002), "Information vs. Knowledge: The Role of intranets in Knowledge Management", *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, p.929.

Genel olarak veri; "işlenmemiş, ham bilgi", enformasyon; "organize edilmiş bir veri kümesi" ve bilgi, "zihin süzgecinden geçerek anlamlandırılmış enformasyon" olarak tanımlanabilir. Bhatt (2001: 69-70), veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ilişkiyi kendini tekrarlayan bir ilişki olarak ele almış ve kavramlar arası farklılığın "organize

olma" ve "yorumlanabilme" özelliklerinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Veri ve enformasyon arasındaki farkın organize olma şeklinin farklılığından, enformasyon ile bilgi arasındaki farkın ise yorumlanabilmelerinin farklılığından kaynaklandığını belirtmiştir. Zihinde herhangi bir anlamlandırma olmaz ise bilgi, enformasyon veya veri olarak kalır. Bu nedenle, veri-enformasyon-bilgi kavramları arasındaki farklılık, kişilerin bakış açılarına göre değişmektedir. Yani bir kimse için yalnızca enformasyon olan başka bir kimse için bilgi değerindedir.

Diğer yandan Tuomi (2000: 107) veri-enformasyon-bilgi ilişkisinde tersine çevrilmiş bir akış öngörmektedir. Çalışmada belirli bir enformasyon ve bilgi birikimi olmadıkça verinin elde edilemeyeceği ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, Tuomi'ye göre insan zihninin süzgecinden geçmeden veri oluşturulamayacağı için sırasıyla bilgi-enformasyon-veri şeklinde bir akış daha doğrudur. Buna göre bilgi, insan zihnindeki birikimdir. İnsanın bilgi birikimini bilişsel bir çabayla belirli bir alana odaklanarak yapılandırması ve bunun sonucu olarak bilginin yazılı veya sözlü olarak ifade edilebilmesiyle enformasyon oluşmaktadır. Enformasyonun başka süreçler için, başka insanlar tarafından ya da otomatik olarak bilgisayarlarda kullanılabilir hale getirilmesi ise enformasyonun atomlarına ayrılmasıyla mümkündür. Enformasyonun atomlarına ayrılması sonucu ortaya çıkan her bir atom birer veridir. Yani veri, enformasyonun hammaddesi değildir. Aksine veri, enformasyonun değer katılarak, otomatik olarak işleme tabi tutulabilen bir biçime getirilmesi sonucunda oluşmaktadır. Polanyi (1966)'nin örtük bilgi tanımı ile Nonaka ve Takeuchi (1995)'nin örtük bilginin açık bir şekle dönüşmesini ifade eden bilgi hareketliliği modelinden yola çıkılarak, bilginin insan zihninden çıkarak ifade edilebilir, başkalarına aktarılabilir hale getirilmesi yani enformasyona dönüşmesi süreci ifade edilmektedir. Bu da çalışmanın öne sürdüğü tersine akışı (bilgi-enformasyon-veri) desteklemektedir.

Esasen veri-enformasyon-bilgi sürecinde birbirinin tersi sayılabilecek bir akıştan ziyade her birinin çıktısının bir diğerini beslediği dönüşümsel bir süreçten söz edilebilir. Bu süreç Şekil 1'de görüldüğü gibi, olayların, olguların, gözlemlerin, duyuların ve uyarımların birer veri olarak sisteme girmesiyle başlar. Veriler bir dönüşüm süreci geçirerek enformasyona dönüşür ve bu sürecin sonundaki çıktılar bilgi olarak nitelendirilir. Bilgi hem nihai kullanıcı için bir sonuç (çıktı) hem de başka bir bilgi sistemi için veri (girdi) kaynağıdır. İşlenmiş bilginin veri niteliğiyle bilgi sistemine girdi olarak dâhil olmasıyla birlikte bu süreç tekrarlanır ve birbirini izleyecek şekilde sürekli olarak devam eder.



Şekil 1. Bilgi Sistemi

Üç kavram arasında özellikle enformasyon (information) ve bilgi (knowledge) kavramları çoğu zaman aynı anlama gelecek şekilde kullanılmaktadır. Oysa bilgi; yukarıda belirtilen tanımlardan anlaşılacağı üzere, insan zihnindeki gerçeklik algıları, tasavvurlar, yorumlamalar, fikir ve düşünceler, gözlemler ve muhakemeler sonucunda oluşan enformasyonların bileşimidir. Albert Einstein, bu farkı: "*Malumat (enformasyon) bilgi değildir. Bilginin tek kaynağı deneyimdir. Bilmenin tek yolu deneyimlemektir.*" sözüyle ifade etmiştir. Esasen İngilizce'deki "knowledge" kelimesinin "bilgi birikimi" olarak tercüme edilmesi bu kavramların dilimizdeki karşılığını tam olarak ifade ederek anlam karmaşasının önüne geçecektir. Bilginin deneyim veya çalışmayla kazanılması, algılanan, keşfedilen veya öğrenilenlerin bütünü olması (Alavi ve Leidner, 2001: 109) gibi tanımlar bu tercümeyi destekler niteliktedir.

Bilgi ve enformasyon kavramlarının farkını ortaya koyan araştırmacılardan olan McDermott (1999: 105-110), bilgiyi enformasyondan ayıran altı özelliği şu şekilde ifade etmektedir:

1. Bilgi insana özgüdür: Kitaplıkta duran yüzlerce kitap, bilgisayarda saklanabilen, sınıflandırılabilen, düzenlenebilen yüzlerce enformasyon birer bilgi sayılamaz. Bilgi, yalnızca insan zihninde olan ve burada sınıflandırılan, depolanan ve kullanılan bir gerçekliktir.
2. Bilgi, düşünme süzgecinden geçerek ortaya çıkar: Bilmenin temelinde düşünmek yatar. Düşünebilen tek canlı insan olduğu için bilgi ve bilmek insana özgüdür. Bir konuyu bilmek, bir disiplini anlamak, o alanla ilgili enformasyona

sahip olmanın ötesindedir. Enformasyonun insan zihninde harmanlanması ve kullanılabilir hale getirilmesiyle bilgi oluşur.

3. Bilgi, içinde bulunduğumuz zamana özgüdür: İnsan zihni, ifade edebildiğinden çok daha fazla bilgiye sahiptir. Bu bilgiler, çoğu zaman ihtiyaç halinde gün yüzüne çıkar. Geçmişte öğrenilen her şey, gün yüzüne çıktığında bugün sahip olunan deneyimlerle birleştirilerek değerlendirildiği için hatırlanan bilgiler güncellenir. İşte bu güncelleme, bilginin sadece içinde bulunulan zamana özgü olması anlamına gelir.
4. Bilgi, toplumlar tarafından üretilir: İnsan tek başına öğrenen ve bilen bir varlık değildir. Halihazırda pek çok bilgiyle dolu olan dünyaya gelen insan ailesinden, komşularından, toplumdaki, içinde yaşadığı ülkeden görerek ve deneyimleyerek bilgi sahibi olur. Bir başka deyişle bilgi, nesilden nesile aktarılır.
5. Bilgi, toplumlar arasında çeşitli yollarla yayılır: Bir toplumun sahip olduğu bilgi yazılı kaynaklar aracılığıyla direkt olarak başka toplumlara aktarılabilir. Bunun yanı sıra, yazılı olmayan kurallar, alışkanlıklar, hikayeler, ortak dünya görüşleri, yaşam biçimleri de insanlar aracılığıyla toplumdan topluma iletilir.
6. Eski bilgiler çerçevesinde yeni bilgi yaratılır: Yeni bilgiler, zihinde var olan fikir, görüş ve diğer unsurlarla kıyaslanarak öğrenilir. Yani bilgi edinme ve öğrenme, insan zihninde kümülatif olarak gerçekleşir.

Özetle, enformasyon; dosyalanabilen, saklanabilen, taşınabilen bir nesne iken, bilgi insana özgü bir iştir. Bilgi, düşünme sürecinin bir ürünüdür ve anlık yaratılır, enformasyon ise önceden oluşturulup saklanabilir. Bilgi, düşünülenenden fazlasıdır. İnsanın benliğine işlemiş olan geçmişi, becerisi ve aklının bütünüdür. Bu nedenle pek çok insan neyi bildiğini dahi tam olarak bilemez.



**Şekil 2.** Bilgi Hiyerarşisi

Bilgi kavramının daha net anlaşılabilmesi için pek çok çalışma kavramı hiyerarşik bir piramit içinde değerlendirir. Şekil 2'de görüldüğü üzere veri, piramidin tabanıdır. Verinin ardından enformasyon gelir ve sonrasında ise bilgi kavramı bulunur. Niteliği, niceliği ve kullanım kapasitesi bakımından bilgi kavramı, irfan ve hikmetin yolunu açar. Bu sebeple bilgi hiyerarşisi, bazı çalışmalarda veri-enformasyon-bilgi-hikmet (Ackoff, 1989; Bellinger vd., 2004; Rowley, 2007; Cooper, 2014) olmak üzere dört katmanlı, bazı çalışmalarda ise veri-enformasyon-bilgi-irfan-hikmet (Tuomi, 2000; Sternberg, 2005; Liew, 2013) olmak üzere beş katmanlı şekilde ele alınmaktadır. Her bir katman bir öncekinin temelinde yükselerek ve öncekinin niteliğini artırarak bir sonraki katmana temel oluşturmaktadır. Piramidin ilk üç basamağını oluşturan veri, enformasyon ve bilgi kavramları yukarıda ayrıntılı şekilde açıklandığı için burada tekrarlanmayacaktır. Zihnin, bilgiyi "sistemik düşünme" yöntemine göre işleme kapasitesi olarak ele alınan "irfan (intelligence)" kavramı, pratik, analitik ve yaratıcı düşünebilmeyi, zihinde model kurabilme ve kavramsallaştırabilme yeteneğini, problem çözme ve karar verme becerilerini ifade etmektedir (Liew, 2013: 52). Piramidin en üst basamağında yer alan "hikmet (wisdom)" yani "bilgelik" kavramı ise yüksek düzeyde entelektüel bir kapasiteye sahip olmak ve bu kapasiteyi sözlü olarak dile getirebilmekle açıklanmaktadır. Hikmet sahibi bireylerin dünyanın bütününe karşı ilgi duyan, problemleri çok yönlü biçimde ele alan, soyut düşünebilen ve kendisini hayattaki yeni durumlara kolaylıkla adapte edebilen bireyler oldukları belirtilmektedir (Sternberg, 1985: 608-609). Adaptasyonun dayanıklılığı beraberinde getirdiği ve bir örgütün dayanıklılığının temellerini o örgütün üyelerinin bireysel dayanıklılığının oluşturması (Riollia ve Savicki, 2003: 228) göz önüne alındığında, yeni durumlara kolaylıkla adapte olabilen "hikmet" sahibi bireylerin oluşturduğu örgütlerin daha dayanıklı olabileceği söylenebilir.

## 1.2. Bilgi Türleri

"Bilgi" tarih öncesi dönemden bu yana üzerinde durulan, oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Dolayısıyla bilgi türleri hususunda farklı araştırmacılar tarafından pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Polanyi (1966), bilgiyi açık ve örtük bilgi olmak üzere iki türde inceleyen ilk bilim adamıdır (Gao vd., 2008: 5). Polanyi'nin açık-örtük bilgi sınıflandırması, bilgi yönetimi literatüründeki pek çok çalışmada kullanılan



sınıflandırmadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Broadbent, 1998; Davenport ve Prusak, 1998; Dienes ve Perner, 1999; Whitley, 2000).

Polanyi (1966: 4) örtük bilgiyi, kolaylıkla ifade edilemeyen, başkalarına aktarımı zor olan özel ve kişisel bilgi olarak tanımlar. Bu bağlamda bireyler, ifade edebildiklerinden daha fazlasını bilebilirler. Örtük bilgi, öznel görüşlere, sezgilere ve önsezilere dayalıdır. Bütün bunlar ise bireylerin eylemleri, deneyimleri, idealleri, değerleri ve duygularıyla şekillenir. Polanyi (1966: 17), örtük bilgiyi, bireylerin deneyimlerinin kendilerine nüfuz etmiş hali olarak ifade ederken, Kakabadse (1991), "deneyimlerin yansıması" ifadesini kullanır (Kakabadse vd., 2001: 139). Örtük bilginin özellikleriyle tanımlandığı McInerney (2002: 1011)'in çalışmasında örtük bilgi; bilinçaltında olan, farkına varılmamış, konuşulmayan, ifade edilmesi güç olan, tecrübe temelli, gözlenemeyen, kendi içinde saklanan şahsi sezgiler, anlayış biçimleri, yargılar ve varsayımlar bütünü olarak ifade edilmektedir.

Açık bilgi ya da 'kodlanmış' bilgi, kelimeler, sayılar, diyagramlar ya da modellerle ifade edilebilen, bu nedenle, sözlü, yazılı veya elektronik olarak kolaylıkla iletebilen bilgidir. Açık bilgi, çeşitli veri tabanlarında depolanabilir ve manipüle edilebilir. Bireyler eğitim ve araştırma faaliyetleriyle ve iş hayatında öğrendikleriyle açık bilgi elde etmiş olurlar (Kakabadse vd., 2001: 139). Başka bir deyişle açık bilgi; açıkça dile getirilebilen, farkına varılmış olan, tespit edilmiş, kodlanmış, herhangi bir şekilde belgelenebilir ve saklanabilir olan, görülebilen ya da duyulabilen, başkalarıyla paylaşılabilen, raporlanabilen ve öğrenilebilen bilgidir (McInerney, 2002: 1011).

Açık ve örtük bilgi, tıpkı bir buzdağı gibidir. Açık bilgi buzdağının görünen yüzünü yansıtırken, örtük bilgi buzdağının görünmeyen yüzüdür ve dolayısıyla açık bilgidен çok daha fazlasını ifade eder. Görünmesi, algılanması, ifade edilmesi zor olan örtük bilginin yönetilmesi de zordur (Bloodgood ve Salisbury, 2001: 58). Açık bilgi ve örtük bilginin kendi içinde ve birbirleri arasındaki etkileşimi ve dönüşümü söz konusudur. Tablo 2'de belirtilmiş olan bu etkileşimler, yeni bilgi yaratma süreci olarak da ifade edilir. Bilginin etkileşim veya dönüşümü dört türde gerçekleşebilir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 72; Beijerse, 1999: 100):

1. Sosyalleştirme: Zihinsel modellerle şekillenen bireysel ve teorik bilgilerin yerini deneyimlerin almasıdır. Bu sürecin gerçekleştiği durumlar; usta-çırak ilişkileri, iş başında öğrenme, deneme-yanılma yoluyla öğrenme, başkalarını taklit etme, yapıcı beyin fırtınası oturumları, eğitim ve alıştırma yapma, fikir alışverişinde bulunma olarak örneklendirilebilir.

2. Dışsallaştırma: Bireysel veya örtük bilgilerin metaforlar, hipotezler ve modeller aracılığıyla dile getirilmesidir. Bilginin örtük bilgiden açık bilgiye dönüşümü sürecinde anahtar rolü olan aşamadır.
3. Birleştirme: Kavramların bilgi sistemleri içine girmesi ve bir sentez oluşturmasıdır. İnsanların çeşitli araçlarla iletişim kurarak bilgi alışverişinde buldukları sırada var olan bilgileri sıralayarak, ekleyerek, birleştirerek veya kategorize ederek yeni bilgiler yaratmaları buna örnek olarak verilebilir.
4. İçselleştirme: Açık bilginin, örtük bilginin bir parçası haline dönüştüğü süreçtir. Bir başka deyişle bilginin tam anlamıyla kişiyle bütünleşmesi, içsel hale gelmesidir. Bilgilerin yazıya dökülmesi ve yaparak öğrenme gibi etkinlikler bu süreçte önemli rol oynar. Örneğin bir yöneticinin, işiyle ilgili deneyimlerini bir ders kapsamında başkalarına anlatmasıyla deneyimlerini içselleştirmesi veya bir yazarın bir girişimcinin biyografisini kaleme almasıyla o kişiyle ilgili bilgilerini içselleştirilmesi söz konusu olur.

**Tablo 2.** Açık ve Örtük Bilgi Etkileşimleri

|                | Örtük bilgiye  | Açık bilgiye   |
|----------------|----------------|----------------|
| Örtük bilgiden | Sosyalleştirme | Dışsallaştırma |
| Açık bilgiden  | İçselleştirme  | Birleştirme    |

Kaynak: Nonaka I. and Takeuchi H., (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, p.72.

Alavi ve Leidner (2001: 113), Polanyi (1966)'nin açık ve örtük bilgi sınıflandırmasını biraz daha geliştirerek bilgi türlerini; açık-örtük, kişisel-sosyal, açıklayıcı-yöntemsel-nedensel-durumsal-ilişkisel-pragmatik olmak üzere on türde ifade etmektedirler. Açık ve örtük bilgi, yukarıda ifade edildiği bağlamda ele alındığı için burada tekrar edilmeyecektir. Kişisel bilgi, insanın doğasında olan ve kendisi tarafından yaratılan bilgiler bütünüdür. Sosyal bilgi ise belirli bir gruba özgü olan ve o grup içinde yaratılan bilgidir. Açıklayıcı, yöntemsel, nedensel, ilişkisel, durumsal ve pragmatik bilgi türleri ise ilaç örneği üzerinden açıklanabilir. Açıklayıcı bilgi, bir nesne hakkında bilinen bilgidir. Hangi ilacın hangi hastalık için uygun olduğu bilgisi, açıklayıcı bir bilgidir. Yöntemsel ya da prosedürel bilgi, bir nesnenin nasıl yapıldığıyla ilgili bilgidir. Bir ilacın hastaya nasıl verileceği bilgisi, yöntemsel bir bilgidir. Nedensel bilgi, adı üzerinde "neden" sorusunun yöneltildiği bilgidir. Belirli bir ilacın neden belirli bir hastalık üzerinde etkili olduğu yönündeki bilgiler nedensel bilgi niteliğindedir.

Durumsal bilgi ise nesneye "ne zaman" sorusunu yöneltir. İlacın ne zaman alınmasının doğru olduğuna dair bilgi, durumsal bir bilgidir. İlişkisel bilgide bir nesnenin diğer nesnelere ilişkisi söz konusudur. Bir ilacın diğer ilaçlarla etkileşimi konusundaki bilgi, ilişkisel bilgi kapsamındadır. Pragmatik bilgi ise bireyin, örgütün veya toplumun çıkarları doğrultusunda kullanabileceği bilgidir. Bireyler için bir hastalığın önlenmesine yönelik bilgiler, örgütler için rekabet üstünlüğü sağlamaya, piyasa payını artırmaya yarayan bilgiler, toplumlar için kalkınma ve refahın sağlanmasına yönelik bilgiler birer pragmatik bilgi örneğidir.

Polanyi (1966) ile Alavi ve Leidner (2001) bilgi türlerini ifade edilebilirliği ve aktarılabirliği bağlamında ele alırken Çüçen (2009: 18-24), özelliklerine ve elde edilme yöntemlerine göre bilgiyi altı türde incelemiştir. Bunlar: Gündelik bilgi, dinsel bilgi, teknik bilgi, sanatsal bilgi, bilimsel bilgi ve felsefi bilgidir. Gündelik bilgi, insanın günlük yaşamını kolaylaştıran pratik bilgilerdir. Öznel algılar ve sezgiler sonucunda ortaya çıkan gündelik bilgi bir neden-sonuç ilişkisi temeline dayanmadığı için genellenemez. Kaynağı bir inanç sistemine dayanan, mutlak, zorlayıcı, değişmez ve kesin olarak ifade edilen bilgi türü ise dinsel bilgidir. Dinsel bilgi, belirli bir din temelinde evreni, insanı ve toplumsal yaşamı açıklamaktadır. Teknik bilgi, insanın gündelik yaşamını kolaylaştıracak aletleri yapmasını sağlayan bilgidir. İnsanın sahip olduğu yeteneğini pratik amaçlar doğrultusunda kullanmasıyla teknik bilgi ortaya çıkmaktadır. Hayal gücünün, sezginin, yaratmanın ve becerinin bir ürünü olarak sanat bilgisi, doğada olmayan bir nesnenin sübjektif olarak ortaya konulmasıyla ortaya çıkar. İnsan aklının belirli bir konuya yönelerek elde ettiği yöntemli, sistemli, düzenli, tutarlı, kanıtlanabilir, denenebilir ve objektif olan bilgi türüne ise bilimsel bilgi adı verilir. Objektif olması ve genellenebilme özellikleriyle bilimsel bilgi, diğer bilgi türlerinden ayrılmaktadır. Son olarak felsefi bilgi ise, insanın varlığına, topluma, dünyaya ve evrene ilişkin merakını gidermek üzere aklıyla temellendirdiği sorgulamalar sonucunda ortaya çıkar. Felsefi bilgiyi diğer bilgi türlerinden ayıran ise bilinmek istenen nesnenin bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasıdır.

Eroğlu (2015: 18-22), Çüçen (2009)'in çalışmasına benzer şekilde, bilgiyi sahip olduğu özellikler bakımından değerlendirmiştir. Bu bağlamda, işlevlerine göre bilgi türleri "nitelikli" ve "niteliksiz" bilgi türleri olarak iki ana başlık altında ifade edilmiştir. Belirli ölçülerde rasyonel düşünceye dayalı bilimsel yöntem ve teknikleri kullanarak hayatını sürdüren, nitelikli bilgilere ağırlık veren bireylerin oluşturduğu toplumların "bilgi toplumu" olarak adlandırılabilceği vurgulanarak nitelikli bilgi türleri; vahiy

bilgisi, bilimsel bilgi, felsefe bilgisi, estetik bilgi (sanat bilgisi), ahlak bilgisi ve teknik bilgi olarak açıklanmıştır. Nitelikli bilgilerden vahiy bilgisi, insanların başka bilgi kaynaklarından öğrenme imkanının olmadığı, yaratıcı tarafından peygamberler aracılığıyla bildirilmiş olan bilgilerdir. Diğer nitelikli bilgiler ise insan zihni ve tecrübeleri sonucunda ortaya konmuştur. İnsanlar, belirsizlikler karşısında seçimler yapma ve karar verme davranışlarında birtakım niteliksiz bilgilere de başvurabilirler. Niteliksiz bilgi türlerine örnek olarak; mitolojik bilgiler, falcılık ve büyücülük, batıl inançlar, astroloji, magazinsel ve popüler bilgiler verilebilir. Nitelikli bilgi kaynaklarıyla temas kuramayan, bir şekilde bu bilgilerle etkileşime giremeyen insanların hayatlarında niteliksiz bilgiler yer tutmaktadır. Nitelikli bilgilerden ziyade niteliksiz bilgilere yönelen ve bu bilgilere kıymet veren insanların oluşturduğu toplum ise bilgi toplumu olmaktan ve dolayısıyla refah içinde, güçlü biçimde yaşamaktan mahrum kalır.

Bilgi türleriyle ilgili daha pek çok sınıflandırma mevcuttur ancak hepsini ayrıntılarıyla iletme mümkün değildir. Bu nedenle, literatürde bulunan diğer sınıflandırmalar Tablo 3'te özetlenmiştir.

**Tablo 3. Bilginin Sınıflandırılması**

| <b>Çalışma</b>   | <b>Kategori</b>  |
|--|--|
| Scheler (1926)   | 1. Teknik bilgi<br>2. Entelektüel bilgi<br>3. Manevi bilgi   |
| Russel (1948)  | 1. Kişisel bilgi<br>2. Sosyal bilgi  |
| Polanyi (1966)   | 1. Örtük bilgi<br>2. Açık bilgi  |
| Anderson (1976), Squire (1987), Fayol (1994)                               | 1. Açıklayıcı bilgi<br>2. Yöntem bilgisi<br>3. Meta bilgisi  |
| Airaksinen (1978)  | 1. Algısal bilgi<br>2. Mantık bilgisi<br>3. Kabul edilen bilgi<br>4. Öğrenilen bilgi<br>5. Çevresel bilgi                        |
| Spender (1994), Russel (1948) ve Polanyi (1966) çalışmalarını temel alarak | 1. Bilinçli (farkında olunan) bilgi<br>2. Otomatik (farkında olunmayan) bilgi<br>3. Nesnelleştirilmiş bilgi<br>4. Kolektif bilgi |
| Wilke (1998): Polanyi (1966) çalışmasını temel alarak                      | 1. Örtük bilgi<br>2. Açık bilgi<br>3. Umumi bilgi<br>4. Şahsi bilgi  |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Wiig (1988)                     | 1. Umumi bilgi<br>2. Uzmanlık bilgisi<br>3. Özel (şahsi) bilgi   |
| Collins (1993)                  | 1. Sembolik bilgi<br>2. Şekillendirilmiş bilgi<br>3. Kalıplaşmış bilgi<br>4. Kültürleşmiş bilgi  |
| Jong ve Ferguson-Hessler (1996) | 1. Durumsal bilgi<br>2. Kavramsal bilgi<br>3. Prosedürel bilgi<br>4. Stratejik bilgi   |
| Bennet ve Bennet (2008)         | 1. Meta bilgisi<br>2. Açıklayıcı bilgi<br>3. Faaliyet bilgisi<br>4. Pragmatik bilgi<br>5. Bilimsel bilgi<br>6. Stratejik bilgi<br>7. Öğrenim bilgisi |

### 1.3. Örgütsel Bilgi Kavramı

Bilgi, işletmelerin performansı için her daim gerekli bir unsur olmuştur. Ancak işletmelerin gelişimi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için gerekli olan bilgi türü zaman içinde değişiklik göstermiştir. Yirminci yüzyılın ilk yarısında başarılı işletmeler, üretim ve yönetim faaliyetlerinin verimliliğini artırmaya ihtiyaçları olduğu için içsel süreçlerini geliştirmeye odaklanmışlardır. Taylor tarafından geliştirilen "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" içsel süreçleri geliştirmeye yönelik olarak geliştirilen ilk örgütsel bilgi kümesidir. Birinci nesil örgütsel bilgi olarak incelenen, "atomik işletme bilgisi" olarak adlandırılan ve işletmenin işlevlerine odaklanan bu bilgiler 1950'li yıllara kadar geçerliliğini koruyabilmiştir. Ancak, ekonomik büyüme ve artan rekabet, işletmelerin sadece kendilerine değil çevrelerine de odaklanmaları gereğini beraberinde getirmiştir. Bu gerekliliğin sonucunda ortaya çıkan ikinci nesil örgütsel bilgiye örnek olarak Michael Porter'ın Rekabet Üstünlüğü Teorisi verilebilir. İkinci nesil örgütsel bilgi, 1950'li yıllardan 1990'lı yıllara kadar geçerliliğini sürdürmüştür. Üçüncü nesil örgütsel bilgi ise küresel ekonomi içindeki sosyokültürel dinamikleri sistem yaklaşımıyla anlamaya yönelik olarak ortaya çıkmıştır. 2000'li yıllardan itibaren ortaya çıkan bu örgütsel bilgi türü, çevresel dinamiklerin hız kazanmasıyla kendini daha çok göstermiştir. Üçüncü nesil bilgi dahilinde entelektüel sermaye, inovasyon, sosyal sorumluluk gibi konular gündeme gelmiştir. Bu bilgi türünde ne yalnızca işletmelerin kendileri ne de işletme çevreleri odak noktasıdır. Bu noktada küresel işletmelerin

dünyayı etkilemeleri ve değiştirmelerinden söz edilmektedir (Laszlo ve Laszlo, 2002: 401).

Bilgi ekonomisinin yoğun olarak dile getirilmeye başlandığı 1990'lı yıllardan beri, örgütlerin performans ve kazançlarını artırmak üzere uyguladıkları stratejilerde birtakım değişiklikler olduğu bilinmektedir. Geleneksel olarak örgütler; doğal kaynaklar, emek ve sermaye gibi somut üretim faktörleri üzerinde yoğunlaşırken, bilgi tabanlı ekonomide bu kaynakların ötesinde soyut bir kaynak olan bilgi örgütler için kritik bir önem arz eder. Tükenmesi kaçınılmaz olan fiziksel kaynakların aksine bilgi; yaratılabilen, edinilebilen, paylaşılabilen, tekrar kullanılabilen, uygulanabilen soyut bir sermaye olarak değerlendirilmektedir (Tseng ve Fan, 2011: 325). Bir başka deyişle, ekonomik gelişmenin temelini oluşturması nedeniyle bilgi yeni ekonominin simgesi haline gelmiştir. Drucker (1993: 167)'ın vurguladığı üzere günümüzde refahın ana kaynağı bilgidir. Dolayısıyla bilginin, modern örgütler için arzulanan bir olgu olması şaşırtıcı değildir (Kreiner, 2002: 112). Bilgi her şeyden öte, kendi kendini doğurabilen ve kendini çoğaltabilen yegane kaynaktır.

Bilginin örgütlerin varlıkları üzerindeki etkisi anlaşıldıkça örgütler arasında bilgi üretme, elde etme, kontrol etme ve kullanma yarışı hız kazanmıştır. Bilgi teknolojileri uzmanları, mühendisler, yöneticiler ve akademisyenler bilginin nasıl, ne zaman, ne şekilde ve kim tarafından yönetileceği gibi meselelerden daha fazla bahseder hale gelmişlerdir. Bu nedenle günümüz iş dünyasında bilgi yönetimi, beşeri sermaye, entelektüel sermaye gibi kavramlar yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Aliaga, 2000: 92).

Örgütler için kritik bir üretim faktörü olan örgütsel bilgi, kolayca taklit edilemeyen ve ticarileştirilemeyen, işletmeye özgü olan bir varlıktır (Decarolis ve Deeds, 1999: 954). Kolektif ve kümülatif olan örgütsel bilgi, işletmeler için stratejik bir varlık olarak nitelendirilir. Zira stratejik bir varlığın taşınması gereken; taklit edilemez olma, ender ve kıymetli olma, ikame edilmesi zor olma gibi özellikler örgütsel bilgi için geçerlidir (Bollinger ve Smith, 2001: 10-11).

Örgütsel bilginin oluşumu ve gelişimi için bireysel düzeyde bilgiye ihtiyaç duyulur ancak örgütsel bilgi, yalnızca o örgütü oluşturan bireylerin bilgisinin toplamı değildir. Örgütsel bilgi, örgütün bulunduğu ortamda yaratılır ve aktarılır. Örgütün sosyal ortamıyla bütünleşen bu bilgi tamamen bireylere indirgenemez (Foss, 1996: 471). Örgütsel bilgi, örgütün kendine özgü tarihi ve kültürüyle şekillenen ve bu nedenle de diğer örgütler tarafından kolayca taklit edilemeyen çeşitli etkileşimler sonucunda oluşur.

Bu etkileşimler, insanlar, teknolojiler ve kullanılan tekniklerle ilgilidir (Bhatt, 2001: 70).

Bireylerin bilgi birikimleri başkalarıyla etkileşimde bulunmadıkları sürece örgütsel düzeydeki bilgi birikimine katkıda bulunamaz. Örgüt üyeleri arasındaki etkileşimin asgari düzeyde olduğu örgütlerde bilginin kontrolü örgütte değil yalnızca bilgisi olan bireylerdedir. Bilginin büyük bir kısmı, gayri resmi bir araya gelinen zamanlarda oluşan etkileşimlerle kurum içinde içselleştirilir. Bu etkileşim sürecinde sadece bireyler bilgilerini zenginleştirmekle kalmaz, aynı zamanda örgüt için gerekli yeni bilgiler de üretilir. Başka bir deyişle, örgüt içinde içselleştirilen bilgi, yalnızca üyelerinin herhangi birisi tarafından üretilen bilgi değil, üye etkileşimleri sonucunda oluşan bilgidir. Dolayısıyla, yönetimin önemli görevlerinden biri, çalışanlar arasındaki etkileşimi kolaylaştırmak ve çalışanları çevresel uyarılara karşı duyarlı kılmaktır; böylece bireysel bilgiler, örgütsel bilgi tabanına yüklenmek üzere çoğaltılır ve içselleştirilir (von Krogh vd., 1994: 59-60; Bhatt, 2002: 35). Örgüt yapısı bakımından yatay ve basık bir şemaya sahip olan ve ileri derecede katımlı yönetim yaklaşımlarını uygulayan, örgüt içinde serbest tartışma ve özgür müzakere ortamı sağlamış bulunan yönetimler, çalışanların "bilgi kullanımını" ve "etkileşimini" teşvik etmiş olacaktır.

Örgütsel bilgi, işletme ve içinde bulunduğu endüstriyel çevre içinde gelişim gösterir (von Krogh vd., 1994: 53). Endüstriyel çevre, yöneticilere, işletme kapasitesinin nasıl kullanılacağıyla ilgili yön verir. Böylece yöneticiler, belirsizliklerle başa çıkmayı sağlayacak olan analitik bakış açısını kazanarak işletme kapasitesini rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde yönlendirebilir (King ve Zeithaml, 2003: 764). Başka bir deyişle örgütsel bilgi, işletmelerin belirsizliklerle başa çıkmalarını temin eden, rekabet üstünlüğü sağlayarak işletmenin varlığını sürdürmelerine imkan veren, yani işletmeleri "dayanıklı" kılan önemli unsurlardan biridir.

Yukarıda ifade edildiği üzere, bilgi türleriyle ilgili yapılan en genel sınıflandırmaya göre örgütlerde de bilgi, açık ve örtük bilgi olmak üzere iki türde olabilir. Açık bilgi, örgüt içinde kolayca ifade edilebilen, yazılı ya da sözlü olarak başkalarına aktarılabilen bilgidir. Muhasebe standartları, pazarlama stratejileri, ürün özellikleri gibi bilgiler örgütsel bilgi bağlamında birer açık bilgi örneğidir. Örtük bilgi ise ifade edilmesi ve başkalarına aktarılması zor olan bilgidir. Bir örgüt için örtük bilginin en genel örneği, örgüt kültürü içinde kabul gören, yazılı olmayan ya da herhangi bir şekilde ifade edilmeyen kurallardır. Bu kurallara uyum çoğunlukla farkında

dahi olunmadan gerçekleştirilir. İfade edilmesi zor olan örtük bilginin yönetilmesi de zordur (Bloodgood ve Salisbury, 2001: 58).

Bir başka sınıflandırmaya göre örgütsel düzeyde bilgi, statik ve dinamik olmak üzere ikiye ayrılır. Statik bilgi, içerik bilgisidir ve örgütün misyonu, vizyonu, yönetim yapısı gibi açıkça ifade edilen bilgileri kapsar. Örgütün sahip olduğu teknolojik ekipman, yenilik ve performansa ilişkin bilgiler statik bilgi kapsamında değerlendirilir. Dinamik bilgi ise süreç bilgisidir ve örgüt üyelerinin gerçekleştirmekte olduğu örgütsel faaliyetler sonucunda ortaya çıkar. Bu bağlamda yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi, telif hakkı, patent gibi bilgiler dinamik bilgi kapsamına girmektedir. Statik bilgiden farklı olarak dinamik bilgi örgüt için özel bilgidir ve genellikle paylaşılması tercih edilmez (Gao vd., 2008: 6).

#### **1.4. Bilgi Yönetimi**

Bilgi yönetimi, önemi ve içeriği itibarıyla multidisipliner bir kavramdır. Yönetim biliminden eğitim bilimine, sosyolojiden dilbilime, mühendislikten gazeteciliğe kadar oldukça geniş bir yelpazede "bilgi yönetimi" kavramı ele alınmaktadır (Dalkir, 2005: 6). Yönetim literatürünün tarihsel süreci incelendiğinde "bilgi yönetimi" kavramının yönetim bakış açısıyla nasıl değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Taylor (1911), "Bilimsel Yönetim" adlı eserinde, çalışanların deneyimlerini ve gizli yeteneklerini, objektif ve bilimsel bilgiye dönüştürerek resmileştirme girişimini anlatmaktadır. Drucker (1993) ise "bilgi işçisi" terimini kullanarak bilgi toplumunda en önemli kaynağın sermaye, doğal kaynaklar veya emekten ziyade "bilgi" olduğunu vurgulamıştır. Neo-klasik iktisatçılardan Alfred Marshall (1965), bilgiyi sermayenin ve organizasyonun temeli ve üretimin ise en güçlü lokomotifini olarak ifade etmiştir. Örgütsel öğrenme teorileri de (Bateson, 1973; Argyris and Schon, 1978; Senge, 1990) örgütler için bilginin önemini ortaya koyan teorilerdir (Kakabadse vd., 2001: 138).

Bilgi yönetimi; örgütsel adaptasyon, hayatta kalma ve günden güne değişkenlik gösteren çevresel değişimler karşısında hazırlıklı olmak gibi örgütler için kritik olan meselelerin çözümünü sağlamaktadır. Esasen bilgi yönetimi, insanın yaratıcı yönü ve inovatif kapasitesi ile bilgi teknolojilerinin veri ve enformasyon işleme kapasitelerinin bir araya getirilerek bir sinerji yaratılması sürecidir (Malhotra, 1998: 59). Başka bir deyişle, bilgi yönetimi; örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere tüm işgücünün kolektif



bilgi ve becerilerinden yararlanmaya yönelik bir uygulamadır. Bu uygulamada işletmeler, dinamik ve yaşayan sosyal birer varlık olarak ele alınır. Keza bilgi yönetimi teknolojiyle ilişkili olmakla birlikte, büyük ölçüde insanlarla ilgilidir (Gümüştekin, 2004: 204). Bu nedenle, entelektüel sermayenin yönetilmesi olarak da ifade edilen bilgi yönetimi (Mårtensson, 2000: 205), bir örgüt içindeki kolektif bilginin belirlenip, değer yaratan etkinliklere dönüştürülerek güçlendirilmesi ve böylece örgütün rekabet gücüne katkı sağlamasına temel teşkil eder (von Krogh, 1998: 133). Bu doğrultuda bilgi yönetimi, enformasyon ve bilginin stratejik yaklaşımlarla ortaya çıkarılarak daha etkin ve verimli hareket edebilmeleri için doğru insanlara, doğru zamanda, doğru kaynakla, doğru miktarda ve doğru maliyetle iletilmesini gerektirir (Smith, 2017).

Bilgi yönetimi, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan bilginin geliştirilmesi hususunda bilgi kaynaklarının analizini, bu kaynaklara ulaşabilmek için gereken eylem planlarının yapılmasını ve kontrolünü kapsamaktadır. Bir işletmenin ihtiyacı olan bilgi kaynakları, iş süreçlerini kâr elde etme veya kârı artırma yönünde geliştiren bilgileri içerir. Bu bilgiler, pazarlara, ürünlere, teknolojilere ve diğer işletmelere ilişkin bilgilerdir (Civi, 2000: 168).

1990'lı yıllarda bilgi yönetimi kavramı bilginin saklanabildiği, dönüştürülebildiği çeşitli bilgi sistemlerinin ve teknolojik yazılımların yönetimiyle eşdeğer olarak kullanılmıştır. Bu yaklaşım, bilgi yönetiminin bilgi teknolojilerinden çok daha fazlası olduğunu düşünen ve kavramın strateji, yönetim ve yenilik bileşenleri içerdiğini savunan yazarlar (Nonaka and Takeuchi, 1995; Sveiby, 1997; von Krogh, 2001) tarafından şiddetle eleştirilmiştir. Onlara göre bilgi yönetimi, genel olarak yönetimin tüm ilgili alanlarını kapsar ve kurumsal yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır (Krumina vd., 2015: 782). Murray ve Myers (1997)'e göre bilgi yönetimi, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için bilginin oluşturulması, yaygınlaştırılması ve kullanılmasını yöneten süreçlerin toplamıdır (Bailey ve Clarke, 2000: 237). Kavramı bir süreç olarak tanımlayan bir diğer çalışmaya göre bilgi yönetimi; bilginin yaratılması, geçerliliğinin onaylanması, çalışanlara tanıtılması, dağıtılması ve uygulanması süreçlerinden oluşmaktadır. Beş aşamalı olan bu sürecin tamamlanmasının ardından örgütler, bildiklerini hatırlayarak, yeni şeyler öğrenerek veya yanlış bildiklerini unutarak temel yetkinliklerini oluşturabilir, sürdürebilir veya geliştirebilirler (Bhatt, 2001: 71).

Tzortzaki ve Mihiotis (2014: 37-38)'in çalışmalarında bilgi yönetimi, mühendislik perspektifi ve sosyal perspektif olmak üzere iki ayrı açıdan

değerlendirilmektedir. Mühendislik perspektifinde değerlendirilen bilgi yönetimi teknoloji odaklı iken, sosyal perspektifte bilgi yönetimi insan ve kültür odaklıdır. Enformasyon ve bilgiyi matematiksel açıdan değerlendirme, bilgiyi örgüt fonksiyonlarının ve resmi süreçlerin içinde görme, bilgi yönetimini bilgi teknolojilerinin bir uzantısı olarak ele alma, bilgi yönetimini belirli standartlar, programlar ve teknolojilerle yürütme mühendislik perspektifinin diğer özellikleridir. Aynı zamanda stratejik perspektif ya da insan kaynakları perspektifi olarak adlandırılan sosyal perspektifte ise enformasyon ve bilgi yapısal açıdan değerlendirilir, bilgi gayri resmi süreçler içinde görülür ve bilgi yönetimi insan kaynaklarının bir uzantısı olarak ele alınır. Ayrıca, bilgi yönetimi belirli standartlardan öte yaratıcı buluşmalar, yapıcı faaliyetler ve sosyal davranışlarla yürütülen organik bir süreç olarak değerlendirilir. Özetle mühendislik perspektifinde bilgi yönetimi mekanik ve pozitivist bir yaklaşımla ele alınırken, sosyal perspektifte bilgi yönetimi organik ve çok sayıda değişkenin sebep-sonuç ilişkisinin analiziyle değerlendirilir.

### **1.5. Bilgi Yönetimi Süreci**

Örgütler için bilgi yönetiminin bir süreç olarak ele alınması 1990'lı yıllardan bu yana geniş kabul gören bir yaklaşımdır (Kalkan ve Keskin, 2005: 183). Bu yaklaşıma göre bilgi yönetimi, bir örgütün sahip olduğu bireysel ve kolektif bilgiyi stratejik amaçlarına ulaşmak üzere kullanmasını ifade eden bir süreçtir (Calvo-Mora vd., 2015: 1642). Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilmeleri için bu süreci başarılı bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Deneyim ve uzmanlıkların biçimsel hale getirilmesi, böylece bilginin örgütsel bir varlığa dönüştürülerek paylaşılabilir ve kullanılabilir olmasının sağlanması, bu sürecin başarısını sağlayan temel uygulamalar olarak ifade edilmektedir (Çetinkaya, 2012: 158).

Bilgi yönetimi, farklı araştırmacılar tarafından farklı aşamalarla değerlendirilen bir süreçtir. Alavi ve Leidner (2001: 115), Wong ve Aspinwall (2004: 53-55), Zaim (2004: 37), Calvo-Mora ve arkadaşları (2015: 1643), Downes ve Marchant (2016: 60-61) çalışmalarında, bilgi yönetimi sürecini birbiriyle ilişkili dört aşamayla ele almışlardır. Bu aşamalar; (1) bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, (2) tasnif edilmesi ve saklanması, (3) transfer edilmesi ve paylaşılması, (4) kullanılması ve değerlendirilmesidir. Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi aşamasında bir örgütün çeşitli yöntemlerle bilgiyi oluşturarak, satın alarak ya da geliştirerek yeni ve faydalı fikirler ile

çözümler üretebilme kabiliyetinden söz edilmektedir. Bilginin doğru zamanda, doğru kişiler tarafından kullanılabilmesi için gereken ikinci aşama ise bilginin tasnif edilmesi ve saklanmasıdır. Bu aşamada bilginin amacına, kullanım alanına, yeniden kullanılabilirliğine göre tasnifi söz konusudur. Bilgi yönetimi sürecinin üçüncü aşaması olan bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye olabildiğince kolay ve hızlı biçimde ulaşabilmelerini sağlamak için gerçekleştirilen uygulamaların tümünü kapsamaktadır. Bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi aşamasıyla ise bilginin, örgüte yarar sağlayacak davranışlara dönüştürülmesi kastedilmektedir. Benzer şekilde Turner ve Makhija (2006: 201), bilgi yönetimi sürecinin, (1) bilgi yaratma ve bilgi edinme, (2) bilginin diğer bireylere veya birimlere aktarılması, (3) bilginin örgüt hedeflerine uygun şekilde yorumlanması, (4) bilginin örgütsel amaçlar doğrultusunda uygulanması olmak üzere dört kritik aşamadan oluştuğunu vurgulamaktadırlar.

Davenport ve Völpe (2001: 217), bilgi yönetimi sürecini (1) bilginin yaratılması, (2) bilginin depolanması, (3) bilginin işlenmesi, (4) bilginin yayılması, (5) bilginin kullanılması ve (6) bilginin kontrol edilmesi/gözlemlenmesi olmak üzere altı aşamalı şekilde ifade ederek, kontrol etme aşamasının ardından bir "geri besleme" gerekliliğini belirtmektedirler. Şekil 3'te gösterilen bu süreçte diğer çalışmalardan farklı olarak vurgulanan, bilgi yönetiminin sürekliliğini ve başarısını sağlayan unsur olarak sürecin sonundaki kontrol aşamasıyla sürecin başındaki bilgi yaratma arasında kurulan bağlantıdır.



**Şekil 3.** Bilgi Yönetimi Süreci

Kaynak: Davenport ve Völpe (2001), "The Rise of Knowledge Towards Attention Management", *Journal of Knowledge Management*, 5(3), p. 217

Bilgi yönetiminin gerekliliğini ve bu süreçte ortaya çıkabilecek sorunları ele alan Fischer ve Ostwald (2001: 61-62)'a göre bilgi yönetimi döngüsel bir süreçtir. Bilginin yaratılması, entegrasyonu ve dağıtılması aşamalarından oluşan bu süreç hiç durmadan

birbiri ardına devam etmektedir. Çalışmada örgütsel hafızanın örgütün bütün sorunlarını çözecek bilgiyi içermemesi, dolayısıyla bir örgütte sorunların çözümü için sürekli olarak yeni bilginin yaratılmasına ihtiyaç duyulduğu vurgulanmaktadır. Bilginin yaratılmasının ardından bilginin ihtiyaç duyulduğu anda, zaman kaybetmeden ulaşılabilir, anlaşılabilir halde bulunmasını sağlayan bilginin entegrasyonu aşaması gelmektedir. Üçüncü aşama ise bilginin çeşitli enformasyon teknolojileri veya öğrenme teknikleri kullanılarak çalışanlar tarafından bilinmesinin sağlandığı dağıtım aşamasıdır. Bu aşamadan sonra ise tekrar bilginin yaratılması aşaması gelir ve böylece döngü devam eder. Bilgi yönetiminin sürekliliği ve döngüsel olması, değişimin hızlı ve belirsizliğin yüksek olduğu günümüz ekonomik ortamında örgütlerin ayakta kalabilmeleri için sorunların olabildiğince hızlı ve doğru şekilde çözülme arzusuyla açıklanabilir.

Bilgi yönetimini, örgütlerin kurumsal veya kolektif olarak bilgi yaratarak bu bilgiyi kullanmaları süreci olarak tanımlayan Sarvary (1999: 95-96)'e göre ise bilgi yönetimi üç alt süreçle değerlendirilmektedir. Bu süreçler: (1) Örgütlerin enformasyon ve bilgi kazanımlarını sağlayan örgütsel öğrenme süreci, (2) Ham enformasyonu iş problemlerini çözmek için gerekli olan bilgiye dönüştüren bilgi üretimi süreci, (3) Örgüt üyelerinin, örgütün kolektif bilgisine ulaşabilmelerini ve bu bilgiyi kullanabilmelerini sağlayan bilginin dağıtılması sürecidir.

Doğrusal ya da döngüsel olarak ele alınabilen bilgi yönetimi süreci, otomatik ve mekanik bir süreç olarak değerlendirilemez. Her örgütün yapısı, kültürü, örgüt üyelerinin birbiriyle etkileşimi ve işbirliği, akışı gerçekleşen bilginin türü ve içeriği birbirinden farklı olduğu için bilgi yönetimi sürecinin yürütülmesinin de birbirinden farklı şekilde gerçekleşmesi doğaldır (Turner ve Makhija, 2006: 202). Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde ve örgütsel hafızanın oluşmasında önemli bir rolü olan bilgi yönetimi sürecinin sosyal etkileşimler sonucunda gerçekleştirilmesi (Akgün ve Keskin, 2003: 184), sürecin organik olmasının en temel nedenlerinden biridir. Literatürden de anlaşıldığı üzere, bilgi yönetimi dinamik ve kesintisiz bir süreçtir. Örgütün herhangi bir biriminde, herhangi bir zamanda bireyler ya da gruplar bilgi yönetimi sürecinin bir parçasında yer almakta olduğu için bilgi yönetimi, örgütün diğer süreçlerinden ayrık, bağımsız veya tekil bir süreç olarak düşünülemez (Alavi ve Leidner, 2001: 123)

Örgütlerin, sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilmeleri için bilgiyi örgütsel bir varlığa dönüştürebilmeleri, deneyim ve uzmanlıklarını biçimsel hale

dönüştürerek kurumsallaşabilmeleri gerekmektedir. Böylece kişisel bilgi, deneyim ve uzmanlıkların paylaşarak çoğalması, örgütün bütün süreçlerine yansıtılması ve sürekliliği sağlanmış olur. Farklı aşamalarla ifade edilse dahi bilgi yönetimi sürecinin nihai amacı; örgütsel hedefler doğrultusunda bilginin elde edilmesi, düzenlenmesi, paylaşılması, uygulanması ve böylece örgütün güçlü bir şekilde varlığını sürdürebilmesidir.

### **1.6. Bilgi Yönetimini Etkileyen Unsurlar**

Belirsiz ve karmaşık olan iş dünyasında karar verme sürecinin en önemli parçası çevredeki bilinmezliklerin azaltılmasıdır. Bilgi yönetimi uygulamalarıyla iç ve dış çevreden bilgilerin edinilmesi ve bu bilgilerin özümsemesi sağlanarak bilinmeyenler azaltılabilir, belirsizlikler yönetilebilir ve böylece karar verme sürecinin daha sağlıklı yürütülmesi sağlanabilir. Bilgi yönetimi uygulamalarının bilinmeyenleri azaltması, karar verme sürecine destek olması ve yenilikçi bir anlayışla örgütü başarıya taşıyabilmesi için bu uygulamaların başarıyla yürütülmesi gerekmektedir. Bilgi yönetimi uygulamalarının etkinliği ve başarısında etkili olan unsurlar kültür (Lam, 1997; Davenport vd., 1998; Dalkir, 2005; Walczak, 2005; Pauleen, 2007; Martin, 2008; Ramírez vd., 2016), liderlik (Holsapple ve Joshi, 2000; Kakabadse vd., 2001; DeTienne vd., 2004; Austin vd., 2008; Singh, 2008; Ali vd., 2017), strateji (Lyles ve Schwenk, 1992; Alavi ve Leidner, 1999; Hansen vd., 1999; Halawi vd., 2006; Saito vd., 2007; Zheng vd., 2010) ve bilgi teknolojileridir (Durna, 2005: 82-93).

#### **1.6.1. Kültür**

Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, küreselleşme ve buna bağlı olarak gerçekleşen göç hareketleri, uluslararası işbirlikleri ve stratejik ortaklıklar, internet üzerinden dünya çapında gerçekleştirilen e-ticaret gibi sebeplerle farklı ülkelere, farklı topluluklara ve dolayısıyla farklı kültürlere sahip bireylerin birlikte çalışmaları söz konusu olmaktadır. Kültürel farklılıklarla beraber başarının sürdürülebilmesi için kültürün işletme süreçlerindeki etkisinin bilinmesi gerekmektedir. Günümüz iş dünyasında işletmelerin inovatif kapasitelerini artırarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve böylece sürdürülebilirlik ilkesini gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan süreçlerden biri de bilgi yönetimidir. Bilgi yönetimi uygulamaları kültürler arasında farklılıklar göstermekte ve farklı etkiler oluşturmaktadır. Bir kültür için etkin

olan bilgi yönetimi uygulamalarının başka bir kültürde aynı başarıyı sağlayamaması veya başarısız olması mümkündür. Bu durum, bilgi yönetimi-kültür ilişkisinin önemini artırmaktadır (Pauleen vd., 2007: 4).

Bilgi yönetimi, bilginin edinilmesinden depolanmasına, paylaşılmasından uygulanmasına bütün aşamalarda "insan"ın başrolde olduğu bir süreç olması sebebiyle kültürle yakından ilişkilidir. Dolayısıyla kültürler arası farklılıklar, bilgi yönetimi süreçlerinde birtakım değişikliklerin var olmasının temel sebeplerindendir (Baskerville ve Dulipovici, 2006: 90). Bu durum bilimsel çalışmalarla da ortaya konmuştur. Bu çalışmalardan biri olan Lam (1997: 981-992)'in araştırmasında, ortak girişimler hususunda işbirliği yapmak isteyen ve yüksek teknoloji kullanan İngiliz ve Japon iki firma örnek olay yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmada iki firma arasında bilgi paylaşımını ve işbirliği yapılmasını zorlaştıran etkenlerin analiz edilmesi amaçlanmıştır. İngiliz mühendislerin, uzmanlık bilgilerini daha ziyade üniversite eğitiminde aldıkları teorik bilgiler oluştururken, Japon mühendislerin uzmanlık bilgileri pratikte edindikleri problem çözme ve know-how'dan oluşmaktadır. Her bir aşamanın gerektirdiği bilginin birbirinden bağımsız olduğu görüşüyle İngiliz firmasında ürün geliştirme birbirini izleyen hiyerarşik bir düzen içinde gerçekleşmektedir. Buna karşılık Japon firmasında ürün geliştirme; planlama, tasarım, geliştirme, kalite kontrolü ve üretim aşamalarının hepsi bir bütün olarak çapraz fonksiyonlu takımlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Fonksiyonlar arası ilişki incelendiğinde ise İngiliz firmasında fonksiyonlar arasındaki işbirliğinin ayrıntılı dökümanlar ve şartnamelerle gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu durum, fonksiyonel bilginin diğer bir fonksiyona aktarılırken kodlanması ve yapılandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Diğer yandan Japon firmasında fonksiyonlar arasındaki ilişki insan ilişkileri temelinde ve organik olarak yürütülmektedir. Tüm bu nedenlerle İngiliz ve Japon mühendislerin birlikte çalışma ve bilgi paylaşımı hususundaki çabalar başarısızlıkla sonuçlanmıştır. İşbirliği gerektiren hususta projenin ikiye bölünmesi ve her iki firmanın kendi çalışma ve bilgi yönetimi usulleriyle çalışmaya devam etmeleri çözüm olarak kararlaştırılmıştır.

İş yapma biçimlerinin yanı sıra işe karşı sahip olunan anlayış ve bakış açıları da kültürler arasında farklılık göstermektedir. Nisbett ve arkadaşları (2001: 293), Doğu ve Batı kültürlerini karşılaştırdıkları çalışmalarında eski Çin ve Yunan uygarlıklarını ele almışlardır. Çin uygarlığında çalışanlar işlerine bütüncül (holistik) bakış açısıyla yaklaşırken, Yunan uygarlığında analitik bakış açısı hakimdir. Burada bütüncül bakış açısıyla kastedilen, işle ilgili ayrıntıların dahi büyük bir çerçeve içinde genel olarak

yorumlanması ve değerlendirilmesidir. Örneğin bir konu, kendisiyle ilişkili diğer konularla ve işin bütünüyle beraber ele alınıyorsa bütüncül bir yaklaşımın var olduğu söylenebilir. Analitik bakış açısı ise her konunun kendi bağlamında değerlendirilmesi, bütüne değil parçaya odaklanması anlamına gelir. Analitik bakış açısıyla bir konu kendi içinde kategorize edilerek ve parçalarına ayrılarak değerlendirilir. Benzer bir çalışmada; Doğu toplumlarında insanların işlerini bütüncül olarak, büyük bir çerçevede değerlendirme eğilimlerine karşın, Batı toplumlarında bireysel bakış açılarıyla değerlendirdikleri ifade edilmektedir (Glisby ve Holden, 2003: 34). İşe karşı sahip olunan bu anlayış ve bakış açıları arasındaki farklılıklar, enformasyon ve bilgi sınıflandırmasından bilgi yönetimi sürecine kadar bütün aşamalarda oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla Doğu toplumlarında bilgi daha kapsamlı ve geniş bir çerçevede değerlendirilerek kaydedilir, aktarılır ve uygulanırken; Batı toplumlarında bütünün değil parçanın bilgisi değerlendirilerek bu süreçler tamamlanır (Pauleen ve Murphy, 2005: 21).

Kültürün bilgi yönetimi üzerindeki etkileri Hofstede (1980: 11)'in kültür boyutlarıyla da incelenmiştir. Hofstede, kültürü güç mesafesi, bireysel/kolektivist yapı, belirsizlikten kaçınma, eril/dişil özellikler olmak üzere dört boyutla ele almıştır. Daha sonra 1988 yılında bu dört boyuta uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyonu ekleyerek çalışmasını beş boyutla ifade etmiştir. Bu çalışmayı temel alan Ford ve Chan (2003: 13-14), Hofstede'in kültür boyutlarından dördünün bilgi yönetimine etkilerini bir vaka analiziyle incelemişlerdir. Bu incelemeye göre, güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerde örgütsel yapı daha hiyerarşiktir. Bu durum bilgi akışının üst kademeden alt kademeye doğru olmasına ve kademeler arasında bilginin daha az aktarılmasına neden olmaktadır. Güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerdeki örgütlerde alt kademelerdeki bilgiye fazlaca değer atfedilmemesi, bu nedenle de bu kademelerde bilgi paylaşımının az olması da dikkat çekmektedir. Oysa güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerin örgütlerinde hiyerarşi daha azdır ve bilginin değeri konusunda hiyerarşik yapı göz önüne alınmaz. Bu nedenle bu örgütlerde alt kademelerde çalışanlar bilgi, deneyim ve fikirlerini üstlerine aktarmaktan çekinmezler. Bireysel veya kolektivist yapının örgütteki etkileri üzerine yapılan ilk değerlendirme şöyledir; Bireyselliğin yüksek olduğu ülkelerde birey başarılarına yüksek değer atfedilirken, kolektivist yapıdaki ülkelerde grup başarıları öne çıkarılmaktadır. Bu sebeple bilgi, bireyselliğin yüksek olduğu ülkelerde bireyin gücü olarak değerlendirilmektedir. Bu ülkelerde bilgi paylaşımı, başarıya giden yolda bireyin önüne başkalarının geçmesi ihtimalini artıracığı düşüncesiyle daha kısıtlı

olabilmektedir. Bunun tam tersi olarak, bilgi paylaşımının grup başarısı üzerinde önemli olduğunun düşünüldüğü durumlarda kolektivist kültür içinde bilgi paylaşımı daha kolay ve yoğun olarak gerçekleşmektedir. Kültürün eril/dişil özellikleri açısından da benzer bir değerlendirme bulunmaktadır. Eril özelliklerin baskın olduğu ülkelerde bireylerin rekabet duygusu yoğun olduğu için bilgiyi kendilerine saklama durumu gözlenmektedir. Dişil özelliklerin baskın olduğu ülkelerde ise kolektivist yapıda olduğu gibi grup başarısı ve grubun rekabet üstünlüğü önemli görüldüğü için bilgi paylaşımı daha fazladır. Çalışmanın ele aldığı son boyut uzun/kısa vadeli oryantasyondur. Uzun vadeli oryantasyona yatkın, başka bir deyişle uzun vade odaklı kültürlerde çalışanlar uzun dönemli hedefler doğrultusunda çalışırken, kısa vade odaklı kültürlerde hedefler de kısa vadeli olmaktadır. Bilgi yönetimi uzun vadede sonuç veren bir işletme uygulaması olması nedeniyle uzun vade odaklı kültürlerde çalışanlar bilgi yönetimine daha etkin katılım göstermektedirler. Kısa vade odaklı kültürlerde ise yakın zamanda sonuç alınamayan etkinliklerden vazgeçilmesi söz konusu olduğu için bilgi yönetimine katılım daha az olmaktadır. Bu çalışmada bahsi geçmeyen belirsizlikten kaçınma boyutu, riskli ve sonucu belli olmayan durumlarda bireylerin verdikleri tepkilerle ilgilidir. Bireyler riskli ve belirsiz durumlar karşısında yüksek düzeyde stres ve tedirginlik yaşıyorlarsa belirsizlikten kaçınma oranları yüksek; kontrol edemedikleri durumlarda daha toleranslı olma eğilimindedirler ise belirsizlikten kaçınma oranları düşüktür. Belirsizlikten kaçınma oranları yüksek olan kültürlerde bu belirsizliği yönetmek üzere kurallara daha fazla ihtiyaç duyulur ve hatalardan kaçınılmaya çalışılır. Belirsizlikten kaçınma oranları düşük olan kültürlerde ise risk almakta bir sakınca görülmez, hatalar tolere edilebilir, kurallara duyulan ihtiyaç daha azdır (AFS Intercultural Programs, 2012: 3). Bilgi yönetiminde katı kuralların olmaması, fikirlerin açıkça dile getirilebilmesi için yanlış fikirlere ve hatalara karşı hoşgörülü olma gerekliliği nedeniyle belirsizlikten kaçınan kültürlerde bilgi yönetimi sürecinin daha zor işlemekte olduğu söylenebilir (Wilkesmann vd., 2009: 470).

Genel bağlamda, toplumsal olarak kabul gören kültürel değerler, normlar ve yaklaşımlar bilgi yönetimi süreçleri ve bilgi yönetiminin başarısı üzerinde etkili olurken; örgütsel bağlamda örgüt temelinde kabul gören kültürel değerler, normlar ve yaklaşımlar, yani "örgüt kültürü" bilgi yönetimini etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Örgüt kültürü, doğrudan veya dolaylı olarak tutum, davranış, uygulama ve nihai sonuçlar üzerinde etkili bir faktör olması nedeniyle bilgi yönetiminin başarısı veya başarısızlığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Janz ve Prasarnphanich,



2003: 353; Lee ve Choi, 2003: 188; Martin, 2008: 398). Long ve Fahey (2000: 116-124), örgüt kültürünün bilgi yönetimi üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında bu etkiyi dört temel varsayımla ifade etmişlerdir:

- Kültür, örgütte hangi bilgilerin daha önemli, daha mantıklı veya daha işe yarar olduğu konusundaki varsayımları önemli derecede etkiler. Dolayısıyla örgüt içinde hangi bilginin üzerinde durulacağı kültür tarafından şekillendirilir.
- Kültür, bireysel bilgi ile örgütsel bilgi arasında aracılık etkisine sahiptir. Yani, örgüt üyelerinin bireysel bilgilerinin ne ölçüde örgütsel bilgiye dönüşeceğini belirleyen faktör kültürdür. İş güvencesinin ve güvenin olmadığı bir kültür içinde bilgi, bireysel düzeyde kalmaya mahkumken; ilişkilerin güven üzerine kurulduğu, liyakatin esas alındığı bir kültür içinde bireyler bilgilerini paylaşmaktan çekinmez. Böylece bireysel bilgi, örgütsel bilgiye dönüşerek örgütü zenginleştirir.
- Kültür, örgüt içindeki sosyal etkileşimlerin belirleyicisidir. Hassas meselelerin dahi konuşulabilir olduğu, üst düzey yöneticilerin ulaşılabilir olduğu, örgüt üyelerinin resmi ve gayri resmi kanallarla sürekli iletişim için teşvik edildiği, problem çözmede kolektif sorumluluğun esas alındığı, öğrenme ve öğretmenin işin bir parçası haline geldiği kültürlerde sosyal etkileşim düzeyi yüksek olabilir.
- Kültür, bilginin yaratılmasını ve benimsenmesini etkiler. Dış çevreden hangi verilerin edinileceği, bu verilerin enformasyon ve bilgiye nasıl dönüştürüleceği, rekabet ortamında ayakta kalmayı sağlayacak yeni bilginin nasıl ortaya çıkarılacağını, dağıtılacağını ve uygulanacağını belirleyen faktör kültürdür. Bilgi odaklı kültürlerde edinilen bilgiler yalnızca bilgi olmakla kalmaz; içselleştirilerek inovasyona ve iç girişimcilik faaliyetlerine dönüşür.

Örgüt kültürü, etkili bir bilgi yönetimi için en önemli girdilerden biri olarak kabul edilmektedir. Öğrenmeyi (dolayısıyla bilginin yaratılmasını) ve bilgi paylaşımını destekleyici ve teşvik edici bir örgüt kültürü içinde başarılı bir bilgi yönetiminden söz edilebilir. Bir örgütün en yüksek teknolojiye sahip olması o örgütün bilgi yönetimini başarıyla gerçekleştirebildiği anlamını taşımaz. Zira bilgi yönetimi teknolojinin ötesinde bir işletme uygulamasıdır. Başarılı bir bilgi yönetimi için gerekli olan en temel unsur bilgi temelli örgüt kültürünün oluşturulması ve benimsenmesidir (Janz ve Prasarnphanich, 2003: 353). Bilgiyle iç içe geçmiş, bütünleşmiş bir örgüt kültürü içinde iş başında ve iş dışında "öğrenme" hayatın bir parçası haline gelir ve böylece örgüt üyelerinin deneyim ve uzmanlık kazanmaları hızlanır, inovatif faaliyetler artar

(Davenport vd., 1998: 52). Böylece örgüt, stratejik bir hedef olan rekabet üstünlüğü kazanma yarışında çok önemli adımlar atmış olur.

Zheng ve arkadaşlarının (2010: 769) çalışmalarında, üyeler tarafından içselleştirilmiş bir örgüt kültürünün bilgi yönetiminin etkinliğini artırdığı ve bunun da genel olarak örgütsel etkinliğe olumlu katkılar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bilgi yönetimi, bir işletmedeki bütün süreçlere uygun olarak ve bu süreçlerle bir arada yürütülmek isteniyorsa örgüt kültürüyle bütünleşmiş olmalıdır. Bilgi yönetiminin başarılı olmasındaki kritik faktör; işletmenin vizyonu, misyonu, amaçları doğrultusunda, işletme içindeki eğitim ve iletişim alışkanlıkları göz önüne alınarak seçilen bir bilgi yönetimi stratejisidir (Ndlela ve Toit, 2001: 153).

Örgüt kültürü, bilgi yönetimi sürecine katkı sağlayabilirken, aksine bu sürecin önündeki engel de olabilmektedir (Austin vd., 2008: 371). Orta düzey yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada; başarılı bir bilgi yönetiminin önündeki engellerin önemli bir kısmı (%45) güven, iletişim ve paylaşım eksikliğinin yoğun olduğu örgüt kültürüyle açıklanmaktadır (Mason ve Pauleen, 2003: 42). Bir başka araştırmada da paylaşım vurgusu yapılarak, bireyler arası paylaşımın kültürel bir değer haline gelmemesinin bilgi yönetimi uygulamalarındaki en büyük zorluk olduğu ifade edilmektedir (CIO Council, 2001: 22). Bilgi paylaşımının kültürel bir değer haline gelmemesine neden olan birtakım etkenler bulunmaktadır. Bu etkenlerden biri Davenport ve arkadaşları (1998: 52) tarafından şöyle açıklanmaktadır: 1990'lı yıllarda küçülmeye giden Amerikan şirketlerinde çalışanların, sahip olduğu bilgilerle bir değer kazandığı ve bu bilgileri paylaşmaları halinde bireysel değerlerinin azalacağı, böylece işsiz kalabilecekleri endişesiyle bilgi paylaşımından kaçınmaktadırlar. Yani çalışanlar, sahip oldukları uzmanlık bilgisiyle işlerini koruduklarını ve bu bilgiyi paylaşmaları halinde işlerini kaybedeceklerini düşündükleri için bilgiyi kendilerine saklamaktadırlar. Çalışanların bilgi paylaşımından kaçınmalarının bir diğer nedeni ise, şirket hakkında olumsuz giden bir durumun veya yapılan yanlışların dile getirilmesinin olumsuz bir intiba oluşturarak çalışanın gözden çıkarılacağı endişesidir. Başka bir deyişle çalışanlar, işsiz kalacakları korkusuyla yanlış giden bir şeyi düzeltmek yerine bile bile sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bir başka çalışmada, bilginin "güç" olduğu ve bu gücü paylaşmanın çalışanların başarısı ve terfi şansının önüne geçeceği algısının var olduğu ifade edilmektedir. Özetle, çalışanlar sahip oldukları bilgiyi kendilerine saklayarak işlerini güvence altına almaktadırlar (DeTienne vd., 2004: 30). Bu çalışmalardan

hareketle, iş güvencesizliğinin ve kızgın rekabet ortamının, bilgi paylaşımının önündeki önemli engeller olduğu sonucuna varılabilir.

Yukarıda ifade edildiği üzere örgüt kültürü, bilgi yönetimi sürecinin özellikle "bilgi paylaşımı" aşamasını önemli ölçüde etkileyen ve belirleyen bir faktördür. Bilgi paylaşımının önündeki bariyerlerin kaldırılarak etkili bir paylaşım sürecinin ve dolayısıyla başarılı bir bilgi yönetiminin gerçekleştirilebildiği bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için yapılması gerekenler şöyle sıralanmaktadır (McDermott ve O'dell, 2001: 84-85):

- Bilgi paylaşımı, örgüt kültürünün bir unsuru haline getirilmelidir. Bunun için ise pratikte var olan işletme sorunları ve bu sorunların çözümüyle bilgi paylaşımı arasında açıkça bir ilişki kurulmalıdır.
- Başka işletmelerin yaptıklarını aynen uygulamaktansa işletmenin genel işleyişi doğrultusunda uygulamaların geliştirilmesi oldukça önemlidir.
- Bilgi paylaşımının örgüt kültürünün temel değerleriyle bütünleştirilmesi gereklidir.
- İnsanlar arasında kurulan iletişim ağları, bilgi paylaşımının en önemli araçlarından biridir. Paylaşımın bir kültüre dönüşmesi için mevcut ağları destekleyen ve geliştiren uygulamalar hayata geçirilmelidir.
- Sahip olduğu bilgi, fikir ve düşüncelerini başkalarıyla paylaşmaktan kaçınmayan kişiler istihdam edilmelidir. Ayrıca yöneticilerin ve liderlerin, diğer çalışanları bilgi paylaşımı hususunda cesaretlendirmeleri ve dahi bunu olmazsa olmaz hale getirmeleri sağlanmalıdır. Bu da bilgi paylaşımının performans değerlendirme kriterlerinden biri haline getirilmesiyle mümkün olabilir.

Bireyler arası paylaşımı destekleyici ve yenilikçi bir örgüt kültürüyle, her fikrin hoş karşılandığı bir örgüt iklimi içinde bilginin paylaşımı ve yönetilmesi mümkün olabilir (Taylor ve Wright, 2004: 22; Riege, 2005: 28). "İşbirliği", "güven" ve "öğrenme"nin kültürel unsurlara dönüştüğü örgütlerin başarılı bir bilgi yönetimi gerçekleştirebildikleri, örgütsel yaratıcılıklarını ve örgütsel performanslarını artırabildikleri ortaya konmuştur (Lee ve Choi, 2003: 206). Bireyler arası işbirliğinden ziyade rekabetin körüklendiği, yüksek düzeyde güven ortamının oluşturulmadığı, bilgi yönetimi süreçlerine dair teşviklerin olmadığı bir örgüt kültürü içinde bilgi yönetimi uygulamalarının hüsrarla sonuçlanması beklenen bir durumdur (De Tienne vd., 2004: 41).

### 1.6.2. Liderlik

Bilgi yönetimi, üst yönetimler tarafından yeterince anlaşıldığı ve desteklendiği takdirde gerçekleştirilebilir (Mason ve Pauleen, 2003: 47). Üst yönetimin desteğiyle örgütler, bilgi yönetimi için gerekli kaynaklara ulaşır ve çeşitli politikalar oluşturarak çalışanlara bu konuda bir yön tayin ederler (Austin vd., 2008: 374). Çalışanlara yön verilmesi ve onların desteklenmesi konusunda üst yönetimin desteği tek başına yeterli olmayıp, bu desteğin bütün çalışanlara yayılması ve bilgi yönetiminin benimsetilmesi için liderlere önemli görevler düşmektedir.

Başarılı bir bilgi yönetimi için liderlere düşen başlıca görev bilgi yönetimi süreçlerindeki koordinasyonun ve kontrolün sağlanmasıdır. Ne tür bilgiye ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesinden, hangi bilgi kaynaklarının kullanılacağına; bilgi yönetimi süreçlerinin hangi sırayla ve kimler tarafından gerçekleştirileceğinden, ortaya çıkan bilginin örgütsel süreçlere entegre edilmesine kadar bütün aşamalar liderin koordinasyonu ile yürütülür. İhtiyaç duyulan bilgi kaynaklarının doğru zamanda, doğru miktarda ve ulaşılabilir durumda olmasını sağlamak, bu kaynakların niteliğinden emin olmak ve kaynakların sürekliliğini sağlamak ise liderliğin bilgi yönetimindeki kontrol işlevini ifade eder. Ayrıca, bilgi kaynaklarının yanlış kişilerce kullanılabilir olması veya kaynakların eskimesi, kaybolması gibi durumlara karşı liderlerin kontrolü sağlaması oldukça önemlidir (Holsapple ve Joshi, 2000: 239-240).

Bilginin emek ve sermaye gibi bir üretim faktörü olarak kullanıldığı işletmelerde liderler, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının yanı sıra bir katalizör görevi de yapmaktadırlar (Holsapple ve Joshi, 2000: 241). Başka bir deyişle liderler, bilgi yönetiminin başarısı için gerekli olan davranışları sergileyen birer rol modelidir. İzleyicileri ve örgütün diğer üyeleriyle sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan çekinmeyen, her fırsatta önerilerini dile getirebilen, sürekli öğrenme arzusunda olan, yeni fikirlere açık bir lider, başarılı bir bilgi yönetimi için örnek bir rol model olabilir. Rol model olabilmek için ise sözlerden ziyade davranışlar hayati önem taşımaktadır. Liderlerin davranışlarını örnek alarak onlar gibi davranmaya çalışan izleyiciler bilgi yönetimi sürecinde aktif birer katılımcı olabilirler (Wong, 2005: 267).

Liderlerin, bilginin yaratılması ve paylaşılması konusunda izleyicileri destekleyici olması da bu süreçleri kolaylaştıran önemli faktörlerden biridir. İzleyicilerin fikirlerine değer veren, onları fikir ve bilgi paylaşımı konularında yüreklendiren, herkesin düşüncesini açıkça dile getirebileceği ortamı yaratan, katılımcı karar verme süreciyle izleyicileri motive eden liderler bilgi yönetimi sürecinde önemli

birer destekçi olabilirler. Fikirlerinin ve sahip oldukları bilginin liderleri tarafından önemsendiğini ve karar verme sürecinde etkili olduğunu gören izleyiciler böylece bilgi paylaşımı konusunda daha istekli davranacaklardır (Srivastava vd., 2006: 1241).

Başarılı bir bilgi yönetiminin gerçekleşmesi için liderler, izleyicilerin bilgi edinme becerilerinin geliştirilmesi, kişisel bilgilerin örgütsel bilgi havuzuna dahil edilmesi, bilgi kaynaklarına erişimin kolaylaştırılması için uygun ortamı sağlamakla yükümlüdürler (Holsapple ve Joshi, 2000: 241). Bu ortamın sağlanması için gerekli olan en önemli unsur bireyler ve bölümler arasında etkili bir iletişim ağının kurulmasıdır. Bu iletişim ağı resmi olarak çeşitli teknolojiler yardımıyla (e-mail, telekonferans, video konferans, CAD, CAM, SAP gibi programlar, çeşitli veritabanları ve örgütlere özel kurulan yazılımlar vb.) kurulabileceği gibi (Roberts, 2000: 435); gayri resmi olarak sosyal etkileşimlerin artırılmasıyla da genişletilebilir. Resmi olmayan kanallarda gerçekleşen yüz yüze iletişimin, resmi kanallarda gerçekleşen iletişime göre daha etkili olduğu bilindiği için sosyal etkileşimleri artırmak oldukça önemlidir (Cabrera ve Cabrera, 2005: 729). Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall (2003: 99), çalışanları çeşitli organizasyonlarla aynı çatı altında toplamının aralarındaki etkileşimi artırdığını, böylece hem etkileşim sırasında bilgi paylaşımı yapıldığını hem de birbirlerine aşinalık kazanan çalışanların daha sonraki süreçlerde paylaşımlarının çoğaldığını ifade etmektedir. Özetle, bilgi yönetiminin etkinliğini sağlayan bir iletişim ağının kurulabilmesi için liderlere düşen görev hem sosyal ortamlar yaratarak etkileşimi artırmak hem de çeşitli bilgi iletişim teknolojilerinin entegrasyonunu sağlayarak iletişimi kolaylaştırmaktır.

Kurulan iletişim ağının "etkili" olmasındaki en önemli unsur güvendir. Hem çalışma arkadaşlarına hem de genel olarak sisteme güven duyan izleyiciler bilgi paylaşımı konusunda daha açık olabilirler. Nitekim kimse, tam anlamıyla güvende hissetmediği bir ortamda, tam olarak güvenmediği biriyle bütün bilgisini paylaşmak istemez. Bu hususta liderler, izleyicilerin daha şeffaf, açık ve net olmalarını sağlayacak psikolojik koşulları ve güven ortamını yaratmakla yükümlüdürler. Bu güven ortamı adaletin sağlandığı, verilen sözlerin tutulduğu, dürüstlüğün ilke edinildiği, tutarlılığın esas alındığı, başarıların takdir edildiği, ahlaklı olmanın kültürleştiği bir örgüt içinde yaratılabilir (Ribiere ve Sitar, 2003: 45). Liderlerden beklenen ise bilgi paylaşımı için gerekliliği vurgulanan bu değişimlerin öncülüğünü yapmalarıdır (Doğan ve Kılıç, 2009: 102).

Kişisel bilginin örgütün kullanabileceği yenilikçi ve yaratıcı fikirlere dönüşmesinde, bilginin paylaşılması ve kullanılmasında liderlerin izleyicileri motive etmelerini sağlayan diğer bir faktör ödül ve teşvik sistemleridir. Günlük rutin programı dışına çıkmak istemeyen, yeni teknolojilere uyum sağlamaktan kaçınan veya bilgi paylaşımı konusunda fazladan bir çaba harcamak istemeyen çalışanlar için bu teşvik sistemleri olmazsa olmazdır. Teşvik ve ödüller; prim, hisse senedi, tatil imkanları şeklinde somut olabileceği gibi; prestij sağlama, güçlendirme, çeşitli platformlarda temsil yetkisi verme gibi soyut da olabilir (DeTienne vd., 2004: 33).

Özetle liderler, bilgi yönetiminin etkinliğini ve başarısını temin etmede hem doğrudan liderlik vasıflarıyla hem de örgüt kültürünün bilgi yönetimine uygun şekilde dönüştürülmesine öncülük ederek katkı sağlamaktadırlar. Bilgi yönetimini etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak liderler, bilgi-yoğun endüstriler içinde "bilgi liderleri" olarak nitelendirilmektedirler. Bir örgütün bütün hiyerarşik kademelerinde bilgi yönetimi sürecinde izleyicileri motive eden ve onlara koçluk eden, davranışlarıyla onlara rol model olan, etkili iletişimle süreci yönlendiren bilgi liderlerine ihtiyaç bulunmaktadır. Yukarıda belirtildiği üzere bilgi liderleri, bilgi yönetiminin hedeflerini açık bir biçimde izleyicilere aktararak onlara rehberlik ederler. Böylece izleyiciler, bu hedeflere ulaşmak için kendilerine düşen rolün bilinciyle sürece etkin katılım gösterebilirler (Singh, 2008: 6).

### 1.6.3. Strateji

Strateji, rekabetçi bir çevre içinde örgütsel hedeflere ulaşabilmek için oluşturulmuş bir plandır (Daft, 1995: 49). Bilgi yönetimi stratejisi de bilgi yönetiminin rekabetçi çevrede amacına ulaşabilmesi için oluşturulmuş bir plan olarak tanımlanır. Başka bir deyişle, bilgi yönetiminin başarısını etkileyen unsurlardan biri, açık ve iyi planlanmış bir stratejiye sahip olmaktır. Bu strateji, örgütün bilgi yönetimi amaçlarına ulaşabilmek için kaynaklarını ve yeteneklerini nasıl değerlendirebileceği konusunda yol gösterici olur (Wong, 2005: 270). Örgütler için oldukça maliyetli bir süreç olan bilgi yönetiminin örgüt performansını olumlu yönde etkileyebilmesi için bilgi yönetimi stratejilerinin doğru seçilmesi büyük önem taşır (Choi ve Lee, 2002: 173). Bilgi yönetiminin performansa katkı sağlayabilmesi için örgütün sahip olduğu kaynaklarla, örgüt kültürüyle, örgütün diğer süreçleriyle ve örgütün genel stratejisiyle uyumlu bir stratejinin belirlenmesi gerekir (Choi vd., 2008: 235). Plessis (2007: 91-92)'e göre doğru bir bilgi yönetimi stratejisinin seçilebilmesi için dikkat edilmesi gereken ilk husus,

örgütün sahip olduğu bilgi kaynaklarının belirlenmesidir. Zira sahip olunan kaynaklar bilinmeden seçilen bir stratejinin uygulanabilmesi mümkün değildir. Strateji seçiminde önemli olan bir diğer husus, örgütün vizyonu ile uyumlu olması ve bu vizyonu gerçekleştirmek üzere katkı sağlayabilmesidir. Üçüncü husus, bilgi yönetimi stratejisinin vizyon gibi uzun vadeli bir hedefin yanı sıra kısa vadeli hedefler için de fayda sağlayacak yönde geliştirilmesidir. Çalışmada belirtilen son hususta ise bilgi yönetimi stratejisinin tıpkı örgütün genel stratejisi gibi temel örgütsel ihtiyaçları ve sorunları giderecek yönde geliştirilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır.

Zack (1999: 130-131) ise doğru bir bilgi yönetimi stratejisinin seçilmesi için örgütlerin bilgi temelli bir SWOT analizi yapmaları gerektiğini ifade etmektedir. Stratejik fırsat ve tehditlere karşı sahip oldukları bilgi kaynaklarını ve yeteneklerini belirleyen örgütler üstün ve zayıf yönlerinin farkına varabilirler. Böylece bilgi yönetimiyle ilgili çabalarını üstünlüklerini artırmak ve zayıflıklarını azaltmak üzere yönlendirebilirler. Bilgi temelli kaynak ve yeteneklerini doğru stratejiyle doğru alana yönlendirebilen, bilgiyi sunduğu ürün ve hizmetlerin niteliğine katkı sağlayacak şekilde kullanabilen örgütler rakiplerine karşı üstünlük elde edebilirler.

Bilgi yönetimi stratejileri en genel haliyle teknoloji-merkezli stratejiler ve birey-merkezli stratejiler olmak üzere iki türde incelenir. Teknoloji-merkezli stratejilerde bilgi yönetimi, bilginin kodlanabildiği, tasnif edilebildiği, saklanabildiği ve paylaşılabilirdiği elektronik sistemler aracılığıyla gerçekleştirilir. Birey-merkezli stratejilerde ise bilgi yönetimi, insanların yüz yüze iletişimine dayalı olarak gerçekleştirilir. Açık bilginin yoğun olduğu örgütlerde teknoloji-merkezli stratejiler tercih edilirken, örtük bilginin yoğun olduğu örgütlerde birey-merkezli stratejinin kullanımı daha uygun bulunmaktadır. Zira örtük bilginin teknolojik araçlarla paylaşılması, depolanması ve kullanılması pek mümkün değildir (Choi vd., 2008: 236). Hangi örgütlerde açık bilginin, hangilerinde örtük bilginin daha fazla olduğu üç temel soruyla anlaşılabilir. "Müşteriye standart ürünler mi yoksa kendisine özel uyarlanmış ürünler mi sunuluyor?" sorusu bunlardan ilkidir. Örgüt standart ürünler sunuyorsa seri üretim nedeniyle birbirini izleyen süreçlerin var olduğu, aynı bilginin kullanımının arttığı söylenebilir. Dolayısıyla bu örgüt için teknoloji-merkezli bilgi yönetimi stratejisi uygundur. Ancak müşteriye özel uyarlanmış ürünler sunan bir örgüt için kodlanmış, standart, saklanabilen, dosyalanabilen bilgi yeterli olmayacaktır. Bu noktada bireylerin sahip olduğu örtük bilgiye doğan ihtiyaç sebebiyle birey-merkezli bilgi yönetimi stratejisinin uygun olduğu söylenebilir. "Sunulan ürün, yaşam eğrisinin olgunluk döneminde mi

yoksa gelişme döneminde midir?" sorusu bilgi yönetimi stratejisini belirleyen bir diğer sorudur. Sunulan ürün, yaşam eğrisinin olgunluk döneminde ise ürünle ilgili standart, kalıplaşmış bir müşteri kitlesi, pazar büyüklüğü, talepler ve benzeri konularda oturmuş bilgiler bulunduğu teknoloji-merkezli strateji yeterli olabilir. Sunulan ürünün henüz gelişme aşamasında olduğu, inovasyon sürecine halen ihtiyacın bulunduğu durumlarda ise birey-merkezli strateji etkin olacaktır. Son olarak, "Örgüt üyeleri problem çözme süreçlerinde açık bilgiyi mi örtük bilgiyi mi daha fazla kullanıyorlar?" sorusu doğru stratejiyi seçmek üzere sorulur. Açık bilgi, elektronik ortamda kodlanıp saklanabildiği için açık bilginin yoğun kullanıldığı örgütlerde teknoloji-merkezli strateji işlevsel olurken; örtük bilgi saklanamaz ve kodlanamaz bir bilgi türü olduğu için örtük bilginin yoğun kullanıldığı örgütlerde birey-merkezli strateji daha etkili olur (Hansen vd., 1999: 115).

Greiner ve arkadaşları (2007: 5-6) işletme stratejileri ile bilgi yönetimi stratejileri arasındaki uyumun işletme performansını artırdığı sonucuna ulaştıkları çalışmalarında, işletme stratejilerini Porter'ın jenerik stratejileri bağlamında değerlendirmişlerdir. Porter (1998: 35-39), jenerik stratejiler ya da rekabet stratejileri olarak ifade edilen bu stratejileri üç türde ifade etmektedir. Bu stratejiler; farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejileridir. Porter'a göre işletmeler bu stratejilerden birini veya birkaçını seçerek buldukları pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Maliyet liderliği stratejisini uygulamak için maliyetleri olabildiğince düşüren işletmeler, farklılaşma stratejisi için kaliteyi ve inovasyonu ön plana çıkarmak zorundadırlar. Odaklanma stratejilerinde ise niş bir pazar bulunarak bu pazarda rekabet üstünlüğünün sağlanması amaç edinilir. Greiner ve arkadaşlarının (2007: 6) çalışmalarında odaklanma stratejilerinden ziyade farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileri değerlendirilmiş, farklılaşma için inovatif stratejiler, maliyet liderliği için ise verimlilik stratejileri uygulandığı ifade edilmiştir. Çalışmanın sonunda, inovatif stratejilerin benimsendiği işletmelerde birey-merkezli bilgi yönetimi stratejisinin daha uygun olduğu, verimlilik stratejileriyle ise teknoloji-merkezli bilgi yönetimi stratejisinin daha uyumlu olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, işletmeler farklılaştırma stratejilerini benimsemişlerse birey-merkezli bilgi yönetimi stratejisiyle çalışanları daha inovatif olmaya teşvik etmektedirler. Maliyet liderliği stratejilerini benimseyen işletmeler için ise teknoloji-merkezli bilgi yönetimi stratejisi verimliliği artırmaktadır.

Bilgi yönetimi stratejilerine ilişkin diğer bir sınıflandırmaya göre bilgi yönetimi "kodlama" ve "kişiselleştirme" olmak üzere iki tür stratejiyle gerçekleştirilebilir. Bu



stratejilerde de temel alınan Nonaka ve Takeuchi (1995: 72)'nin açık bilgi-örtük bilgi sınıflandırmasıdır. Kodlama stratejisi; açık bilginin elde edilmesi, kodlanması, saklanması, paylaşılması ve örgütsel hedefler doğrultusunda kullanılabilir olmasını sağlamaya yönelik olan stratejidir. Bu strateji, pek çok kişinin dokümanlar, el kitapları, veritabanları, elektronik havuzlar vb. içinde depolanan bilgiye kimseyle iletişime geçmeksizin ulaşabilmesinin önünü açmaktadır. Bilginin tekrar kullanımının yoğun olduğu endüstriler içinde bu strateji önemli bir maliyet avantajı sağlamaktadır (Meroño-Cerdan vd., 2007: 63). Kişiselleştirme stratejisi ise örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere örtük bilginin kullanılabilirliğini sağlamaya yöneliktir. Ancak örtük bilginin elde edilmesi veritabanından bilginin çekilmesi kadar kolay değildir. Örtük bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılması için beyin fırtınası oturumları veya birebir görüşmeler gerçekleştirilir. Görüşmeler yüz yüze olabileceği gibi elektronik ortamda da yapılabilir. Bu doğrultuda kişiselleştirme stratejisinde kişiler arasındaki etkileşimin ve örgüt içi bilgi akışının artırılması sağlanmaya çalışılır (Oluikpe, 2012: 864). Bilgi yönetiminin başarıyla sürdürülmesi amacıyla oluşturulan bu stratejilerden kodlama stratejisinin daha mekanik, kişiselleştirme stratejisinin ise daha organik bir strateji olduğu söylenebilir.

#### **1.6.4. Bilgi Teknolojileri**

Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayarak varlıklarını sürdürebilmeleri, nitelikli bilgilere dayanan kararlar alabilmelerine ve bu kararları uygulamalarına yansıtılabilmelerine bağlıdır. Sahip olunan bilginin kararlara, kararların ise uygulamalara dönüşmesi sürecinde etkin bir bilgi yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Yani esas olan yalnızca bilgiye sahip olmak değil, bu bilgiyi sistemli ve amaçlara uygun olarak ortaya çıkartıp kullanabilmektir. Bilginin sistemli ve amaçlara uygun olarak ortaya çıkarılmasında, kararlara ve uygulamalara dönüştürülmesinde etkili olan en önemli unsurlardan biri teknolojik alt yapıdır. Bu hususta kullanılan yazılım ve donanımlar bilgi yönetiminin vazgeçilmez unsurlarıdır (Boztaş ve Özmızrak, 2012: 69).

Örgütlerde bilgi yönetimi için kullanılan yazılım ve donanımlar farklı araştırmacılar tarafından farklı sınıflarda incelenmiştir. Papastathopoulos ve Beneki (2010: 3), bilgi yönetiminin teknolojik altyapısını oluşturan bu yazılım ve donanımları aşağıda belirtilen beş sınıfla ele almaktadır:

- Kurumsal sistemler (örn: kurumsal kaynak planlama, müşteri ilişkileri yönetimi, tedarik zinciri yönetimi)

- Bilgi sistemleri (örn: yönetim bilgi sistemleri, karar destek sistemleri, yönetici destek sistemleri)
- Dijital teknolojiler (örn: e-ticaret, e-işletmecilik, e-yönetim)
- Telekomünikasyon sistemleri (örn: internet, e-mail, yerel ağlar)
- Telematik teknolojiler (örn: taşınabilir veri saklama cihazları, akıllı kart okuyucuları)

Etkin bir bilgi yönetimi için kullanılan teknolojik araçlar Bollinger ve Smith (2001: 12)'in çalışmalarında donanım araçları, yazılım ve veritabanı araçları, etkileşim araçları ve akıllı araçlar olmak üzere dört türde ele alınmıştır. Bu araçlara verilen örnekler ise şu şekildedir:

- Donanım araçları (örn: intranet ve diğer ağlar)
- Yazılım ve veritabanı araçları (örn: bilgi temelli sistemler, bilginin sınıflandırılması, kodlanması ve kategorize edilmesi için kurulan veritabanları, bilgi arşivleri)
- Etkileşim araçları (örn: elektronik toplantı sistemleri, video konferans, aynı ağ üzerinde çalışan bir grup için tasarlanan programlar, elektronik tahtalar)
- Akıllı araçlar (örn: genetik algoritmalar, sanal gerçeklik, yapay zeka)

Örgütler bahsi geçen yazılım ve donanımları farklı alanlarda farklı şekillerde kullanarak bilgi yönetimi süreçlerini yürütmektedirler. Örgütlerin hangi bilgi yönetimi faaliyeti ve süreci için ne tür yazılım ve donanımları kullanmakta olduğu ise Garcia-Alvarez (2015: 996)'in çalışmasında şu şekilde örneklendirilmektedir:

- Bilginin elde edilmesi (internet, özel veritabanları vb.)
- Elde edilen bilginin analiz edilmesi (veri madenciliği, simülasyon araçları vb.)
- Bilginin filtrelenmesi ve içselleştirilmesi (kurumsal portallar, intranet vb.)
- Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması için gerekli iletişimin sağlanması (e-mail, video konferans, tartışma forumları vb.)
- Bilgi yönetiminin uygulanabilirliğini sağlayan araçların geliştirilmesi (döküman yönetim sistemleri, bilgi depolama destekleri vb.)

Örgütlerde bilgi yönetimi sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi için kullanılan en önemli uygulamalardan biri Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP/ERP) olarak adlandırılan yazılımlardır. Bu yazılımlar, örgüt içi süreçlerde oluşan tüm bilgi varlığının stratejik kararlara dönüştürülmesine, sistemin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanmasına yönelik bütünleştirici yazılımlardır (Boztaş ve Özmızzrak, 2012: 70). Bilgi yönetimi sürecinin etkinliğinin sağlanmasında oldukça önemli olan diğer bir teknoloji "uzman

sistemler" olarak adlandırılan sistemlerdir. Uzman sistemler, yapay zeka yöntemiyle insanların sahip olduğu uzmanlık bilgisini yakalayan ve kaydeden bilgisayar programlarıdır. Bir bilgisayar programının insanın sahip olduğu bilgiyi kaydedebilmesi, bu bilginin modellenmiş veya bir şekilde bilgisayar tarafından çözümlenebilir hale getirilmiş olmasına bağlıdır. Uzman sistemlerin asıl amacı, uzmanlık bilgilerinin örgütsel hafızaya eklenerek örgütsel bilgi kümesinin büyütülmesini sağlamaktır. Uzman sistemler bazen tek başına bazen de sinir ağları, bulanık mantık, genetik algoritmalar gibi yöntemlerle bütünleştirilerek karar verme sürecine önemli bir destek sağlarlar (Liao, 2003: 159).

Bütün bu yazılım ve donanımların yanı sıra, son yıllarda "sosyal medya tabanlı bilgi yönetimi" gündeme gelmeye başlamıştır. Sosyal medya, insanların birbirleriyle çeşitli bağlantılar kurabildiği, aralarında iletişim ve işbirliği sağlayabildikleri sosyal ağ platformlarının genel adıdır. Bu platformlar, bilginin daha kolay, daha hızlı ve daha yaygın şekilde paylaşılmasını sağlayan dinamik bir bilgi altyapısı oluşturur (Hemsley ve Mason, 2013: 140). Bir konu, olay ya da kişi hakkında bilgi edinmek ve bilgi paylaşmak için kullanılan Wikipedia, Ekşi Sözlük, Twitter, kişisel bloglar; insanlarla profesyonel olarak bağlantı kurmak için kullanılan LinkedIn, Flickr; sosyal bağlantılar için kullanılan Facebook, Instagram gibi platformlar sosyal medya araçlarına birer örnektir. Özellikle çalışan nüfusun X kuşağından Y kuşağına doğru kayması ve sosyal medyanın radyo, televizyon gibi geleneksel medyanın yerini almasıyla beraber işletmeler bilgi yönetimi süreçlerine sosyal medyayı da dahil etmeye başlamışlardır. Hatta işletmelerin bilgi yönetimi için sosyal medyayı kullanması "kurumsal sosyal medya" kavramıyla ifade edilmektedir (O'Leary, 2016: 514).

Günümüz iş dünyasında kurumsal sosyal medya kullanımının işletmeler için önemli avantajları olacağı belirtilmektedir. Bir kullanıcının sosyal medyada paylaştığı bir mesaj, genellikle ağındaki herkese aynı anda iletilir. Bu da kişisel bilginin kitlesel hale dönüşmesidir. İnsanlar sosyal ağlarında yer alan diğer insanların fikirlerinden, deneyimlerinden ve bilgilerinden yararlanır. Böylece bilginin yaratılması süreci desteklenmiş olur (Bradley ve McDonald, 2011). Sosyal medyanın bilgi yönetimine bir diğer katkısı, insanlarla yüz yüze iletişim kurmada yaşanan zorluğun sosyal medyada daha az yaşanmasıdır. Sosyal olarak çok yakın olunmayan kişilerle dahi herhangi bir aracı olmadan etkileşim kurulması mümkündür. Üstelik bu etkileşimin maliyeti oldukça düşüktür. Ayrıca, sosyal medyada klasik bir örgütte var olan iletişim hiyerarşisi yoktur. Örneğin, iş ortamında bilgi veya düşüncelerini üst düzey yöneticilere direkt olarak

iletemeyen bir çalışan, sosyal medyada daha rahat bir şekilde bunu ifade ederek yöneticilerin görmesini sağlayabilir (O'Leary, 2016b: 221). Bilgi paylaşımını ve bilginin yayılımını hızlandıran en önemli hususlardan biri de sosyal medyanın akıllı telefonlar aracılığıyla kişilerin her an ulaşabildiği birer mobil uygulamaya dönüşmesidir. Kullanım sıklığı göz önüne alındığında, sosyal medyada bir bilginin yayılma hızının diğer medya organlarına ya da e-mail, konferans gibi uygulamalara göre daha fazla olduğu söylenebilir (Hamsley ve Mason, 2013: 142-143). Bütün bu nedenlerle insanlar bilgi edinmek, iletişim ve bağlantı kurmak, fikirlerini paylaşmak için sosyal medyayı aktif olarak kullanmaktadırlar. Ancak bilginin yaratılması ve paylaşılması süreçlerini hızlandıran bu uygulamaların dezavantajı kirli ve niteliksiz bilginin de yayılımına aynı ölçüde açık olmasıdır. Önemli olan bu dezavantajın bilincinde olarak bilgi yığını içinden nitelikli olanların ayırt edilebilmesidir.

Yukarıda bahsedildiği üzere, örgütlerde bilgi yönetimi sürecine destek olması için döküman yönetim sistemlerinden sosyal medyaya, uzman sistemlerden kurumsal portallara kadar pek çok bilgi teknolojisi kullanılabilir. Ancak önemli olan, seçilen bilgi teknolojisinin örgütün ihtiyaçlarını karşılayabilme düzeyi ve kullanım kolaylığı sağlamasıdır (Wong, 2005: 269). Hasanali (2002: 3), bilgi teknolojileri olmadan geniş yelpazede bilgi paylaşımının mümkün olamayacağını vurguladığı çalışmada, bilgi teknolojilerinin bilgi yönetimine katkı sağlayabilmesi için gerekli olan hususları şu şekilde ifade etmiştir:

- Doğru yaklaşım: Bilgi yönetiminin uygulanması konusunda yetkili olan kişiler, bu süreçte teknolojiyi kullanacak olan bireylerin ihtiyaçlarını doğru tespit etmelidirler. Ayrıca, bilgi teknolojilerinin bilgi yönetimi amaçları doğrultusunda seçilmesi esastır.
- Doğru içerik: Bilgi teknolojilerinin, kullanıcılarına kolaylık sağlaması doğru bilginin, doğru yerde, doğru zamanda, doğru miktarda bulunmasına bağlıdır. Yani seçilen sistemin içi doğru bilgiyle donatılmış olmalıdır.
- Ortak platformlar: Bilgi teknolojilerinin ihtiyaca yönelik olup olmadığı ortak platformlarda sürekli denetlenerek bilgi yönetiminin sürdürülebilirliği sağlanmalıdır.
- Basit teknoloji: Kullanıcılar, bilgiye ulaşırken ya da bilgiyi paylaşırken gereğinden fazla çaba sarf ettiklerini düşünürlerse bu etkinliklerden vazgeçebilirler. Bu nedenle, kolay kullanılabilen ve zaman almayan uygulamaların kurulması gereklidir.

- Yeterli eğitim: Bilgi yönetimi, uygun teknoloji ve bu teknolojinin nasıl kullanılacağını bilen insanlarla gerçekleştirilir. Bilgi yönetimini teknolojiler aracılığıyla başarıyla gerçekleştiren örgütlerin, teknolojik sistemlerin nasıl kullanılacağı konusunda çalışanları sürekli eğiten ve onlara rehberlik eden örgütler olduğu bilinmektedir.

Cabrera ve Cabrera (2005: 731)'nın çalışmalarında, yukarıda bahsedilen hususlara "örgüt kültürüne uygun bilgi teknolojilerinin seçilmesi" hususu da eklenmiştir. Her ne kadar diğer gereklilikleri içinde barındırıyor olsa da örgüt içinde benimsenemeyen bir teknolojinin bilgi yönetimine katkı sağlaması mümkün değildir. Zira örgüt kültürünün ve dolayısıyla örgüt üyelerinin alıştığı düzenin aksi yönünde olan bilgi teknolojileri uygulamada önemli bir dirençle karşılaşır.

Yukarıda ifade edilen hususlar yeterli ölçüde sağlandığında bilgi teknolojileri, pazarlamadan tedarik zincirine işletmenin bütün fonksiyonlarındaki bilgi işleme süreçlerine katkıda bulunur, bilginin örgütte çalışan herkesçe ulaşılabilir ve kullanılabilir olmasını sağlar, yeni bilginin yaratılmasına destek olurken var olan bilginin de kaybolma riskini azaltır (Sher ve Lee, 2004: 939).

Özetle bilgi teknolojileri, bilgiye hızlıca erişim sağlayabilmesinden örgüt üyeleri arasındaki iletişimi ve işbirliğini kolaylaştırmasına kadar pek çok hususta bilgi yönetiminin önemli bir parçasını oluşturur (Wong, 2005: 269). İşletmenin her fonksiyonu için farklı bir katkı sunan bilgi teknolojileri, işletme faaliyetlerini hızlandırarak, modern iş dünyasının koşullarına ayak uyduracak özellikleri kazandırarak örgütsel dayanıklılığa da zemin oluşturmaktadır. Etkin bir sosyal medya kullanımıyla işe alım süreçlerini yöneten, kurumsal kaynak planlama yöntemleriyle tedarik zinciri yönetimini etkin kılan, uzman sistemlerle örgütsel hafızaya sürekli yeni bilgi kazandıran, döküman yönetim sistemleriyle sahip olduğu bilgiyi depolayabilen, akıllı araçlarla pek çok faaliyetin daha hızlı ve kolay yapılmasını sağlayan bir işletme bilgi yönetimini gerçekleştirerek bulunduğu çevreye ayak uydurabilir ve sürdürülebilirliğini sağlayabilir. Ancak, bilgi teknolojilerinin bilgi yönetiminin tamamını ifade etmediği, bu süreçte yalnızca kolaylaştırıcı işlevi olan bir araç olduğu unutulmamalıdır (Liebowitz, 1999: 39; Lang, 2001: 48; Wong ve Aspinwall, 2005: 76).

## 1.7. Bilgi Yönetimi Modelleri

Drucker (1999) başta olmak üzere pek çok araştırmacının da dile getirdiği üzere "Bilgi, 21. yüzyılın en önemli kaynağıdır". Bu kaynağın nasıl yönetileceğine dair metot ve tekniklerin belirlenmesi hem akademi hem de iş dünyasının dikkatini çeken önemli bir meseledir. Örgütleri en iyi performansla ulaştırmak üzere ne tür bilgiye ne kadar ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi, nitelikli bilginin geliştirilmesi ve yayılması gibi konularda farklı metot ve tekniklerin önerilmesiyle bilgi yönetiminde çeşitli modeller ortaya çıkmıştır (Demarest, 1997: 3-4). Bu başlık altında farklı araştırmacılar tarafından ileri sürülen bu modeller incelenecektir.

### 1.7.1. Gebert ve arkadaşlarının bilgi yönetimi modeli

Gebert ve arkadaşları (2003: 111-112), bilgi yönetimi modellerini epistemoloji odaklı modeller, ontoloji odaklı modeller ve karma modeller olmak üzere üç grupta incelemektedirler. Epistemoloji ya da diğer adıyla bilgi felsefesi, bilginin doğası, kapsamı ve kaynağıyla ilgilenen felsefe dalıdır (Külcü, 2000: 389). Dolayısıyla epistemolojik bilgi yönetimi modelleri bilgiyi ayrıştırılabilen, dönüştürülebilir bir varlık olarak ele almaktadır. Polanyi (1966)'nin açık-örtük bilgi sınıflandırması ile Nonaka ve Takeuchi (1995: 72)'nin açık ve örtük bilginin dönüşümünü anlatan SECI (Sosyalleştirme-Dışsallaştırma-Birleştirme-İçselleştirme) modeli epistemoloji odaklı bilgi yönetimi modellerine örnek olarak verilebilir. Epistemoloji odaklı bilgi yönetimi modelleri yalnızca bilginin niteliği ve kapsamına odaklandığı için iş dünyasına katkısı sınırlı olan modellerdir.

Çalışmada yer alan ikinci grup model, ontoloji odaklı bilgi yönetimi modelleri olarak adlandırılmaktadır. Ontoloji, varlık ve varoluşu tartışan felsefe dalıdır. Ontoloji odaklı bilgi yönetimi modelleri sürece odaklanır ve bilgi-çevre arasındaki ilişkileri analiz eder. Başka bir deyişle, ontoloji odaklı bilgi yönetimi modelleri bilginin elde edilmesinden uygulanmasına kadar geçen bütün süreçlerdeki çevresel etkileri inceler. Wiig (1995) ile Probst ve arkadaşlarının (1999) çalışmaları ontoloji odaklı bilgi yönetimi modellerine örnek olarak verilebilir.

Çalışmada "karma bilgi yönetimi modelleri" olarak adlandırılan model ise epistemolojik ve ontolojik modellerin bir araya getirilmesiyle oluşturulan modellerdir. Epistemolojik modellerin bilginin özünü ve niteliğini ele alan yönü ile ontolojik modellerin süreç ve çevre odağı birleştiğinde ortaya çıkan sinerji, karma modellerin iş dünyasına katkılarını artırmaktadır. Tam anlamıyla karma sayılabilecek bir model henüz

oluşturulmamış ise de Nonaka ve arkadaşlarının (2000: 13) spiral modeli karma modele örnek teşkil edebilir. Model, Nonaka ve Takeuchi (1995: 72)'nin açık ve örtük bilginin dönüşümünü anlatan SECI modeline çevresel etkilerin eklenmesiyle oluşturulmuştur.

### 1.7.2. Kakabadse ve arkadaşlarının bilgi yönetimi modeli

Kakabadse ve arkadaşları (2003: 79), bilgi yönetiminin pek çok disiplinin merceğinde olması nedeniyle farklı tanımların ve modellerin oluşturulduğunu belirterek beş bilgi yönetimi modelini ele almaktadırlar. Araştırmacılar, sözü edilen modellerin temel özelliklerini tablolastırarak özetlemektedirler (Bkz. Tablo 4). Tabloda her bir model; bilgiye bakış açısı, baskın metaforu, odak noktası, temel amacı, kritik düzeyi, öncelikli sonuçları ve model içinde bilgi teknolojilerinin yeri bağlamında değerlendirilmektedir.

**Tablo 4.** Kakabadse, Kakabadse ve Kouzmin (2003)'in Bilgi Yönetimi Modelleri

|                     | Felsefi Model                           | Bilişsel Model  | Şebeke Modeli                                     | Toplum Modeli  | Kuantum Modeli                                  |
|---------------------|---|---|---|--|---|
| Bilgiye bakış açısı | Bilgi, doğru inançların açıklanmasıdır. | Bilgi, kavramlar ve olayların objektif şekilde kodlanmasıdır. | Bilgi, açık veya örtük şekilde bulunan varlıktır. | Bilgi, sosyal yapı temelinde oluşan ve deneyime dayanan bir varlıktır. | Bilgi, olasılıklar kümesidir.                   |
| Baskın metaforu     | Epistemoloji                            | Hafıza  | Şebeke  | Toplum   | Paradoks  |
| Odak noktası        | Bilmenin yolları                        | Bilginin ele geçirilmesi ve depolanması                       | Bilginin ele geçirilmesi                          | Bilginin yaratılması ve uygulanması                                    | Karmaşık meselelerin ve paradoksların çözülmesi |
| Temel amacı         | Özgürlük                                | Açık bilginin ele geçirilmesi ve kodlanması                   | Rekabet avantajı                                  | Bilgi paylaşımının artırılması   | Öğrenme sistemleri                              |
| Kritik düzey        | Sorgulama, yansıtma ve tartışma         | Teknoloji   | Sınırların genişletilmesi                         | Bağlılık ve güven  | Teknoloji                                       |
| Öncelikli sonuçları | Yeni bilgi                              | Standardizasyon, rutinleştirme, bilginin dolaşımı             | Dışsal gelişim farkındalığı                       | Yeni bilginin uygulanması  | Çoklu gerçekliğin yaratılması                   |
| BT araçlarının rolü | Hemen hemen ilişkisiz                   | Kritik bütünleştirici mekanizma                               | Tamamlayıcı etkileşim mekanizması                 | Destekleyici birleşik mekanizma  | Kritik bilgi merkezli                           |

Kaynak: Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., and Kouzmin, A. (2003). Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7 (4), pp. 81

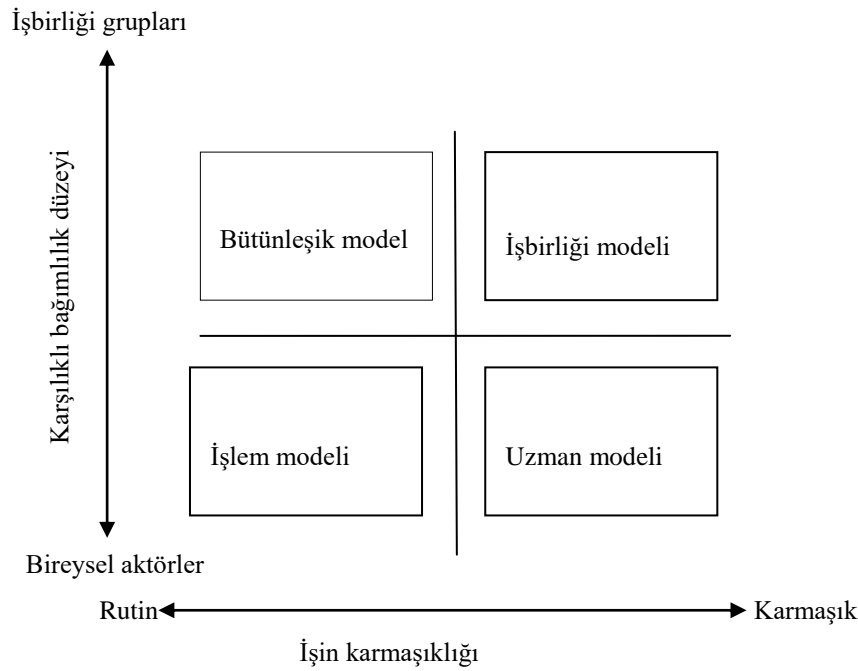
Yukarıda belirtilen çalışmaya göre, felsefi model temelini Sokrates'in diyaloglarından alır. Örgütlerin dayanıklılığının ve sürekliliğinin sağlanması için stratejik karar verme ve vizyon belirleme hususlarında bu modelin önemi çok büyüktür. Sürekli bilgi arayışında olmak, sorgulayarak ve tartışarak yeni ve doğru bilgiye ulaşmak modelin ana fikridir. Bilişsel model ise temelini pozitivizmden alan ve bilgiyi emek, sermaye gibi bir varlık olarak gören modeldir. Örgütlerin problem çözme ve fırsatları yakalama becerilerinin bilginin standardize edilerek örgüt üyelerince anlaşılır ve kullanılabilir hale getirilmesiyle geliştirilebileceği bu modelle ifade edilir. Şebeke örgüt teorileri temelinde kurulan şebeke modelinde, bilginin sosyal ortamlarda yaratılıp paylaşılabilirliği üzerinde durulur. Bu nedenle; takım, grup, koalisyon gibi kavramlar modelde önemli bir yer tutar. Fiziksel olarak bir araya gelemeyen takım, grup ya da örgüt üyelerini sürekli etkileşim içinde tutmak için bilgi teknolojileri bu modelde oldukça değerli kabul edilir. Sosyolojik ve tarihsel temellere dayandırılan toplum modeline göre evrensel bilgi yoktur; bilgi toplumsal kabullere ve fikir birliğine dayanır. Toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de üyeleri bir arada tutan ihtiyaçlar ve zorunluluklar bulunur. Bu ihtiyaçların karşılanması için işbirliği, güven ve bağlılık temelinde bilginin kullanılması ve paylaşılması söz konusudur. Çalışmada beşinci model olarak ifade edilen kuantum modeli temelini kuantum fiziğinden alır. Modelde mevcut bilgi ve iletişim teknolojilerinin kuantum ilkeleri doğrultusunda geliştirilmesinin pek çok şeyi değiştirebileceği ifade edilir. Bilgi teknolojilerini bilgi yönetiminin merkezinde değerlendiren bu modelde, insanların en karmaşık hususlarda dahi karar vermelerini kolaylaştıran sistemlerden ve uygulamalardan söz edilir. Bu sistemlerin karmaşık, karşılıklı-bağımlı ve dinamik meselelerde alınabilecek her kararın olası sonuçlarıyla ilgili bilgiler sunarak insanları yönlendireceği vurgulanır (Kakabadse vd., 2003: 81-85).

### **1.7.3. Donoghue ve arkadaşlarının bilgi yönetimi modeli**

Donoghue ve arkadaşları (1999: 50), her modelin her örgütte etkin olamayacağı fikrinden yola çıkarak, yapılan işin özelliklerine göre bilgi yönetimi modellerini sınıflandırmışlardır. Çalışmada yapılan işin özellikleri, "karşılıklı bağımlılık düzeyi" ve "işin karmaşıklığı" olmak üzere iki boyutla ele alınmıştır. Şekil 3'te görüldüğü üzere bilgi yönetimi modellerini belirleyici olan bu matrisin dikey eksenini karşılıklı bağımlılık düzeyi, yatay eksenini ise işin karmaşıklık derecesi oluşturmaktadır. Karşılıklı bağımlılık düzeyi, bir işin yapılabilmesi için gerekli olan işbirliği ve



etkileşimin düzeyini ifade eder. Yani bir iş için fazlaca işbirliği ve etkileşim gerekliyse bu işin karşılıklı bağımlılık düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. İşin karmaşıklığı ise çalışanların işlerini yaparken ihtiyaç duydukları bilgi ve değerlendirme süreçleriyle ilgilidir. Çalışanlar, rutin bir şekilde standart bilgilerle işlerini yürütebiliyorlarsa bu işin karmaşıklık düzeyinin düşük olduğu anlamına gelmektedir. İşlerini yürütürken farklı bilgi ve değerlendirmelere duyulan ihtiyacın sıklığı işin karmaşıklık düzeyini artırmaktadır.



**Şekil 4.** Donoghue ve arkadaşları (1999)'nın Bilgi Yönetimi Modeli

Kaynak: Donoghue, L. P., Harris, J. G., & Weitzman, B. A. (1999). Knowledge management strategies that create value. *Outlook*, 1, p.50.

Şekil 4'te görüldüğü üzere, yapılan işin karşılıklı bağımlılık ve karmaşıklık düzeylerine göre uygulanabilecek dört farklı bilgi yönetimi modeli bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan işlem modelinde hem işin karmaşıklığı hem de karşılıklı bağımlılık düzeyi düşüktür. Yapılan işler rutin, formal kurallara ve prosedürlere bağlı olan, işi yapan kişilerin takdir yetkisinin olmadığı işlerdir. Bu tür bir işte bilgi yönetiminin başarısının sağlanabilmesi için işlem modelinde bilginin politika ve prosedürlere entegre edilmesinin gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle bilginin otomasyonu ve rutinleştirilmesi bir gerekliliktir. İşin karmaşıklık düzeyinin düşük olmasına rağmen karşılıklı bağımlılık düzeyinin yüksek olduğu örgütler için önerilen model bütünleşik modeldir. Fonksiyonlar arasında uyumun ve dengenin sağlanması için ortak hedefler,

geribildirimler ve çapraz fonksiyonlu takımlar aracılığıyla bilgi yönetiminin sağlanması önerilmektedir. Uzman modelin uygulanmasının uygun bulunduğu işlerde ise işin karmaşıklık düzeyi yüksek, ancak karşılıklı bağımlılık düzeyi düşüktür. Bu modele göre örgütteki en bilgili, uzman kişiler bilgi yönetiminin başarısında kilit rol oynarlar. Sürekli eğitimle uzmanlık bilgisinin artırılması, uzman kişilerin örgüt bünyesinde istihdam edilmesi ve bu istihdamda sürekliliğin sağlanması modelin önerilerindedir. Hem işin karmaşıklığının hem de karşılıklı bağımlılık düzeyinin yüksek olduğu durumlarda işbirliği modeli uygun bulunmaktadır. Bu tür işlerde belirsizlik hakim olduğu için sürekli öğrenme ve bilgi yönetiminin bütün örgüt düzeyinde gerçekleşebiliyor olması gereklidir (Donoghue vd., 1999: 52).

### **1.8. Bilgi Yönetimi Yaklaşımları**

Örgütler, içinde buldukları sektöre, ürettikleri ürün veya hizmetin türüne, hitap ettikleri müşteri kitlesine, örgüt yapısına ve daha birçok değişkene göre bilgi yönetimine farklı açılardan bakabilmektedirler. Yapılan araştırmalarla bir teknik ya da metottan ziyade süreçlerin, kullanıcı-bilgi sistemleri ilişkilerinin, özel analizlerin oluşturduğu bir karma olarak ortaya çıkan yaklaşımlar ortaya konmuştur (Demirhan, 2002: 119). Bu başlık altında farklı araştırmacıların bilgi yönetimi yaklaşımı sınıflandırmaları ele alınacaktır.

Alavi ve Leidner (1999: 11-13), yöneticilerin bilgi yönetimine bakış açılarını değerlendirdikleri çalışmalarında konuya ilişkin üç yaklaşım olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yaklaşımlar; bilgi temelli yaklaşım, teknoloji temelli yaklaşım ve kültür temelli yaklaşımdır. Bilgi temelli yaklaşımda bilgi yönetimi, bilginin özelliklerine göre değerlendirilmektedir. Bu noktada bilginin ulaşılabilir olması, uygulanabilir olması gibi özelliklerin önemi üzerinde durulmaktadır. Bilgi temelli yaklaşımı benimseyen yöneticilere göre başarılı bir bilgi yönetimi, "kayalıkların arasındaki değerli taşları bulmakla", yani pek çok bilginin arasında en değerli olanın ayırt edilebilmesiyle mümkündür. Teknoloji temelli yaklaşımda bilgi yönetimi çeşitli sistemler (yönetim bilgi sistemleri, uzman sistemler vs.) ve çeşitli araçlarla (arama motorları, medya araçları vs.) ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımda, dünya çapında kullanılan bilgi teknolojilerini süreçlerine entegre edebilen işletmelerin bilgi yönetimini başarılı şekilde gerçekleştireceği vurgusu yapılır. Çalışmada belirtilen son yaklaşım olan kültür temelli yaklaşımda bilgi yönetimi; öğrenme, iletişim ve entelektüel birikimi

artırmayla ilişkilendirilmektedir. Kültür temelli yaklaşımı benimseyen yöneticiler, bilgi yönetimi başarısının %20'sinin bilgi ve teknolojiye, kalan %80'inin ise öğrenme, iletişim ve entelektüellik seviyesine bağlı olduğunu ileri sürmektedirler. Bu yaklaşıma göre, öğrenen örgüt niteliği kazanabilmiş, entelektüel birikimi yüksek insan kaynakları potansiyeli olan ve etkili bir iletişimle bu birikimin paylaşılabilirdiği örgütler başarılı bir şekilde bilgi yönetimini gerçekleştirebilirler.

Barclay ve Murray (2000)'in çalışmalarında bilgi yönetimi yaklaşımları mekanik yaklaşım, kültürel/davranışçı yaklaşım ve sistematik yaklaşım olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Alavi ve Leidner (1999)'ın çalışmalarında bilgi ve teknoloji temelli olarak ifade edilen yaklaşımlar bu çalışmada "mekanik yaklaşım" olarak, kültür temelli yaklaşım ise kültürel/davranışçı yaklaşım kapsamında değerlendirilmektedir. Mekanik yaklaşımda bilgi yönetiminin anahtarı bilgiye ulaşım kolaylığıdır. Bilgiye ulaşımın ardından bilginin saklanması ve paylaşılması için gerekli olan ise teknolojik araçlardır. Mekanik yaklaşıma göre, bilgiye ulaşabilen ve teknolojiyi kullanarak bilgiyi değerlendirebilen örgütler bilgi yönetiminde başarıyı yakalarlar. Kültürel/davranışçı yaklaşımda ise bilgi yönetimi süreci bir yönetim meselesi olarak ele alınır. Teknoloji, açık bilgi kaynaklarını yönetmek için nihai olarak gerekli olsa da çözüm değildir. Bu yaklaşımda, var olan bilgiye erişim ve teknolojiden ziyade inovasyon ve yaratıcılık esas alınır. Bu bağlamda süreç yenileme, değişim yönetimi ve öğrenen organizasyon kavramları, bilgi yönetiminin başarısı için anahtar kavramlar olarak değerlendirilir. Sistematik yaklaşımda ise süreç ya da teknoloji gibi bir vurgu yoktur. Bu yaklaşımda bilgi yönetiminin çeşitli süreçlerle, çeşitli teknolojilerle veya geleneksel yöntemlerle yürütülebileceği ifade edilir. Kültürün değişmesinin zor olması nedeniyle örgütlerde politikaların ve uygulamaların değiştirilmesi, teknolojilerin de işletme problemlerine çözüm olacak şekilde uyarlanmasıyla bilgi yönetiminin başarılı olacağı ileri sürülür. Sistematik yaklaşım, bilgi yönetiminin bir yönetim meselesi olduğunun ancak yalnızca yöneticilere indirgenemeyeceğinin de altını çizmektedir.

Alavi ve Leidner (1999) ile Barclay ve Murray (2000)'in çalışmalarına benzer şekilde, Gloet ve Terziovski (2004: 403-404) bilgi yönetimi yaklaşımlarını "bilişim teknolojileri paradigması" ve "hümanist paradigma" olmak üzere iki türde incelemektedir. Bilişim teknolojileri paradigmasının odak noktasını bilgi yönetiminin somut öğeleri oluştururken, hümanist paradigmada soyut öğelere odaklanması söz konusudur. Bu bağlamda, bilginin toplanması, işlenmesi ve depolanması, örgütlerde kullanılan bilgi sistemleri gibi öğeler somut; bilginin yayılması ve örgütsel öğrenme

gibi ögeler ise soyut olarak değerlendirilmektedir. Araştırmacılar bilişim teknolojileri paradigmasını bilgi yönetiminin sert unsurları olarak, hümanist paradigmayı yumuşak unsurları olarak da ifade etmektedirler. Çalışmada, başarılı bir bilgi yönetimi için her iki unsura da ihtiyaç duyulduğu ayrıca belirtilmektedir.

Önceki çalışmalarla aynı doğrultuda olan güncel bir çalışmada bilgi yönetimi kavramı "bilimsel yaklaşım" ve "sosyal yaklaşım" olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Bilimsel yaklaşım, diğer adıyla "mühendislik yaklaşımı"nın temeli değişim mühendisliği, bilimsel yönetim ve bilgi teknolojileri kavramlarına dayanmaktadır. Somut bilgi üzerinde duran bu yaklaşımda, rasyonel düşünce ve matematik kullanılmaktadır. Bilimsel yaklaşımda bilgi yönetimi, bilgi teknolojilerinin parçalarından birini oluşturan bir disiplin olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda bilgi yönetimi, belirli teşvikler, programlar ve standartlar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Çalkantılı ve belirsiz olan günümüz küresel iş dünyasında bu yaklaşımın yetersizliği üzerine pek çok eleştirel çalışma bulunmaktadır. Bu eleştiriler sonucunda ortaya çıkan sosyal yaklaşım, "stratejik yaklaşım" ya da "insan kaynakları yaklaşımı" olarak da adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımda teknolojiden ziyade kültür ve insan unsurları üzerinde durulmaktadır. Teknoloji gerektiğinde kullanılan ancak bilgi yönetiminin yapı taşı olmayan bir unsur olarak görülmektedir. Sosyal yaklaşıma göre bilgi yönetimi, belirli standartlar veya programlar çerçevesine sığdırılamayacak düzeyde beşeri bir disiplindir. Bilgi yönetimi yaratıcı düşünce temelinde gerçekleştirilebileceği için organik yapıda sürdürülebilirliği söz konusudur (Tzortzaki ve Mihiotis, 2014: 38-39).

Wick (2000: 516-520), sözü edilen çalışmalardan farklı olarak bilgi yönetimi yaklaşımlarını Rensis Likert (1967: 46)'in Sistem 1-Sistem 4 modeline benzer şekilde ifade etmektedir. Süreklilik temelinde kurulan bilgi yönetimi yaklaşımlarından her biri bir öncekini kapsayacak niteliktedir. Wick (2000)'e göre bilgi yönetimi yaklaşımlarından ilki ve en ilkeli, "döküman merkezli yaklaşım"dır. Bu yaklaşımda bilgi yönetimi; bilgi edinme, bu bilgiyi analiz edip sentezleyerek başkalarının da anlayabileceği dökümanlar haline dönüştürme sürecidir. Bu süreç, bilgi kodlama süreci olarak da ifade edilebilir. Mevcut bilgilerden yola çıkarak bu bilgileri genelleştirmeyi hedefleyen bu yaklaşımda biçimsel bir sürecin izlenmesi beklenmektedir. "Teknoloji merkezli yaklaşım", çalışmada sözü edilen ikinci yaklaşımdır ve bu yaklaşım döküman merkezli yaklaşımın genişletilmiş halidir. Bilgi yönetimi süreçlerinin teknolojiyle iç içe olması gerektiğini savunan bu yaklaşımda biçimsel bir sürecin izlenmesi beklenmez. Hem döküman merkezli hem de teknoloji merkezli yaklaşımları kapsayarak üçüncü

düzeyde bulunan yaklaşım "sosyo-örgütsel yaklaşım"dır. Önceki iki yaklaşımda açık ve kodlanabilir bilginin yönetiminin mümkün olduğu ancak örtük ve kodlanamayan bilginin insanlar arası etkileşimle gerçekleştirilebileceği bu yaklaşımla ifade edilmektedir. Bu nedenle sosyo-örgütsel yaklaşım, bilgi yönetiminde insan ilişkilerini ve bilgi paylaşım kültürünü vurgulamaktadır. Kendisinden önceki bütün yaklaşımları kapsayan ve örgütlerde bilgi yönetimi için en ileri düzey olarak kabul edilen dördüncü ve son yaklaşım "bilgi örgütü yaklaşımı"dır. Bilgi örgütü, bilgi yönetimini misyon edinmiş ve örgütün bütün süreçlerine entegre edebilmiş olan, bilgiyi stratejik bir unsur olarak rekabet avantajı sağlayabilecek düzeyde kullanabilen, fiziksel sermayeden ziyade soyut bir varlık olan entelektüel sermayeye değer veren ve bu sermayeyi artırmak üzere çalışan örgüttür. Bilgi örgütü yaklaşımı bu düzeye varabilmiş olan örgütler için geçerli olan, ideal yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

### **1.9. Bilgi Yönetiminin Sağladığı Yararlar**

Günümüz çağının "bilgi çağı", günümüz ekonomisinin "bilgi ekonomisi" olarak adlandırıldığı bir dönemde bilgi yönetiminin örgütler için hayati önem arz ettiği açıktır. Örgütlerin emek, sermaye ve doğal kaynakların yanı sıra bilgiyi de temel üretim faktörü olarak değerlendirmelerinin sebepleri oldukça fazladır. Bu başlık altında, örgütlerin bilgiye verdikleri önemin neden bu denli arttığını açıklamak üzere bilginin örgütler için sağladığı yararlarından bahsedilecektir.

Bilgi tabanlı ekonomiyle ortaya çıkan karmaşıklıkların üstesinden gelebilmek için bilgi yönetiminin çeşitli avantajları olacağını ifade eden Beijerse (1999: 97), bilgi yönetimiyle örgütlerin şunları sağlayabileceğini ileri sürmektedir:

- Verimliliği artırmak,
- Piyasada daha akıllıca çalışarak pazar konumunu iyileştirmek,
- İşletmenin sürekliliğini artırmak,
- İşletmenin karlılığını artırmak,
- Ürün geliştirme ve pazarlama arasındaki etkileşimi optimize etmek,
- Çalışanların işle ilgili becerilerini artırmak,
- Profesyonellerin daha verimli ve etkili bir şekilde öğrenmesini sağlamak,
- Stratejik ittifaklar, birleşmeler veya yeni bir teknolojinin satın alınması-üretimi gibi kararlar için sağlam bir zemin oluşturmak,
- Çalışanlar arasındaki iletişimi iyileştirmek,

- Çalışanlar arasındaki sinerjiyi artırmak,
- Çalışanların mevcut işlerinde çalışma sürekliliğini artırmak (personel devir hızını azaltmak),
- İşletmenin ana işine odaklanmasını sağlamak.

Cebi ve arkadaşlarının (2010: 313-316) bankacılık sektöründe bilgi yönetiminin sağladığı yararları inceledikleri çalışmalarında yukarıda sayılan pek çok maddenin doğrulandığı görülmektedir. Çalışmada bilgi yönetimi faaliyetlerinin işletmelerin temel süreçleri üzerinde olumlu etkileri olduğu ifade edilmektedir. Bilgi yönetimi faaliyetleriyle sağlanan; işlem süresinin azaltılması, sorunların hızlı tespiti, iş süreçlerinde iyileştirmeler, operasyonel ve idari süreçlerin daha hızlı yürütülmesi gibi olumlu sonuçlarla işletmelerde süreç performansının iyileştirildiği ortaya konmuştur. Süreç performansında yaşanan olumlu değişimlerle çalışanlar süreçte kaybetmedikleri zamanı becerilerini geliştirmek, deneyimlerini paylaşmak, karar verme sürecinde etkin bir katılım sağlamak gibi etkinliklerle geçirmektedirler. Böylece süreç performansı çalışan performansının da artışı sağlamaktadır. Çalışanlar artan becerileri ve deneyimleriyle müşterilere daha kaliteli hizmet sunarak ve yeni müşteriler edinerek pazar performansını da olumlu yönde etkilemektedirler. Süreçlerinde, çalışanlarında ve içinde bulunduğu pazarda performansı artan bu örgütler, böylece verimliliklerini artırmış, maliyetlerini azaltmış, çalışanlarını elinde tutabilmiş, kısacası örgütsel performansını artırabilmiş olurlar. Cebi ve arkadaşlarının (2010) çalışmalarında açıklanan bu zincirleme süreç şu şekilde özetlenebilir:



**Şekil 5.** Bilgi Yönetimi-Performans İlişkisi

Pek çok çalışmada bilgi yönetiminin işletmelerin daha inovatif olmalarını sağladığı ve bunun beraberinde rekabet üstünlüğü elde ettikleri belirtilmektedir. (Demarest, 1997; Ndlela ve Toit, 2001; Ofek ve Sarvary, 2001; Johannessen ve Olsen, 2003; Darroch, 2005; İraz, 2005; Plessis, 2005; Saulais ve Ermine, 2012). Carneiro (2000: 96), bilgi yönetiminin inovasyonu nasıl artırdığını ve rekabet üstünlüğünü nasıl sağladığını incelemiştir. Çalışmada entelektüel sermayenin önemini anlamış olan, bilgiyi stratejik bir araç olarak değerlendiren ve bilgi yönetimini gerçekleştirebilen

işletmelerin çalışanların niteliklerini geliştirebildikleri belirtilmektedir. Çalışanların eğitimine önem veren bu işletmelerde yaratıcılık ve sürekli öğrenme teşvik edilmektedir. Sürekli öğrenme ve bilgi arayışında olan çalışanlar sektörün içinde bulunduğu pazarın ihtiyaç, istek ve beklentilerine ilişkin bilgiler edinir ve bu doğrultuda inovasyon yapabilirler. Aynı zamanda bilgi teknolojilerine hâkim olan, bilgi edinmeyi ve öğrenmeyi bir hayat felsefesi edinmiş olan bu çalışanlar rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini analiz edebilir, sahip oldukları teknoloji ve stratejiler hakkında bilgi edinebilirler. Bu doğrultuda rakiplerine oranla daha üstün performans sergileme gayreti içinde olan çalışanlar işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli rol oynarlar.

Esasında bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme birbiri içine geçmiş ve birbirini destekleyen kavramlardır. Çalışmalarda hangi kavramın diğerinin sonucu veya sebebi olduğu hususunda birtakım tartışmalar üzerinde durulmaktadır. Bu sebeple kavramlar yumurta-tavuk ikilemine benzetilmiş, hangisinin diğerinin sonucu olduğunun tam olarak bilinemeyeceği anlaşılmıştır (Aggestam, 2006: 295). Loermans (2002: 290, 292)'a göre, bilginin yaratılması öğrenme sürecinin sonunda gerçekleşirken; bilginin paylaşılması ve kullanılması aşamalarında da öğrenme süreci gerçekleşmektedir. Kavramlar arasındaki fark ise öğrenen organizasyonda öğrenme sürecine odaklanılırken; bilgi yönetiminde öğrenme sürecinin sonundaki çıktılara odaklanılmasıdır. Başka bir deyişle, öğrenen organizasyon olmak sürekli olarak yeni bilginin yaratılmasını gerektirir ancak bilgiyi yaratmak tek başına yeterli değildir. Bilginin etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ve yönetilmesiyle örgütler rekabet üstünlüğü elde edebilir.

Öğrenen organizasyon kavramıyla ilgili çalışmalarıyla bilinen Peter Senge'e (1997: 45) göre beş öğrenme disipliniyle öğrenen organizasyon olma vasfı kazanılabilir. Bu disiplinler; zihni modeller, kişisel uzmanlık, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir. Esasında bu disiplinler bilgi yönetimi süreçlerine entegre edilerek başarılı bir bilgi yönetimi gerçekleştirilebilir. Bir organizasyonun zihni modellerle çalışma kapasitesini geliştirmek hem yeni becerilerin öğrenilmesini hem de bu becerilerin uygulamaya aktarılmasını sağlayacak kurumsal yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlar. Yani zihni modeller bilginin yaratılması aşaması için oldukça önemlidir. Bilginin doğru zamanda, doğru kişiler tarafından kullanılabilmesi için gereken ikinci aşama bilginin depolanmasıdır ve bu süreç kişisel uzmanlıkla gerçekleştiğinde amacına hizmet edebilir. Paylaşılan bir vizyon ve takım halinde öğrenme becerisi ise bilginin paylaşılması sürecini besleyen birer can damarıdır ve bu süreci oldukça kolaylaştırır. Bilginin uygulanması olan son aşamada ise hangi bilginin

hangi alanda uygulanabilir olduğunu, sistemin belirli bir alanında uygulanması halinde bunun sistemin diğer alanlarını ve genel olarak sistemi nasıl etkileyeceğini bilmek hayati önem taşır. Bu durum sistem düşüncesiyle gerçekleşirse bilgi yönetimi başarıya ulaşabilir.

Chong ve arkadaşları (2000: 372) çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 25 işletme üzerinde yaptıkları çalışmada temel olarak bilgi yönetiminin işletmeye kazandırdıklarını analiz etmişlerdir. Analiz sonucunda; bilgi yönetiminin en çok müşteri hizmetlerini iyileştirdiği, onu takiben iletişim akışını geliştirdiği ve problem çözme süresini kısalttığı, proje yönetimi maliyetlerini azaltarak etkinliğini artırdığını, satışları artırdığı bulgularına ulaşılmıştır. Jarrar (2002: 323), önceki araştırmalara benzer şekilde bilgi yönetiminin rekabet üstünlüğünü artırdığını ifade ederek, örgütler için kazandırdığı zaman üzerinde durmuştur. Çalışmada, ‘tekerleği yeniden icat etmek’ yerine, bilgi yönetimiyle var olan bilgiye ulaşmanın kolaylığından, böylece yeni ürün ve hizmetler için arta kalan zamandan söz edilmiştir. Ayrıca, bilgi paylaşımından çekinen çalışanların bilgi sisteminin içine dâhil edilmesiyle bilgi üretimi ve paylaşımı konusunda desteklenmiş olacaklarının altı çizilmiştir.

Cong ve Pandya (2003: 27-28), bilgi yönetiminin yararlarını çalışanlar düzeyinde ve örgüt düzeyinde olmak üzere iki grupta incelemiştir. Bireysel düzeyde bilgi yönetimi, bilgi paylaşımını sağlaması nedeniyle çalışanların birbirlerinden pek çok şey öğrenmelerini sağlayarak tecrübelerini ve becerilerini artırır. Böylece çalışanlar bireysel performanslarını geliştirebilir, kariyerleri için önemli bir gelişme kaydedebilirler. Örgütler için ise bilgi yönetimi, çalışanların bilgisine daha kolay ulaşılmasını, böylece daha etkin bir karar verme sürecini yaratır. Buna ek olarak bilgi yönetimi; işbirliğinin artması, iş süreçlerinin düzenli bir şekilde tamamlanması, işlem maliyetlerinin azaltılması ve müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi gibi yararlar sağlar. Örgütün sahip olduğu bilgiyi doğru şekilde yöneterek sürekli artırması, örgütün varlıklarında bir artış anlamına geldiği için örgütün piyasadaki finansal değerini de artırır.

Bilgi yönetiminin yararlarını çalışanlar ve örgütler için ayrı ayrı inceleyen diğer bir çalışmaya göre çalışanlar için bilgi yönetimi; işlerini daha pratik şekilde yaparak karar verme ve problem çözme için daha fazla zaman ayırabilmelerini, güncel uygulamalarla kendilerini sürekli geliştirebilmelerini sağlamaktadır. Örgütler için bilgi yönetimi ise; stratejilerini gerçekleştirmelerinde, yenilikler için yeni fırsatlar yakalamalarında, örgütsel hafızanın geliştirilmesinde ve daha iyi rekabet



edebilmelerinde etkili olmaktadır (Dalkir, 2005: 20). Jennex ve Olfman (2006: 61), Dalkir (2005)'in çalışmasını destekleyerek, bilgi yönetiminin örgütsel hafızaya katkı sağladığını, örgütsel hafızanın depolanan, paylaşımına açık bulunan ve kullanılabilir olan bilgiyi artırmasıyla örgütsel öğrenmeye zemin hazırlandığını ifade etmektedir. Döngüsel bir modelle ifade edilen bu zincir, bilgi yönetimi-örgütsel hafıza-örgütsel öğrenme ve öğrenme sonrasında tekrar bilgi yönetimi şeklinde devam etmektedir. Bu döngünün başarılı şekilde sürdürülmesinin örgütsel etkinlik üzerinde olumlu etkileri olacağı belirtilmektedir.

Loermans (2002: 288), yukarıda sözü edilen çalışmalardaki yararları ek olarak, bilgi yönetiminin sağladığı maliyet avantajlarını ele almış ve çalışmasını örneklerle desteklemiştir. Anderson danışmanlık şirketinin çalıştığı işletmelerden biri olan FedEx'in intranet ve diğer bilgi paylaşım araçlarını kullanarak yılda milyonlarca dolar maliyet avantajı sağladığı; Booz Allen Hamilton isimli diğer bir danışmanlık şirketinin sunduğu hizmetlerin dağıtımında bilgi yönetimi etkinliklerinden yararlanarak üç yılda 21,3 milyon dolar maliyet avantajı elde ettiği; Skandia adlı sigorta şirketinin yaklaşık yedi yıl süreceği belirlenen Meksida'da yeni bir ofis kurma projesini, önceki planlar ve elde edilmiş dökümanlar sayesinde altı ay içinde tamamlayabildikleri verilen örnekler arasındadır. Çalışmada, maliyet avantajının etkin bir bilgi yönetimi ve öğrenen organizasyonun oluşturduğu sinerjiyle mümkün olabileceği vurgulanmaktadır.

Bütün bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, örgütler için bilgi yönetiminin faydaları yönetsel düzeyler baz alınarak özetlenebilir. Bilgi yönetimi operasyonel düzeyde:

- Süreçlerin daha hızlı yürütülmesini sağlar,
- İşlem maliyetlerini azaltır,
- Bilginin sürekli kullanımını sağladığı için öğrenme sürecini kısaltır,
- Verimliliği artırır.

Eşgüdümleme düzeyinde bilgi yönetimi:

- Çalışanların işle ilgili bilgi, deneyim ve becerilerini artırır,
- Çalışanlar arasındaki iletişimi ve sinerjiyi artırır,
- Problem çözme süreçlerini hızlandırır,
- Karar verme sürecinin etkinliğini artırır,
- Ürün ve hizmet kalitesini yükseltir.

Stratejik düzeyde bilgi yönetimi:

- İşletmenin verimliliğini ve performansını, dolayısıyla karlılığını artırır,

- Maliyetleri düşürür,
- Örgütsel hafızayı genişletir,
- İnovatif faaliyetleri artırır,
- Rekabet üstünlüğü sağlar,
- Stratejilerin gerçekleştirilmesini sağlar,
- Yeni iş fırsatları yakalanmasını sağlar,
- Stratejik kararların etkinliğini artırır,
- Örgütün finansal olarak piyasa değerini yükseltir.

## 2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

### 2.1. Dayanıklılık Kavramı

Dayanıklılık kavramı genel olarak dayanıklı olma durumu ve metanet olarak tanımlanır. Kavramın süreç içerisinde varlığını devam ettirebilme, karşılaşılan güçlüklerle baş edebilme, yeniden dengeyi sağlayabilme, içeriden veya dışarıdan gelen tehditlere karşı yaşama gücünü koruyabilme ve fırsatlardan yararlanabilme yeteneklerini kapsamı sebebiyle stratejik bir anlama ve öneme sahiptir. Bu sebeple, var olmayla ve evrimsel değişimlerle ilgili bütün süreçler gerçekte dayanıklılığı ifade etmektedir. Kavram pek çok alanda kullanıldığı için farklı tanımları mevcuttur. Örneğin, Uygulayım Terimleri Sözlüğü (1980) dayanıklılığı, *"fiziksel, kimyasal ya da mekanik etkenlere karşı dirençli olabilme durumu"* olarak tanımlar. Sinema ve Televizyon Terimleri Sözlüğü (1981)'ne göre dayanıklılık, *"filmin, dış etkilere direnme niteliği"* dir. Fizik Terimleri Sözlüğü (1983) ise dayanıklılığı, *"bir nesnenin ya da bir dizgenin bir dış kuvvet etkisiyle ayrıldığı denge durumuna geri dönme eğilimi"* olarak tanımlar ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).

Dayanıklılık kavramının bilimsel olarak kullanımı ilk defa fizik bilimi literatüründe gerçekleşmiştir. Fizik biliminde, "bir sistemin bozulmasının ardından tekrar eski formuna kavuşması" anlamına gelen dayanıklılık ilk kez 1973 yılında Holling tarafından ekolojik bir perspektifle ele alınmış ve "bozulmalara rağmen ekolojik dengenin korunması" anlamında kullanmıştır (Annarelli ve Nonino, 2016: 2-3). Esasen dayanıklılık, bir sistemin bozulmasının ardından eski formuna dönmesiyle sınırlı değildir. Maddenin yahut sistemin iç veya dış kuvvetle baskılanmasına rağmen bu kuvvet baskısından etkilenmeden yani "yapısında bozulma olmadan" kendini koruması da dayanıklılık olarak ifade edilir. Nitekim, bu durum kimya bilimindeki "kohezyon kuvveti" ve "adhezyon kuvveti" kavramları ile açıklanabilir. Kohezyon kuvveti, aynı cins moleküller arasında oluşan moleküller arası çekim kuvvetini, adhezyon kuvveti ise farklı cins moleküller arası çekim kuvvetini ifade eder (Gönül, 2000: 29). Bu çekim kuvvetleriyle maddeler iç ve dış kuvvetlerin baskılarına rağmen dayanıklı olabildikleri ölçüde yapılarını korurlar.

Daha sonraki süreçte "dayanıklılık" kavramı farklı disiplinlerde farklı anlamlarda kullanılmaya başlanmıştır. Mühendislik disiplininde dayanıklılık, malzemelerin deformasyonun ardından asıl hallerine geri dönebilmeleri anlamında ele

alınırken; klimatoloji bilimi küresel ısınma karşısında ekolojik ve sosyal sistemlerin dayanıklılığı çerçevesinde kavramdan söz etmiştir. Sosyolojik bağlamda dayanıklılık ise herhangi bir olağanüstü durumla kişisel, örgütsel ya da toplumsal olarak başa çıkabilme veya duruma uyum sağlayabilme, üstesinden gelebilme meziyeti olarak ifade edilir (McManus vd., 2008: 82). Örneğin Wildavsky (1991), dayanıklılığı "öngörülmeleyen tehlikelerin ortaya çıkması durumunda bu tehlikelerle başa çıkabilme ve kendini toparlayabilme kapasitesi" olarak tanımlarken (McGuinnessa ve Johnson, 2014: 449); Westrum (2006), "bir sistemin olumsuz sonuçlara engel olabilme veya bu sonuçları asgari düzeyde tutabilme ve hızlı bir şekilde bu sonuçların üstesinden gelebilme kapasitesi" olarak tanımlar. Farklı disiplinlerdeki tanımların temel ortak noktaları göz önüne alındığında dayanıklılık; beklenmedik, umulmadık değişimler ve karışıklıklara verilen yanıtları ve bu durumlara uyum yeteneğini ifade eder (Erol vd., 2010: 113-114).

Sosyal bilimlerde dayanıklılık ilk olarak bireysel düzeyde ele alınmış ve psikoloji biliminin konusu olarak incelenmiştir (Lengnick-Hall vd., 2011: 244). Kavramın yönetim biliminde ele alınması ise Meyer (1982) ve Weick (1993)'in çalışmalarıyla başlamıştır. Ekonomik kriz, iklim değişikliği, terör gibi küresel tehditlerin artmasıyla dayanıklılık daha da dikkat çeken bir kavram haline gelmiştir (Annarelli ve Nonino, 2016: 3).

## 2.2. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı

Günümüz dünyasında işletmeler hem içsel hem de dışsal olarak pek çok tehdide maruz kalmaktadırlar. Doğal afetler, salgın hastalıklar, terör saldırıları, ekonomik daralma, ekipman arızası ve insan hataları bir örgütün ve çevresinin güvenliğini ve istikrarını bozan örneklerden yalnızca birkaçıdır. Buna ek olarak, örgütler sosyal, ekonomik ve teknolojik olarak günden güne karşılıklı bağımlılığı artan bir dünyada faaliyet göstermektedir. Çoğu zaman önemsiz görülen belirsizlik ve dalgalanmaların kelebek etkisi yaratarak örgütlere yansması mümkündür zira örgütler çeşitli ağların içinde her halükarda diğer alt sistemlerle karşılıklı etkileşime maruz kalmaları sebebiyle bağımsızlıklarını yitirmişlerdir. Bu nedenle, bütün dünya işletmelerinin odağındaki bir mesele olan "örgütsel dayanıklılık" son yıllarda üzerinde durulan kavramlar arasına girmiştir (Annarelli ve Nonino, 2016: 2).

Lengnick-Hall ve arkadaşlarına göre (2011: 244) örgütsel dayanıklılık tanımıyla ilgili literatürde iki farklı görüş bulunmaktadır. Bunlardan ilki, örgütsel dayanıklılığı

beklenmeyen, stresli ve olumsuz durumların ardından sıçrama ve kaldığı yerden devam edebilme becerisi olarak tanımlamıştır (Horne, 1997; Mallak, 1998; Robb, 2000; Gittel vd., 2006). Bu görüş, dayanıklılığın fizik bilimlerdeki tanımıyla örtüşmektedir. Fizik bilimlerinde dayanıklılık, maddenin gerilmesi ve dövülmesinin ardından kendi formuna geri dönebilmesi olarak tanımlanır. Örgütsel dayanıklılık, kendini toparlama anlamında değerlendirildiğinde, genellikle zorluklarla baş etme stratejileri ve beklenen performans düzeyine hızlıca geri dönebilme becerilerinin dikkat çektiği görülür. Bu durumda örgütün çabası, yeni duruma uyum sağlarken işlevsiz ve geriye yönelik faaliyetleri kısıtlamaya yöneliktir. Bu bakış açısına göre örgütsel dayanıklılık sıçrama odaklıdır ve cesaret gerektirir.

Örgütsel dayanıklılığa yönelik ikinci görüş; yeni yeteneklerin geliştirilmesi, her duruma ayak uydurabilme becerisi ve yeni fırsatların yaratılması üzerinde durur (Layne, 2001; Coutu, 2002; Freeman vd., 2004; Jamrog vd., 2006). Gelişim düşüncesini vurgulayan bu görüş, beklenmeyen zorluklardan ve değişikliklerden fayda sağlayabilmeyi ifade eder. Bir başka deyişle, eldeki kaynaklar ve yeteneklerle yalnızca mevcut ikilemlerin çözülmesi değil fırsatlardan yarar sağlanarak başarılı bir gelecek inşa edilmesi vurgulanır. Bu nedenle bu bakış açısı "dönüşümcü" olarak ifade edilir.

Literatürdeki diğer tanımlar incelendiğinde kavramın farklı yaklaşımlarla da ele alındığı anlaşılmaktadır. Horne ve Orr (1998: 31)'a göre her sistem içsel olarak kendisini çevredeki değişikliklere uygun şekilde esnetebilen, yönlendirebilen ve biçimlendirebilen belirli bir dayanıklılık yeteneğine sahiptir. Bu esneklik özelliği sistemlere sürekli olarak yeniden şekillenme fırsatını sunar. Bu da örgütsel dayanıklılığın temelini oluşturur. Aynı çalışmada dayanıklılık; "bireylerin, grupların, örgütlerin ve bütün olarak sistemlerin zaman kaybetmeden, düzeni bozan önemli değişikliklere üretken bir şekilde karşılık verebilmeleri" olarak tanımlanır.

Vogus ve Sutcliffe (2007: 3418), dayanıklılığı, zorlu koşullar altında olumlu düzenlemelerin sürdürülebilmesi ve bu koşulların ardından organizasyonun daha güçlü olması ve bütün problemlerin altından kalkabilir hale gelmesi olarak tanımlamışlardır. Örgütlerin dayanıklı olmalarını gerektiren "olağanüstü durumlar" veya "zorlu koşullar", tehlikeli ve örgüte zarar verebilmesi muhtemel olan bütün olayları kapsamaktadır. Belirli bir olayın risk olarak algılanması ise olayın kapsamına, yerine ve zamanına göre değişiklik gösterir. Olağanüstü olarak adlandırılan olaylar örgütler için stratejik bir belirsizlik unsurudur, zira bu olaylar yalnızca işleyişi değil örgütün yaşamını da etkileyebilmektedir. Bu nedenle Meyer (1982), olağanüstü olayları "çevresel darbeler"

olarak tanımlar. Bu olaylar çeşitli hava olaylarından altyapı yetersizliğine, yakıt krizinden küresel kredi daralmasına, grip salgınından terörizme kadar çok çeşitli biçimde gerçekleşebilir. Günümüzde de bu tür olağanüstü olayların sıklığının gün geçtikçe arttığı ve en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm örgütleri etkilediği açıkça görülmektedir (Sullivan-Taylor ve Branicki, 2011: 5566).

Bir örgütü ya da sistemi içsel veya dışsal olarak etkileyen herhangi bir sarsıntı, travmatik olay veya felaket karşısında direnme ve bunun üstesinden gelme yeteneği "dayanıklılık" olarak adlandırılırken, örgütün yaşanan felaketin ardından eski haline ve hatta eskisinden daha iyi bir hale dönebilmesi örgütün dayanıklılık düzeyinin göstergesi olmaktadır. Bir başka deyişle örgütsel dayanıklılık, örgütün işleyişini bozan beklenmedik durumlarla yüzleşme konusundaki yeterliliğidir. Bu yeterlilik, iç ve dış saldırıların operasyonel yönetimiyle ve stratejik bilinçle doğrudan ilişkilidir. Dayanıklılık, tehditleri ve olası etkilerini en aza indirmek için hazırlıklı olma ve önlem alma düzeyinde ise reaktif; beklenmeyen ve işleyiş bozan olayların akıbetini azaltarak örgütü eski konumuna ya da eskisinden daha iyi bir konuma getirebilme yeteneği düzeyinde ise proaktif ya da dinamik olarak ifade edilebilir (Annarelli ve Nonino, 2016: 3).

Bu durumda örgütsel dayanıklılık, mevcut güçlülere karşı direnç sağlama, tehditlerin üstesinden gelebilme bağlamının yanı sıra fırsatları değerlendirme ve fırsatlarla kendini güçlendirerek geleceği inşa edebilme yeteneğini de kapsamaktadır. Yapılan tanımlarda dayanıklılık, beklenmeyen bir durumun ardından eski haline geri dönebilmek olarak ifade edilse de beklenmeyen durumların yarattığı değişiklik sebebiyle yalnızca eski haline dönmek örgüt için olumlu bir sonuç olmayabilir. Rekabetçi bir çevre içinde dayanıklılık, geçmişe dönmenin daha ötesini zaruri kılar. Bu nedenle dayanıklılık, olumlu yönde değişerek uyum sağlayabilme, yeni fırsatlar ve yeni yetenekler yaratabilme bağlamında düşünülmelidir. Etkin bir yaklaşımla örgütsel dayanıklılık, örgütün kaynakları ve yetenekleriyle mevcut zorlukların üstesinden gelerek gelecekteki başarısı için daha geniş fırsatlar yaratabilmesi olarak tanımlanır (Megele, 2014: 1).

Örgütsel dayanıklılık, işleri aksatan bir olayın ardından, kısa vadede örgütsel faaliyetlerin sürdürülebilmesini sağlarken, uzun vadede örgütün iyileştirilerek yeniden yapılanmasını sağlayan faaliyetleri kapsar. Örgütleri yıkıcı durumlar karşısında hazırlıklı hale getirmek, bu durumlarla etkin ve etkili bir şekilde başa çıkabilmelerini sağlamak için proaktif bir planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Herhangi bir

sürdürülebilirlik ya da yenilenme planı olmayan örgütler, müşteri hizmetlerinde ve iş süreçlerinde aksaklıklar yaşayabilir, dolayısıyla itibarlarını ve pazar paylarını kaybedebilirler (Sahebjamniaa vd., 2015: 261). Bu bağlamda örgütsel dayanıklılık, canlıların hayatta kalmasını sağlayan bağışıklık sistemine benzetilebilir. Bağışıklık sistemi; vücudu mikrop, bakteri, parazit ve virüslere karşı savunmak üzere bir araya gelen hücreler, dokular ve organlar ağının toplamıdır. Bağışıklık sistemi sayesinde canlılar, zararlı dış etkenlerden korunabilir ya da bu etkenlere maruz kaldıklarında savunma yöntemiyle varlıklarına zarar verebilecek etkileri en aza indirgeyerek bütünlüklerini ve sağlıklarını koruyabilirler (National Institute of Allergy and Infectious Diseases, 2007: 1). Nasıl ki canlılar bağışıklık sistemleri sayesinde proaktif davranarak varlıklarını sürdürebiliyorlarsa örgütler de sosyal birer canlı olarak kendi bağışıklık sistemlerini geliştirerek, varlıklarını olası etkilerden sakınabilir veyahut bu etkileri bertaraf edebilir ya da kendileri için daha iyi bir gelecek inşa etmeye çalışabilirler.

### **2.3. Örgütsel Dayanıklılıkla İlişkili Kavramlar**

Örgütsel dayanıklılık, hem literatüre kavram olarak yeni girmesi hem de pek çok örgütsel niteliği kapsıyor olması sebebiyle başka kavramlarla sıklıkla karıştırılmakta veya onlarla aynı anlama gelecek şekilde kullanılmaktadır. Kavram karmaşasının önüne geçerek örgütsel dayanıklılık kavramının açıkça ifade edilmesi bakımından örgütsel dayanıklılıkla ilişkili olan kriz yönetimi, risk yönetimi, adaptasyon, esneklik ve atiklik kavramlarına değinilmesi, örgütsel dayanıklılık ile bu kavramların arasındaki ilişkinin ve farklılıkların açıklığa kavuşturulması gereklidir.

#### **2.3.1. Örgütsel Dayanıklılık ve Kriz Yönetimi**

Örgütsel dayanıklılık, önceleri kriz yönetimi kapsamında değerlendirilmekte ve örgütlerin kriz anında ne yapmaları gerektiğini öngören bir kavram olarak ele alınmaktaydı. Ancak günümüzde örgütsel dayanıklılık kavramı hem krizler karşısında ayakta kalmak hem de krizlere rağmen daha başarılı olmak anlamında kullanılmaktadır (Lee vd., 2013: 29).

Wilson (1992)'a göre kriz yönetimi, potansiyel krizlerin tahmin ve teşhis edilmesi, kriz ya da kriz kapsamında gelişen çeşitli hadiselere karşı eylem planı yapılması, önlenemeyen krizlerin yıkıcı etkilerinin ve olumsuz sonuçlarının asgari düzeye indirgenmesi faaliyetlerini kapsamaktadır (Akt: Preble, 1997: 773). Başka bir

tanımla kriz yönetimi, krizleri engellemek ya da etkin bir şekilde yönetmek üzere örgüt üyeleri tarafından dışsal paydaşlarla birlikte gerçekleştirilen sistematik bir çabadır (Pearson ve Clair, 1998: 61).

Kriz ya da afet yönetimiyle ilgili çalışmalarda, bu durumların yönetimiyle ilgili daha ziyade kısa dönemli çözümler geliştirildiği ifade edilmektedir. Bu çözümler çoğu zaman rutin ekonomik aktivitelerin dışında kalan, yalnızca kriz anındaki sorunu çözmeye odaklıdır. Kriz yönetimi, örgütlerin krizleri tahmin edebilme, krizlerden korunabilme ya da etkilerini en hafif şekilde hissederek üstesinden gelebilme kapasitesidir. Bu kapasite, tahmin sistemlerini geliştirerek, acil durum planları yaparak, egzersiz ve simülasyonlardan yararlanarak, fiziki ve beşeri kaynakların kullanımını doğru planlayarak geliştirilebilir. Kriz yönetimi çalışmaları (Rosenthal ve Kouzmin, 1997: 291; Boin ve McConnell, 2007: 52-53), kriz yönetiminin kapsamının geliştirilerek adaptasyon ve örgütsel dayanıklılıkla bir arada ele alınmasının gerekli olduğunu açıklamaktadırlar. Çünkü sadece kriz anındaki kayıpları azaltacak acil çözümlere odaklanılması, bu sırada değişen çevre koşullarına uygun olan uzun vadeli çözümlerin göz ardı edilmesine sebep olacaktır (Linnenluecke vd., 2012: 21). Örgütün sürdürülebilirliği için yapılan planlar ya da felaketlerden kurtulmak için geliştirilen prosedürler kriz anında etkili sonuçlar vermeyebilir. Örgütlerin yalnızca acil durum ya da kriz yönetimiyle ilgili prosedürler geliştirmeleri değil çalkantılı dönemlerde örgütsel uyumu artırmak için dayanıklılığı da geliştirmeleri gerekmektedir (Burnard ve Bhamra, 2011: 5582).

Özetle, kriz yönetimi, örgütü uğradığı bir bunalımdan çıkaracak kısa vadeli ve sınırlı çözümler sunan, yalnızca mevcut duruma odaklanarak öncesini ve sonrasını kısmen göz ardı edebilen, dar kapsamlı bir uygulamadır. Örgütsel dayanıklılık ise öncelikle örgütün herhangi bir krize uğramaması için daha önceden tedbir alınması ya da bir şekilde krize uğranmış ise bunun fırsata çevrilmesi, uzun vadeye odaklanılması ve pek çok değişkenin göz önüne alınarak çözümler sunulması bakımından kriz yönetiminden daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılık arasındaki diğer bir farklılık odak noktalarıyla ilgilidir. Kriz yönetiminde ve örgütlerin devamlılığını sağlamaya yönelik programlarda kâr odaklı faaliyetlere yönelirken; dayanıklılık konusunda sosyal ve kültürel faktörler göz önünde bulundurulur. Bu faktörler finansal çıktılarla doğrudan ilişkilendirilmesi ve ölçülmesi zor olan faktörlerdir (Lee vd., 2013: 30).



### 2.3.2. Örgütsel Dayanıklılık ve Risk Yönetimi

Risk yönetimi, örgütleri etkileyebilecek potansiyel durumları tanımlamak, bu durumları, örgütlerin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için güvence sağlamak amacıyla oluşturulan; örgütün çalışanları ve üst yönetimi tarafından örgütün bütününde uygulanan sistematik bir süreçtir (COSO, 2004: 2). Bir başka deyişle risk yönetimi, risklerin tanımlandığı ve ölçüldüğü, bu risklerin idaresinde izlenecek yöntemlerin seçildiği, geliştirildiği ve uygulandığı sistematik bir süreçtir (Defense Acquisition University, 2001: 134). Risk yönetimi anlık ya da bir defaya mahsus bir olay olmaması, yani süreklilik arz etmesi sebebiyle "sistematik" bir "süreç" olarak vurgulanmaktadır.

Geleneksel risk yönetim sistemlerinde kurumsal olarak riskler; finansal riskler, operasyonel riskler, yasal riskler ve piyasa riskleri olarak sınıflandırılır ve buna uygun risk yönetim sistemleri geliştirilir (Dionne, 2013: 13). Ancak geleneksel risk yönetimi sistemlerinin ve çözümlerinin günümüzün geniş yelpazeli pazarları ve genel olarak iş dünyasının riskleri karşısında yetersiz kaldığı tartışılmaktadır. Pazardaki hızlı değişimler işletmeleri, bu değişimlere uyarlanabilen risk yönetimi sistemlerine yöneltmektedir. Örgütsel dayanıklılık ise risk yönetiminin kapsamından daha geniş bir şekilde, yalnızca finansal riskler, doğal afetler, fiziksel güvenlik, yasal yeterlilikler gibi geleneksel riskleri değil; inovasyon, fikri mülkiyet hakları ve hatta ortaklıklar ve şirket evlilikleriyle ilgili riskleri de kapsar. Örgütsel dayanıklılıkla, risklerin belirlenmesi, bilgilerin raporlanması, iş planları ve stratejik planlarla bilginin yönetilmesi süreciyle örgüt çapında bir erken uyarı kabiliyeti kazandırılarak, bu kabiliyetin günlük işleyiş ve örgüt kültürüne entegre edilmesi sağlanır (Braes ve Brooks, 2010: 17).

Park ve arkadaşlarına göre (2013: 360), risk yönetimi mevcut durumun korunması, yani dönüşümsel değişikliklerden kaçınarak başarısızlık riskinin asgari düzeyde tutulmasına ilişkin bir uygulama iken; örgütsel dayanıklılık dönüşümsel değişiklikleri de içeren, başarısızlıklardan kaçınmaktan ziyade başarısızlıkların sonuçlarını asgari düzeye indirmeyi amaçlayan bir uygulamadır. Bu bağlamda risk yönetiminde koruma, yedekleme, soyutlama gibi stratejilerle örgütlerin mevcut durumlarının korunması sağlanırken; örgütsel dayanıklılıkta uyumluluk, esneklik, inovasyon, transformasyon gibi stratejilerle örgütlerin mevcut durumlarından ileri taşınması sağlanabilmektedir.

Özetle, risk yönetimi örgütün sadece "tehdit ve tehlike" unsurlarıyla ilgili stratejileri kapsar iken; örgütsel dayanıklılık bunlarla beraber örgütle ilgili "fırsat ve imkanlarla" ilgili stratejik unsurları da değerlendirmek durumundadır.

### 2.3.3. Örgütsel Dayanıklılık ve Adaptasyon

Örgütsel bağlamda adaptasyon, örgütlerin çevrelerinde yaşanan değişim ve dalgalanmalara uyum sağlayabilmeleri ve bunlara karşılık verebilmeleridir. Adaptasyon, örgütlerin çevrelerine uyum sağlayabilmeleri ve performanslarını artırabilmeleri için yenilikçi düzenlemeleri ve optimizasyon faaliyetlerini kapsar. Örgütler, bu kapsamda ürün piyasası ve müşteri profilindeki değişikliklere ayak uydurabilmek için yeni ürün geliştirme, lobcilik faaliyetlerinde bulunma ya da iç verimliliği artırma çabaları içinde olurlar (Linnenluecke vd., 2012: 20).

Örgütlerin çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için girdi-süreç-çıkıtı işleyişine ilaveten etkili bir geri besleme sistemi kurmaları gereklidir. Böylece oluşan girdi-süreç-çıkıtı-geribesleme akışı sayesinde açık birer sistem olan örgütler hem dengeli duruma ulaşırlar, hem de dinamik bir denge gösterirler. Geri besleme sayesinde örgütler faaliyetlerini değerlendirme ve gerekli düzenlemeleri yapma imkanı bulurlar. Böylece örgütler, sistemi yürütebilmek için gerekli bilginin karar organlarına akışını sağlayarak negatif entropi oluşturabilirler (Koçel, 2015: 317-318).

Adaptasyon araştırmacıların dikkatini çeken konulardan biri olmakla beraber, dayanıklılığın adaptasyonla aynı anlama gelip gelmediği de tartışma konusu olmuştur. Kavram olarak adaptasyon, uyum yeteneği ve uyum kapasitesinin toplamıdır. Bu nedenle kavramın dayanıklılıkla ilişkisinin anlaşılması bakımından bu iki kavramın da açıklanması gerekmektedir. Konuya teknik bakış açısıyla yaklaşan Woods (2006: 21)'a göre dayanıklılık, uyum yeteneğinden çok daha fazlasıdır. Zira her sistem, bazen yavaş ve zor olsa da bir şekilde uyum sağlar, oysa dayanıklılık her sistemin kazanabileceği bir nitelik değildir.

Dayanıklılık, bireylerin ya da grupların belirsizliği nasıl yönettiğiyle ilgili olan çok boyutlu ve sosyo-teknik bir kavramdır. Örgütler belirsizliği yönetirken iç kontrol mekanizmalarını merkezileştirmek, öğrenmeyi ve yaratıcılığı arttırmak, uyum sağlama becerilerini geliştirmek gibi çeşitli yöntemler uygulamaktadırlar (Lee vd., 2013: 29). Erol ve arkadaşları (2010: 115) da uyum kapasitesini dayanıklılığı arttıran faktörlerden biri olarak ele almışlardır. Uyum kapasitesi, sistemlerin kısmen zarar görmelerinin ardından eski hallerine geri dönebilme becerilerini ifade eder. Bir sistemin uyum

kapasitesi o sistem içinde planlama ve esnekliğin oturtulmasına bağlıdır. Uyum kapasitesi; belirsizlikle yaşamayı öğrenmeyi, yeniden yapılanma ve yenilenme için farklılık yaratmayı, farklı bilgi birikimleriyle öğrenme sürecini zenginleştirmeyi kapsar. Bir başka deyişle uyum kapasitesi, bireylerin ya da grupların değişen durumlara uygun şekilde davranabilme, yeni durumlar karşısında tecrübeci tutumlar sergileyebilme yeteneği ya da yatkınlığı olarak tanımlanabilir (Umoh vd., 2014: 11).

Vogus ve Sutcliffe (2007: 3418) ile Woods ve Wreathall (2008: 158-159) ise iki tür uyum kapasitesinden söz eder. Bunlardan ilki, örgütlerin karşılaştıkları sorunlara planlanan doğrultuda çözümler sunma ve kendini toparlama kapasitesidir. Bu kapasite, örgüt teorisinde süreklilik ve risk yönetimi kapsamalarında ele alınır. İkincisi ise örgütlerin karşılaştıkları sorunlara var olan yapının dışına çıkarak dinamik şekilde çözümler sunmaları, bir anlamda yeni yetenekler geliştirmeleridir (Lee vd., 2013: 30). Her iki çalışmada da uyum kapasitesinin ikinci türünün dayanıklılıkla ilişkili olduğu vurgulanmıştır.

Dayanıklılık ve adaptasyon ilişkisindeki benzer ve tamamlayıcı yönlerin yanı sıra kavramlar arası farklılıklara değinen çalışmalar da bulunmaktadır. Linnenluecke ve arkadaşları (2012: 23), dayanıklılık ile adaptasyon kavramlarının özelliklerini tablolastırarak aralarındaki farklılıkları şu şekilde ortaya koymuşlardır:

**Tablo 5. Örgütsel Adaptasyon ve Dayanıklılığın Özellikleri**

|                           | <b>Adaptasyon</b>  | <b>Dayanıklılık</b>   |
|---------------------------|--|---|
| <b>Değişimin niteliği</b> | Kademeli değişim; olaylar belli sınırlar dahilinde tahmin edilebilir | Aniden gelişen ve/veya beklenmeyen olaylar  |
| <b>Örgütsel amaç</b>      | Çevreyle uyum içinde denge noktasına ulaşarak performansı artırmak   | Ani çevresel değişimleri sindirmek ve etkilerinin üstesinden gelmek, dışsal sıkıntılara rağmen sürdürülebilir olmak |
| <b>Uygulama</b>           | Artırımlı müdahale; proaktif ya da reaktif uyum                      | Ani ve/veya rutin olmayan müdahale  |

\*Kaynak: Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., Winn, M. (2012). Extreme Weather Events and the Critical Importance of Anticipatory Adaptation and Organizational Resilience in Responding to Impacts. *Business Strategy and the Environment*, 21, p.23.

Tablo 5'de görüldüğü üzere, adaptasyon ve dayanıklılık arasındaki farklılıklar; değişimin niteliği, örgütsel amaç ve uygulama açısından ele alınmıştır. Örgütsel adaptasyon kademeli değişimin ve tahmin edilebilen olayların olduğu bir çevrede yeterli olabilirken ani değişiklikler ve beklenmedik olayların olduğu bir çevrede örgütsel

dayanıklılığa ihtiyaç duyulmaktadır. Adaptasyonda çevreye uyum örgütsel bir amaç olarak ele alınırken, dayanıklılıkta amaç çevresel değişimlerin üstesinden gelmektir. Son olarak, adaptasyon zaman içinde artırımlı müdahale ile gerçekleştirilir, dayanıklılık ise ani müdahaleler gerektirebilmektedir.

#### 2.3.4. Örgütsel Dayanıklılık, Esneklik ve Atıklık

Genel anlamda esneklik, değişen çevresel şartlara uygun karşılıklar verebilme kapasitesidir (Dunford vd., 2013: 84). Pazarlama ve tedarik zinciriyle ilgili çalışmalarda esneklik, varlıkların ve faaliyetlerin müşteri yönelimleri ve piyasadaki ihtiyaçlar doğrultusunda düzenlenebilmesini ifade eder. Lojistik yönetiminde esneklik, müşterilerin ya da arzın değişmesi durumunda dahi maliyet verimliliğini düşürmeden ürünlerin alınması ve ulaştırılması anlamına gelir (Duclos vd., 2003: 451). Yönetim ve organizasyon genelinde ise esneklik, asgari zaman ve çabayla değişen çevresel şartlara ve paydaşların beklentilerine uyum sağlayabilme becerisidir (Erol vd., 2010: 116).

Esneklik, "rekabet avantajı", "inovasyon", "çalkantılı ve yüksek rekabetin olduğu bir çevre içinde ayakta kalabilme" gibi örgütler için hayati olan niteliklerle ilişkilendirilmesi bakımından oldukça önemlidir (Dunford vd., 2013: 84). Stratejik yönetimde planlama stratejilerinin kurucularından olan Ansoff (1978), bu stratejilerin tekrar değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Bunun sebebi ise çevresel belirsizliklerdeki artış olarak ifade edilmiştir. Çevresel belirsizliklerin yüksek olduğu bir iş çevresinde planlar belirli kararları sınırlayıcı nitelikte olabilir. Bu nedenle, belirsizlik ne kadar çok ise esnekliğe de o kadar çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bir başka deyişle, günümüz iş dünyasında planlama stratejileri yerini daha esnek stratejilere bırakmıştır (Volberda, 1997: 169-170).

Pazarlama literatüründe atıklık, doğru ürünü, doğru yer ve zamanda, doğru fiyatla üretmek olarak tanımlanır (Roth, 1996: 30). Üretim sistemlerinde ise atıklık müşteri taleplerini en kısa sürede karşılayabilmek anlamına gelir (Dubey vd., 2014: 370). Yönetim ve organizasyon literatüründe atıklık, piyasadaki değişimlerin yönünü çabucak fark ederek fırsatları yakalayabilme ve bu sırada olası olumsuzluklardan kaçınabilme becerisidir (McCann, 2004: 47). Başka bir deyişle atıklık, örgütlerin hızlı, kararlı ve verimli bir şekilde hareket edebilmelerini, olası değişimleri tahmin edip bu değişimlere uygun zemini hazırlayarak değişimin avantajlı yönlerinden yararlanabilmelerini sağlayan örgütsel bir niteliktir. Atıklık düzeyi yüksek olan bir örgüt; kaynaklarını stratejik meselelere yönlendirebilen, yeni kaynakları etkin ve verimli

bir şekilde kullanabilen, kaynakları birbirinin tamamlayıcısı olarak değerlendirebilen örgüttür (Lengnick-Hall ve Beck, 2009: 16-17).

Örgütsel dayanıklılık, esneklik ve atiklik kavramlarının tanımlarından anlaşıldığı üzere her birinin çevresel değişimler ya da beklenmeyen durumlar karşısında alınan tavırla ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Benzer birtakım unsurlar içerse de dayanıklılığı esneklik ve atiklikten ayıran belirli özellikler bulunmaktadır. Öncelikle, örgütsel dayanıklılık beklenmeyen ve olumsuz durumlarla gelişirken, örgütsel esneklik ve atiklik herhangi bir durum karşısında örgütün stratejik manevra kabiliyetini yansıtır. Kavramlar arası farklılığın bir diğer göstergesi ise örgütlerin uyum sağlama veya dönüşüm yaklaşımlarıyla ilişkilidir. Örgütsel dayanıklılık, pek çok olumsuz durumu hazmetmeyi ve yenilenmeyi içeren örgüt içinden çevreye doğru bir dönüşümü ifade ederken; esneklik, çevresel değişikliklere ve gerekliliklere uyum ihtiyacını ifade eder ve çevresel şartlara göre örgüt içindeki dönüşümü yansıtır (Lengnick-Hall vd., 2011: 244). Bir diğer farklılık ise örgütsel dayanıklılık kavramının çok boyutlu olmasıdır. Örgütsel dayanıklılık pek çok çalışmada sağlamlık, esneklik, atiklik, uyum gibi boyutlarla ifade edilir. Yani, örgütsel dayanıklılık bütün bu kavramların bileşkesidir ve hepsini kapsar. Oysa esneklik, atiklik gibi kavramlar çok boyutlu olarak ele alınmaz ve dayanıklılık kavramı kadar geniş bir anlam ifade etmez (Borekci vd., 2015: 6842).

## **2.4. Örgütsel Dayanıklılık Kavramına İlişkin Yaklaşımlar**

Örgütsel dayanıklılık, farklı bakış açılarıyla ifade edilen ancak dayanıklılığın sağlanması noktasında bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gereken bir kavramdır. Literatürde kavrama ilişkin beş farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar (Chan, 2011: 5547): Davranışsal yaklaşım, sezgisel yaklaşım, yenilenme süreci yaklaşımı, risk yönetimi yaklaşımı ve sistem yaklaşımıdır.

### **2.4.1. Davranışsal Yaklaşım**

Davranışsal yaklaşımda dayanıklı bir örgüt; kolektif davranış kalıplarını uygulayabilen, çevresel değişiklikleri öngörerek bu değişikliklere uygun uygulamaları hemen faaliyete geçirebilme kapasitesine sahip olan örgüttür. Bu sebeple davranışsal yaklaşımın esas alındığı çalışmaların kapsamını örgütsel dayanıklılığı oluşturan davranış kalıpları, davranış süreci ve ilkeleri oluşturmaktadır.

Horne ve Orr (1998: 31-34) uzun yıllar süren araştırmaları sonucunda örgütsel dayanıklılığın oluşturulmasına katkıda bulunan yedi temel örgütsel davranış kalıbı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kalıplar ayrı ayrı ifade edilse dahi birbiriyle ilişkili ve iç içe geçmiş davranışların toplamıdır. Çalışmada örnekleriyle ifade edilen kalıplar şunlardır:

- Topluluk bilinci: Bireylerin örgütsel amaçları, misyon, vizyon ve değerleri içselleştirmiş olmalarını ifade eder. "Biz kimiz?" sorusunu cevaplar.
- Yeterlilik: Örgütsel stresin yoğun olduğu dönemlerde iç ve dış çevrenin taleplerini karşılayabilecek olan bilgi birikimi ve yetenekler ile bireylerin/grupların/takımların etkinliklerinin uyuşmasını ifade eder. Yeterlilik olarak ifade edilen bu özellik, "Sürekli değişen durumlardaki talepleri nasıl karşılarız?" sorusunu cevaplar.
- Bağlantılar: Bireyler, gruplar ve sistemler arası ilişkileri ifade eder. Örgüt içinde işbirliğinin oluşmasını sağlayarak baskı altında dahi örgütün kapasitesini ve esnekliğini sürdürmesine katkıda bulunur.
- Bağlılık: Belirsizliğin olduğu dönemlerde firma değerini korumak ve firmanın güvenilirliğini sürdürmek amacıyla örgütün bütün birimlerinin bir arada çalışmasını ifade eder.
- İletişim: Sistemlerin bağlantısını sağlayan kilit işlev iletişimdir. İletişim, bir örgüt içinde nelerin paylaşıldığı, neler yapıldığı ve nereye doğru gidildiği konusunda bilgi verir.
- Koordinasyon: Sistem içinde uyumun sağlanarak çalışanların ortak bir amaç etrafında birleşmelerini sağlayan fonksiyondur. Koordinasyon, çabaların birleştirilerek etkin sonuçların elde edilmesine katkıda bulunur.
- Değerlendirme: Günlük örgütsel yaşamda insan unsurunun nasıl değerlendirildiğiyle ilgilidir.

Weick ve arkadaşları (1999: 37), beş temel davranışın bir süreç oluşturarak farkındalık yarattığını ve böylece beklenmedik olayların tahmin edilerek bu olayların üstesinden gelmek konusunda altyapı oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Bu davranışsal süreç beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; başarısızlıklar için zihinsel olarak hazır olmak, ayrıntıları kaçırmamak için önemli açıklamaları sadeleştirmekten kaçınmak, bütün süreçlerde hassas davranmak, dayanıklılık konusunda sorumluluk üstlenmek ve yapılara odaklanmayarak esnekliği sağlamak şeklinde ifade edilmiştir.

### 2.4.2. Sezgisel Yaklaşım

Sezgisel yaklaşımda dayanıklı bir örgüt karmaşa ve tehditleri öngörebilen örgüt olarak tanımlanır. Bu yaklaşımda örgütlerin, "öngörü" ve "farkındalık" nitelikleri, dayanıklılığının temel taşları olarak ele alınmaktadır. Weick (1993) ile Issel ve Narasimha (2007)'nin çalışmaları sezgisel yaklaşıma örnek olarak verilebilecek çalışmalardandır. Çalışmalar incelendiğinde, sezgisel yaklaşımda dayanıklılığın kriz yönetimi ya da olumsuzluklarla başa çıkabilme özelliklerine odaklanıldığı dikkat çekmektedir.

Weick (1993: 628), Mann kanyonundaki yangın faciasını örnek olay olarak ele aldığı çalışmasında, örgütlerde sezgilerin azalmış, yitirilmiş veya bozulmuş olmasının olumsuz sonuçlarına değinmiştir. Çalışmada sezgilerin azalması, yitirilmesi veya bozulması, bir örgütün dayanıklılığını azaltan ve istenmeyen olaylar karşısındaki kırılganlığını artıran bir unsur olarak ele alınmıştır.

Issel ve Narasimha (2007: 166) sezgisel yaklaşımı "örgütsel farkındalık" kavramı ekseninde değerlendirmişlerdir. Çalışmalarında müşteri bazlı başarısızlıkların önüne geçecek ve böylece örgütün dayanıklılığını artıracak uygulamaları belirlemek üzere hem yerel hem de bölgesel düzeyde analiz yapmışlardır. Bu analizlerde Weick ve Sutcliffe (2001)'in örgütsel farkındalık stratejilerini esas alarak örgütlerdeki farkındalık düzeyini azaltan ve artıran pratik örnekler sunmuşlardır.

### 2.4.3. Yenilenme Süreci Yaklaşımı

Yenilenme süreci yaklaşımı, uyum sürecinin etkinliğini sağlamak üzere ortaya çıkan bir yaklaşımdır ve bu yaklaşımla örgütün kendini yenileyebilmesi kastedilir. Bu yaklaşımda, yenilenme sürecine ket vurabilecek olan erken uyarı sinyallerini dikkate almanın önemi vurgulanır. Reinmmoeller ve Baardwijk (2005) ile Cho ve arkadaşlarının (2007) çalışmaları bu yaklaşıma örnek olarak verilebilir.

Reinmoeller ve Baardwijk (2005: 62-65) inovasyon stratejilerinin örgütsel dayanıklılığa katkılarını temel alarak, dayanıklı örgütlerin hangi inovasyon stratejilerini seçtiklerini ve bu inovasyonları nasıl gerçekleştirdiklerini incelemişlerdir. Araştırma ve keşfetme, girişimcilik, bilgi yönetimi, işbirliği olmak üzere dört inovasyon stratejisinin ele alındığı çalışmada yalnızca bir inovasyon stratejisine odaklanmanın inovatif olmayı sağlayabildiği fakat dayanıklılığa katkı sağlayamayacağı ifade edilmiştir. Çalışmada dayanıklı bir örgütün, değişen çevre içindeki şartlara göre dört stratejiyi de dinamik bir denge içinde uygulaması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Doğru zamanda, doğru

inovasyon stratejisine veya stratejilerine odaklanabilen liderlerin olduğu örgütlerde dayanıklılığın sağlanabileceği ifade edilmiştir.

Cho ve arkadaşları (2007: 33) sağlık sektöründe kullanılan telekomünikasyon sistemlerinde gerçekleştirilen yeniliklere uyum süreci ile dayanıklılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmada, dayanıklılık düzeyi yüksek olan örgütlerde telekomünikasyon başta olmak üzere pek çok bilgi tabanlı teknolojik yenilik ve değişikliklere uyum düzeyinin de yüksek olduğu görülmüştür.

#### **2.4.4. Risk Yönetimi Yaklaşımı**

Risk yönetimi yaklaşımında dayanıklılık, belirsiz ve tahrip edici olaylarla başa çıkabilmeyi sağlayan örgütsel kapasite olarak değerlendirilir. Comfort (1994) ve Sheridan (2008), çalışmalarında dayanıklılığı bu yaklaşımla ele alan yazarlardandır.

Comfort (1994: 26)'a göre, yerel düzeyde Los Angeles şehrinin afet yönetimi planları, toplumsal düzeyde ise Kaliforniya eyaletinin "Federal Müdahale Planı" Northridge Depremi'nin ardından kaosu oluşmasını engelleyen en önemli faktörler arasındadır. Bu planların birer öngörü olduğu ve dayanıklılığı sağladığı varsayımına dayanarak dayanıklılığın kaosu ve riski azalttığı belirtilmiştir.

Sheridan (2008: 418) ise çalışmasında olası risk analizlerinin geçmiş olayların genellenmesiyle yapıldığını ve böylece sistemin hassasiyetlerinin belirlendiğini, ancak bu analizlerin geçerliliğinin sorgulanması gerektiğini ileri sürmüştür. Analizlerin geçerliliği hususundaki şüphelerin gerekçelerini ise insan hatalarının nicelleştirilememesi ve gelecekteki hataların geçmişten oldukça farklı olabileceği şeklinde ifade etmiştir. Bu sebeple Sheridan'a göre örgütsel dayanıklılık yönetimi, risk analizinin ötesindedir ve örgütsel süreçlere odaklıdır. Bir başka deyişle örgütsel dayanıklılık yönetimi, operasyonlarla ilgili daha faydalı analizler sunarak riskin azaltılmasında etkili olur.

#### **2.4.5. Sistem Yaklaşımı**

Sistem yaklaşımına göre, örgütsel dayanıklılığa ulaşmak için değişim ve krizlerle başa çıkabilmek ve geniş bir bakış açısına sahip olmak gereklidir. Riulli ve Savicki (2003) ile Helbing ve arkadaşları (2006), çalışmalarında dayanıklılığı sistem yaklaşımıyla ele alan yazarlardandır. Bu çalışmaların ortak yönü, örgütsel dayanıklılığı sağlayan ve artıran faktörleri hem içsel hem de dışsal yönleriyle ele almalarıdır.



Riulli ve Savicki (2003: 229-231)'ye göre örgütsel dayanıklılığı oluşturan faktörler; toplum, yeterlilikler, ilişki ağları, bağlılık, iletişim, koordinasyon ve saygınlıktır. Bu faktörlerin birey-çevre ilişkisinde etkili olduğu ve bu etkinin sonucu olarak verimlilik ve dayanıklılığın oluşabileceği araştırma modelinde belirtilmiştir. Örgütlerin kontrolü dışında olan teknolojik beklentiler, müşteri talepleri gibi pek çok dışsal faktörün de dayanıklılık üzerindeki etkisinden söz eden araştırmacılar, bütün dışsal faktörlere rağmen örgüt kültürü, örgüt yapısı ve örgütsel süreçlerin dayanıklılığın oluşturulmasında etkili olan temel özellikler olduğunu eklemiştir.

Helbing ve arkadaşları (2006: 146) örgütlerin başarısızlık, kriz ve doğal afetler gibi durumların üstesinden gelebilmeleri ve bu konulardaki dayanıklılıklarını artırabilmeleri için geniş bir şebeke oluşturmalarını önermişlerdir. Bu şebekenin, kendi içinden sağladığı desteklerle zaman kazanarak olumsuzluklara kısa sürede karşılık verebileceğini savunmuşlardır. Örgüt içinde ise çok yönlü iletişim ağı ve iletişimde belirlenecek kısayolların acil durumlarda hızlı çözümler üretebileceğini belirtmişlerdir.

## **2.5. Örgütsel Dayanıklılığı Etkileyen Unsurlar**

Örgütsel dayanıklılık iki temel sebeple oldukça önemlidir. Bunlardan ilki, örgütsel dayanıklılık ile toplumsal dayanıklılığın birbirine bağlı olması; ikincisi ise dayanıklı olmanın örgütlere rekabet avantajı sağlamasıdır. McManus ve arkadaşları (2008), örgütlerin dayanıklılığının toplumsal kalkınmaya katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir (Lee vd., 2013: 30). Zira toplumların kalkınmasında, bir ekonomik birim olan örgütlerin varlığı ve devamlılığı önemli rol oynamaktadır. Bu da örgütsel dayanıklılığa sahip olan kurumlar ve işletmelerle mümkündür. Ancak yapılan çalışmalarda bazı örgütsel ve yapısal özelliklerin dayanıklılığın sağlanması ve dayanıklılık düzeyinin artırılmasında daha etkili olduğu görülmüştür.

Mallak (1998)'a göre bir örgütün dayanıklılığının temellerini o örgütün üyelerinin bireysel dayanıklılığı oluşturur (Riollia ve Savicki, 2003: 228). Bireysel dayanıklılık, pozitif psikoloji akımıyla gündeme gelen bir kavramdır (Moenkemeyer vd., 2012: 630). Pek çok araştırmacı bu kavramı bir kişilik eğilimi olarak ele alır ve tahammül edebilme, sağlamlık, özyeterlilik gibi özelliklerle benzeştirerek açıklarlar (Kimhi ve Eshel, 2009: 71). Fraser ve arkadaşlarına (1999: 136) göre bireysel dayanıklılık, olağandışı durumlara ve bu durumların beklenmeyen sonuçlarına uyum sağlayabilmek, bunlar karşısında pozitif kalabilmektir. Başka bir deyişle bireysel

dayanıklılık, riskli veya sıkıntılı süreçlere başarıyla uyum sağlayabilmektir (Masten, 1994: 3). Bireysel dayanıklılığın örgütsel dayanıklılıktaki başlangıç noktası olarak görülmesindeki temel mantık (Mallak, 1998; Lengnick-Hall vd., 2011), örgütün üyeleri olarak bireylerin eylem ve etkileşimlerinin örgütün dayanıklılığı için gereken kolektif kapasiteyi oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Bireysel dayanıklılık ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişki, sistemler ve alt sistemler arasındaki ilişki gibidir. Örgütsel düzeydeki yeteneklerin yalnızca bireysel yeteneklerin toplamı olarak tanımlanması ise eksik bir ifadedir. Bireylerin yeteneklerine ek olarak, bireylerin yeteneklerinin etkileşimi sonucunda doğan yeni yetenekler örgütsel kapasiteyi ve dolayısıyla dayanıklılığı artırır.

Horne ve Orr (1998: 31)'a göre ise bireysel düzeyde dayanıklılık örgütsel düzeyde dayanıklılığı garanti etmez. Hatta kimi örgütlerde dayanıklı bireyler verimlilik karşısı bir etki de yaratabilir. Güçlü ve dayanıklı bireylerin diğerleri üzerindeki etkisi yoğun olduğunda örgüt içinde paylaşılan bir vizyonun yerine bireylerin vizyonu baskın gelebilir.

Bireysel dayanıklılığın örgütsel dayanıklılığı desteklemesiyle ilgili kurulan mantık bağı, grup şirketlerin dayanıklılığı bağlamında da kurulmuştur. Grup şirketlerin örgütsel dayanıklılığının, bağımsız şirketlere göre daha fazla olduğu düşünülmektedir. Castellacci (2015: 46), bu durum için iki temel sebep öne sürmektedir. Bunlardan ilki "verimlilik etkisi" dir. Grup şirketlerin yeniden yapılanma konusunda daha fazla teşvik tedbirine sahip olmaları ve serbest piyasa ekonomisine geçiş sürecinde daha verimli olmaları bu etkiyi açıklamaktadır. İkinci etki ise "kümülatiflik etkisi" dir. Bu etki de piyasaların gelişme sürecinde grup şirketlerin daha fazla kaynak ve kapasiteye sahip olmalarından ve birbirlerini destekleyebilme güçlerinden dolayı yeni fırsatları daha iyi değerlendirebilmeleriyle açıklanır.

Örgütsel dayanıklılığın sağlanması ve dayanıklılık düzeyinin artırılmasında örgütün boyutu da önemli bir faktör olarak dikkate alınmaktadır (Pal vd., 2014: 410). Özellikle KOBİ'lerin daha büyük işletmelere göre finansal dalgalanmalar, yasal değişiklikler, müşteri beklentilerinin ve taleplerinin değişmesi gibi beklenmeyen durumlar karşısında hassasiyetlerinin yüksek olduğu ve bu durumun onları olumsuz etkilediği ifade edilmektedir. En istikrarlı olarak bilinen İskandinav pazarında dahi 2007-2009 krizinin ardından KOBİ niteliğinde olan pek çok tekstil firmasının iflas etmesi dayanıklılığa her durumda ihtiyaç duyulduğunun bir göstergesidir.

## 2.6. Örgütsel Dayanıklılığı Sağlayan Nitelikler

Bilindiği üzere dayanıklılık düzeyi yüksek olan bir örgüt, diğer örgütlere kıyasla hem günlük operasyonları sırasında karşılaşılan hem de kriz döneminde ortaya çıkan problemleri daha iyi yönetebilir. Dayanıklılık konusundaki araştırmalarda kavram; "kendini toparlama" (Hale ve Heijer 2006), "sağlamlık" (Tierney, 2003), "ayakta kalma" ve "gelişme" (Seville, 2009) gibi niteliklerle karakterize edilir. Aşağıda ifade edildiği üzere, örgütsel dayanıklılıkla ilgili yapılan araştırmalarda örgütlere atfedilen nitelikler de bu doğrultudadır.

McManus ve arkadaşlarına (2008: 84) göre dayanıklı örgüt; kendisine, temel paydaşlarına ve içinde bulunduğu çevreye ilişkin farkındalık düzeyi yüksek olan; temel hassasiyetlerini tanımlayabilen ve yönetebilen; değişken durumlara yeni ve yaratıcı çözümlerle ayak uydurabilen, elinde bulunan kaynakları kullanarak öngörülemeyen sorunlarla dahi başa çıkabilen örgüttür. Benzer şekilde Hollnagel ve arkadaşları (2008), konuyu daha ayrıntılı ifade ederek dayanıklılığın niteliğini sağlayan ve arttıran dört temel yetenekten söz etmişlerdir (Lee vd., 2013: 29-30). Bunlar; çeşitli sorunlara çözüm bulma ve sürekli ya da ani tehditlere karşılık verebilme, çevresinde neler olup bittiğini izleme, aksaklıkları önceden tahmin edebilme ve deneyimlerden sonuç çıkararak öğrenebilme becerisidir. Lengnick-Hall ve arkadaşları (2011: 244) ise örgütsel dayanıklılığın iki düzeyde artırılabilirliğini öngörmektedirler. Birincisi, bireysel düzeyde bilgi birikimi, yetenek ve liyakatin artırılmasıdır. İkincisi, örgütsel düzeyde uyum sağlanmasını kolaylaştırıcı süreçlerdir. Bu süreçler; daha ileri gitmek için kararlı olunmasına ve yıkıcı bir şokun üstesinden gelmek için uygun bir entegrasyon sürecinin kurulmasına imkan verir. Böyle bir entegrasyon için "öngörü" önemli bir faktör olarak kendini gösterir. Rerup (2001: 27-28), dayanıklı örgütlerin bilinmeyen bir çevre içinde dahi uyum içinde olmasını sağlayan iki faktör olduğunu ifade etmektedir. Bu faktörlerden ilki "öngörü" olarak adlandırılır. Öngörü kabiliyeti yüksek olan bir örgüt geleceği tahmin ederek olası tuzakları önceden belirlemeye çalışır. Ancak her şeyin öngörülebilmesi mümkün değildir. Öngörülemeyen durumlarla başa çıkabilme yeteneği anlamında kullanılan "doğaçlama yeteneği" ise örgütün uyum sağlama becerisini artırarak onu dayanıklı kılan ikinci faktördür.

Robb (2000: 29-31), örgütsel dayanıklılığı uygun bir kültür zeminiyle ilişkilendirmektedir. Robb'a göre dayanıklı bir örgütün uygun bir kültür temelinde, uygun yeteneklerle ve nihayetinde uygun bir yapıyla kurulması mümkündür. Örgütsel dayanıklılık; inovasyon odaklı, öğrenmeye ve denemeye açık, meraklı bir örgüt kültürü

temelinde; yaratıcı, farklı düşünebilen, belirsizliğe toleransı yüksek olan, yetenekli insanlarla; iş süreçlerinin etkin işleyebileceği, çalışanlar-yöneticiler-takımlar arası ilişkilerin açık ve belirgin olduğu, etkin bir performans yönetim sisteminin uygulandığı, hedeflerin ve sınırların net olduğu bir yapıyla oluşturulabilir.

Boin ve Van Eeten (2013: 433) dayanıklı örgütlerin yüksek düzeyde güvenilir örgütler olması gerektiğini belirterek Bourrier (2011) ve Rochlin (2011)'in yüksek düzeyde güvenilir örgütlerin niteliklerine ilişkin çalışmalarını derlemişlerdir. Bu derlemeyle dayanıklı örgütlerin nitelikleri; "örgütün her seviyesinde yüksek teknik yetenek, gerçekleşmeden önlenmesi gereken temel olaylarla ilgili net bir farkındalık, talihsiz olaylardan kaçınmak için ayrıntılı bir prosedür ve uygulama dizisi, acil durumlarda sorunların çözümü için ademimerkeziyetçi ve takım odaklı bir yapıya dönüşebilecek şekilde rollerin, sorumlulukların ve raporlama ilişkilerinin biçimsel olarak belirlenmiş olması, özenli ve dikkatli olmak, prosedürlere riayet etmek, örgüt içinde güvenliğin tesis edilmesiyle ilgili bireysel düzeyde sorumluluk almak gibi değerleri aşıl原因 bir 'güvenilirlik kültürü' ne sahip olmak", şeklinde ifade edilmiştir.

Baral ve Stern (2011: 1022), sosyal ve ekolojik sistemlerin dayanıklılığını sağlamak için sermaye stokunun oldukça önemli olduğu üzerinde durmaktadırlar. Sosyal bir sistem olan örgütler için sosyal, beşeri ve doğal sermaye olmak üzere üç tür sermaye stoku dayanıklılığa katkıda bulunur. Çalışmada sosyal ve beşeri sermayenin örgütsel dayanıklılıkla pozitif ve doğrusal olarak ilişkili olduğu, doğal sermaye ile örgütsel dayanıklılık arasında ise parabolik bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Finansal ve beşeri ilişkilerin dayanıklılık üzerindeki etkisini ölçen bir başka çalışma olan Gittell ve arkadaşlarının (2006: 303-304) çalışmalarında ilişki ve finansal kaynaklar ile geçerli iş modellerinin örgütlerin dayanıklılığını sağlayan ve birbirini etkileyen faktörler olduğu ileri sürülmüştür. Çalışmada ilişki kaynaklar, iş ortamındaki pozitif sosyal ilişkiler olarak ele alınmış ve beklenmeyen durumlarla başa çıkmak için sosyal ve duygusal ilişkiler ile moral desteğinin öneminden söz edilmiştir. Bu ilişkilerin örgütlerin dayanıklılığı için adeta bir ön koşul olarak işlev gördüğü ifade edilmiştir. Sosyal desteğin yanı sıra, finansal kaynakların beklenmeyen durumlar için yedeklenmesi de dayanıklılığı sağlayan önemli bir faktördür (Meyer, 1982: 530). Yedeklenen finansal kaynaklar, örgütü çevreden kaynaklanan sarsıntılardan veya herhangi bir şoktan kurtararak işlevini sürdürmesini sağlar. Kriz anında örgütün olabildiğince az zarar görerek krizi atlması için yalnızca finansal kaynaklar yeterli değildir. Bu durumda işlevsel olabilecek bir iş modeli örgütün dayanıklılığını artırarak

krizleri atlatmasını sağlayacaktır. Çalışmada Amerika'da faaliyet gösteren on hava yolu şirketinin 11 Eylül saldırılarının ardından toparlanmaları örnek olay olarak ele alınmıştır. Örgütlerin sosyal ve finansal kaynakları ile işlevsel iş modellerinin dayanıklılığı artırdığı ve böylece olumsuzluğun üstesinden geldikleri ortaya konmuştur.

Leflar ve Siegel (2013: 23-24) ise dayanıklılık kapasitesinin yüksek olduğu örgütlerin niteliklerini sıraladıkları çalışmada pek çok çalışmanın özetini sunmuşlardır. Bu nitelikler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Çapraz fonksiyonlu ve disiplinler arası işbirliği yaratırlar.
- Belirsizlik ve güçlükleri; uyum, yaratıcılık ve örgütün güçlenmesi için bir fırsat olarak görürler.
- Değişim ve zorlukları önceden sezerek, öğrenerek ve bunlara uyum sağlayarak olası olumsuz sonuçları daha hafif atlatırlar.
- Karşılaşılan hadiselerden dersler çıkararak hem aynı şeylerin nüksetmesi halinde daha uyumlu ve güçlü hale gelirler hem de bu durumda dahi yeni fırsatları kollayabilirler.
- Önleyici tedbirlerin üzerinde durarak uyum yeteneğini birinci öncelik kabul ederler.
- Amaçlara ulaşma sırasında karşılaşılabilecek zorlukları öngörürler.
- Değer zincirlerini oldukça iyi bilirler.
- Değişimi iyi gözlemler, değişimden dersler çıkarırlar ve genellikle değişimin öncesinden itibaren uyum göstermeye başlarlar.
- Operasyonlarını, tedarik zincirini ve hatta dışsal paydaşlarını tehdit eden etkenleri bilirler.
- Paydaşlarla destekleyici ilişkiler geliştirmek için bağlılık ve bağımlılıklarını belirler, kritik altyapılarını oluştururlar.
- Zorlukların önlenebilmesi veya atlatılabilmesi için örgüte destek sağlayacak olan kişilerin varlığını güvence altına alırlar.
- İşbirlikçi örgütsel takımlarla olaylara karşılık verirler.
- Potansiyel ya da gerçek bütün durumlara çeviklikle karşılık vererek uyum sağlayabilir ve böylece örgütü güçlendirerek fonksiyonları arasındaki entegrasyonu temin ederler.
- Örgütsel hedefleri açık bir şekilde beyan ederler ve olumsuz olaylara karşılık verecek, onların üstesinden gelecek şekilde proaktif planlar yaparlar.

- Problem çözüme sürecinin zarar gördüğü durumlarda dahi açık bir hedefle örgütü yönlendirebilirler.

## 2.7. Örgütsel Dayanıklılık Yönetimi

Örgütsel dayanıklılık yönetimi, örgütlerin nasıl dayanıklı hale gelebileceğini içeren ve bütün örgütlere uygulanabilen risk temelli bir yönetim sistemidir. Örgütün dayanıklılığını artırma hususunda proaktif davranabilmek için örgütsel dayanıklılık yönetimi gereklidir. Örgütsel dayanıklılık yönetiminde bir örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olunurken disiplinler arası ve çapraz fonksiyonlu bir yaklaşım izlenir. Dolayısıyla örgütsel dayanıklılık yönetimi, işbirliği gerektiren bir süreçtir. Bir başka deyişle, örgütsel dayanıklılığa ulaşmak için gerekli olan plan ve stratejiler, örgütün çeşitli birimleriyle işbirliği içinde oluşturulmalıdır (Leflar ve Siegel, 2013: 11-13).

Bell (2002), örgütsel dayanıklılığın yönetiminde etkili olan beş unsurdan bahseder. Bu unsurlar; liderlik, kültür, kişiler, sistemler ve ayarlar olarak sıralanmaktadır. Dayanıklılığın, öncelikleri belirleyen, kaynakları dağıtan ve örgütü dayanıklı kılmak için gerekenleri sağlayan bir liderle başlatılabileceğini ifade eder. Ardından, girişimci, amaç odaklı, güven veren bir örgüt kültürünün önemi üzerinde duran Bell, yetkilendirilmiş çalışanların yoğun olarak katıldığı, öğrenme ve mentorluk sistemlerinin önemsendiği, çalışanlar-yöneticiler-tedarikçiler ve ortaklar arasında güvenin esas olduğu örgütlerin dayanıklı olabileceğini vurgulamaktadır. Herhangi bir zorluk karşısında dirayetli olabilecek, her durumun üstesinden gelebileceği hususunda motive edilebilecek insanların örgüt bünyesine kazandırılması örgütsel dayanıklılık için bir diğer ilke olarak belirtilmiştir. Bu nedenle, işe alım süreçlerini takip eden insan kaynakları profesyonellerine önemli görevler düştüğü eklenmiştir. Dördüncü unsur olan sistemler ilkesi, örgütlerin kullandıkları teknolojik sistemler başta olmak üzere örgüt içinde var olan sistemlerin ve alt sistemlerin dayanıklılığının örgütsel dayanıklılığa katkısını ifade eder. "Ayarlar" ile kastedilen ise her durumda süreçlerin işlemesi ve işlerin yürütülmesi için ofis dışında da çalışabilme, sanal takımlar oluşturabilme gibi alternatif yöntemlerle sağlanan esnekliğin, çevikliği ve dolayısıyla dayanıklılığı sağlayabileceğini temsil eder.

McManus ve arkadaşları (2008: 84), örnek olay yöntemiyle gerçekleştirdikleri çalışmalarının sonucunda dayanıklılık yönetimi sürecini beş aşamalı olarak

tanımlamışlardır. Bu aşamalar; farkındalık yaratmak, temel örgütsel bileşenleri seçmek, hassasiyetler konusunda öz değerlendirme yapmak, temel hassasiyetleri tanımlamak ve öncelikleri belirlemek, uyum kapasitesini arttırmaktır.

Dayanıklılık yönetiminin etkinliğini sağlamak için yapılması gereken ilk şey örgütün dayanıklılığına nelerin katkıda bulunacağını belirleyerek bu konularda bir farkındalığın oluşturulmasıdır. Bu aşama; örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü çevrenin mevcut ve öngörülen durumunun bilinmesini, örgütün elinde bulundurduğu kaynakların belirlenmesini, bütün paydaşların beklentilerinin ve eksikliklerinin değerlendirilmesini, farklı türlerdeki krizlerin yaratabileceği olumlu veya olumsuz sonuçların öngörülmesini kapsar. Farkındalığın oluşturulması, temel paydaşlarla gerçekleştirilen mülakatlarla, anketlerle, müzakere raporlarıyla veya yaratılan farklı senaryolarla mümkün olur (Ahiauzu ve Ololube, 2016: 334-335).

Dayanıklılık yönetiminin ikinci aşaması hem içsel hem de dışsal olarak örgütün operasyonel, stratejik ve yönetsel bileşenlerinin belirlenmesidir. Örgütün doğrudan yönetebildiği bileşenleri içsel bileşenler, doğrudan müdahale edemediği bileşenleri ise dışsal bileşenler olarak adlandırılır. Örneğin, iş sözleşmeleri içsel bir bileşenken, örgütün iletişim hizmetlerini sağlayan firma dışsal bir bileşendir. Örgüt yapısının detaylandırılması ve bileşenler arasındaki bağlantıların fark edilebilmesi bakımından bu aşama oldukça önemlidir (Endsley, 2001: 4).

Hassasiyetler konusunda öz değerlendirme yapmak, temel hassasiyetleri tanımlamak ve öncelikleri belirlemek, dayanıklılık yönetiminin diğer aşamalarıdır. Bu aşamalarda farkındalıklar artırılırken uyum kapasitesini geliştirme aşaması için de hazırlık yapılmış olunur. Önceki aşamada belirlenen örgüt bileşenleri, bu aşamada kritik önemine göre sıralanır (McManus vd., 2008: 85-86). Herhangi bir örgüt bileşeni kritik önemine göre sıralandıktan sonra birbiriyle olan uyumu ve etkileşimi gözden geçirilerek bütünlüğü sağlanır. Ayrıca örgütsel dayanıklılığı etkileyen faktörler dayanıklılık yönetiminin her aşaması için yeniden değerlendirilir.

### **2.7.1. Örgütsel Dayanıklılık Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Önemi**

Örgütsel dayanıklılık yönetimini etkili kılan en önemli unsurların başında insan kaynakları gelmektedir. Hatta diğer unsurların her biri insan kaynaklarıyla ilişkilidir. Bu sebeple, örgütlerde dayanıklılık yönetiminin sağlanabilmesi için insan kaynakları profesyonellerine önemli görevler düşmektedir. White (2013: 5-10), bir örgütü

dayanıklı hale getirmek için insan kaynakları profesyonellerinin yerine getirmesi gereken görevleri şu şekilde ifade etmektedir:

- Bireysel ve örgütsel düzeyde dayanıklılığı anlayan ve destekleyen tecrübeli liderlerin seçilmesi,
- Çalışanların daha verimli, memnun ve yüksek performanslı olmalarını sağlamak için güvenilir ve sağlam ilişkilerin bulunduğu takımların oluşturulması,
- Zaman yönetimi, yapılacak işlerin önemliden önemsizlere doğru sıralanması gibi uygulamalarla çalışanların enerji ve verimliliklerini artırarak daha dayanıklı olmalarının sağlanması,
- Çalışma saatleri içinde boş zaman yaratılması, ihtiyacı olanlara stres yönetimiyle ilgili eğitimler verilmesi gibi politika ve uygulamalarla çalışanların güçlendirilmesi.

Lengnick-Hall ve arkadaşları (2011: 247-249), çeşitli insan kaynakları politikalarıyla örgüt çalışanlarının dayanıklı hale getirileceğini ve bunun da örgütsel dayanıklılık olarak sonuçlanacağını ifade etmişlerdir. Örgütü dayanıklı kılacak bazı özelliklerin bireysel düzeyde değerlendirilerek örneklendirildiği çalışmada çalışanlardan beklenen katkılar Tablo 6'da özetlenmiştir:

**Tablo 6. Örgütün Dayanıklılık Kapasitesini Artıran Bireysel Özellikler**

| Bilişsel özellikler                                | Davranışsal özellikler   | Bağlamsal özellikler  |
|--|--|---|
| <b>Uzmanlık</b>                                    | Daha önce benzeri yaşanmamış zorluklara güçlü bir şekilde karşılık vermek                  | Kişiler arası ilişkiler geliştirerek yedek bir tedarik zinciri kurmak |
| <b>Fırsatları değerlendirmek</b>                   | Acil durumlardan fayda sağlamak için özgünlük ve girişkenliği birleştirme                  | Bilgiyi ve tecrübeyi paylaşmak  |
| <b>Yaratıcılık</b>                                 | Gerektiğinde örgüt normlarının tamamen dışında davranmak                                   | Güç ve sorumluluğu paylaşmak  |
| <b>Belirsizliğe rağmen kararlı olmak</b>           | Beklenmeyen bir tehlike anında nasıl davranılacağı konusunda alıştırmayı yapmak            |   |
| <b>Temel varsayımları sorgulamak</b>               | Henüz ihtiyaç olmasa dahi gelecekte ihtiyaç duyulabileceği belirlenen yönde yatırım yapmak |   |
| <b>Özgün ve uygun çözümleri kavramsallaştırmak</b> |  |   |

Kaynak: Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. and Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, p.249.



Çalışanların yukarıda ifade edilen özelliklere sahip olarak örgütün dayanıklılık kapasitesini artırmaları için örgütlerin de çeşitli insan kaynakları prensipleri ve politikalarıyla çalışanları beklenen davranışlara yöneltmesi gerekmektedir. Çalışmada ifade edilen bazı prensipler ve politikalar şöyle özetlenebilir (Lengnick-Hall vd., 2011: 249):

- Farklı deneyimlere, farklı bakış açılarına, farklı yeteneklere sahip olan çalışanları istihdam etmek,
- Kuralları ve prosedürleri asgari düzeyde tutmak,
- Açık iletişimin ve işbirliğinin olduğu bir örgüt iklimi yaratmak,
- Örgütsel öğrenmeyle problem çözme ve karar verme sürecini teşvik etmek,
- Denemeye açık olmak,
- Örgüt içi ve dışında sosyal etkileşimleri desteklemek,
- Güven ve bağımsızlık temelli bir örgüt kültürü yaratmak,
- Kendi kendini yönetebilen çalışanlar oluşturmak.

İnsan kaynakları profesyonellerinin uyguladığı bir diğer araç da hazırlık egzersizleri ve simülasyonlardır. Bu yönetim araçları örgütsel dayanıklılığın en fazla anlam ifade ettiği kriz dönemleri için hazırlık yapılmasını gerektirir. Bu araçlarla, kriz dönemlerinde örgütün dayanıklılığını artırmak üzere karar vericilere basit ve pratik araçlar sunulması amaçlanır. İnsan kaynakları profesyonelleri, bir kriz ortamı yaratarak bu ortamda çalışanların iletişim ve karar süreçlerini gözlemlerler. Böylece örgütün güçlü ve zayıf yönleri belirlenir, farklı durumlarda neler yapılabileceği konusunda fikir edinilir, planların uygun olup olmadığının değerlendirilmesi sağlanır. Bu egzersizler ve simülasyonlar örgütsel öğrenmeyi de sağlayarak örgütün uyum kapasitesini geliştirir (McManus vd., 2008: 87).

## 2.8. Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları

Örgütsel dayanıklılık, farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarla açıklanan bir kavramdır. McManus ve arkadaşları (2008: 82), örgütsel dayanıklılığın ölçülmesinin amaçlandığı çalışmalarında gerçekleştirdikleri on mülakatı örnek olay olarak değerlendirmiş ve çalışmanın sonunda örgütsel dayanıklılığı şu şekilde tanımlamışlardır: "Örgütsel dayanıklılık; örgütün genel duruma ilişkin farkındalığını, temel hassasiyetlerin yönetimini, karmaşık, hareketli ve birbirine bağlı bir çevre içindeki uyum kapasitesini kapsayan bir işlemdir." Bu tanımdan hareketle, dayanıklılığı

oluşturan üç ana boyut; durum farkındalığı, temel hassasiyetlerin yönetimi ve uyum kapasitesi olarak ifade edilmiştir. Durum farkındalığı, çevresinde olup bitenlerin fark edilmesi ve bu olanların örgütün şu anki ve gelecekteki durumunu ne şekilde etkileyeceği bilincine ulaşılması anlamına gelmektedir (Endsley vd., 2003: 13). Temel hassasiyetler, örgütler için önemli kayıplara neden olabilecek potansiyel durumları ifade etmektedir (McManus vd., 2008: 83). Bir örgütün uyum kapasitesi ise çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için sürekli olarak çözümler geliştirebilmesidir (Lee vd., 2013: 32).

Örgütsel dayanıklılığı oluşturan bu üç boyutu açıklayan McManus (2008: 134) bunları şu şekilde ifade etmiştir:

- **Durum farkındalığı:** Çalışanların rollerinin ve sorumluluklarının bilincinde olmalarını, örgütün karşılaşılabileceği tehlikelerin ve olası sonuçlarının farkında olunmasını ifade eder. Ayrıca, örgütün bütün paydaşlarıyla olan bağlantılarının farkında olunmasını, işlerin sekteye uğraması halinde devreye sokulabilecek birtakım sigortaların var olduğunun ve bu sigortaların neleri kapsadığının bilinmesini, en gerekli ve temel faaliyetlerin bilincinde olarak kurtarma önceliklerine hazır olunmasını içerir (Endsley, 2001: 4-5). Burada bahsi geçen tehlike veya tehditler ile muhtemel zorluklar, Michael Porter'ın (2008: 27) ifade ettiği gibi; rakipler ve olası rakiplerin, müşterilerin, tedarikçilerin, ikame ürünlerin tehdidi olabileceği gibi, ulusal veya uluslararası pazardaki değişimler, teknolojik yenilikler, politik belirsizlikler, yasal değişiklikler ve ekonomik krizler de olabilir.
- **Temel hassasiyetlerin yönetimi:** Risk yönetimi, örgütün sürekliliği, acil durum yönetimi gibi konular başta olmak üzere gerçekleştirilen bütün planlama faaliyetlerini kapsamaktadır (Stephenson vd., 2010: 30). Planlama faaliyetlerinin yanı sıra, acil durumlar karşısında yapılması gerekenlerle ilgili tatbikatların gerçekleştirilmesini, herhangi bir kriz anında üretimin devam etmesi için gereken asgari kaynakların (fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve süreçle ilgili kaynaklar) yetenek ve kapasitelerinin bilinmesini, iç kaynaklar yetersiz kaldığında örgüte destek olacak dış kaynakların varlığının belirlenmesini, kriz anında uzmanlığından ve kaynaklarından emin olunan kritik örgütlerle bağlantı kurulabilmesini içerir (Lee vd., 2013: 36-37).
- **Uyum kapasitesi:** İçe dönük, iletişime kapalı bir zihniyetin olumsuz etkilerini azaltmayı ve bu yönde stratejiler geliştirmeyi, hem günlük çalışma hem de kriz zamanlarında içsel ve dışsal olarak bütün paydaşlarla iyi bir iletişim ve ilişkiler ağı

oluşturmayı ifade eder. Ayrıca, geleceğe yönelik faaliyetler için stratejik bir vizyon geliştirmeyi, örgüt içi ve örgütler arası bilgi elde edilmesinin ve bilgi birikiminin aktarılmasının sağlanmasını, kriz dönemlerinde başarılı bir karar verme sürecinin gerçekleştirilebilmesi için örgüt içinde esnekliği ve yaratıcılığı destekleyen bir liderlik ve yönetim sisteminin oluşturulmasını içerir (McManus, 2008: 134; Lee vd., 2013: 37-38).

Pal ve arkadaşları (2014: 412-414), KOBİ'lerin dayanıklılığına ilişkin çalışmalarını örgütsel dayanıklılığı farklı boyutlarla değerlendiren araştırmacılarıdır. Çalışmalarında oluşturdukları modelde dayanıklılığı açıklayan üç boyut olduğunu ifade ederek bu boyutları şu şekilde ifade etmişlerdir:

- **Varlıklar ve kaynaklar:** Varlıklar ve kaynaklar ile kastedilen maddi kaynaklar, finansal kaynaklar, sosyal kaynaklar, şebeke kaynakları ve soyut kaynaklardır (Freeman, 2004: 8-9). Bir örgütü, herhangi bir felaketten çıkaracak olan bu kaynaklar maddi kaynak örneği olarak hammadde stoku, finansal kaynak örneği olarak vadeli mevduat hesabı, sosyal kaynak örneği olarak gerekli beceriye sahip insan kaynağı, şebeke kaynağına örnek olarak stratejik işbirlikleri ve soyut kaynak örneği olarak da kişiler arası ilişkiler ve marka adı olarak ifade edilmiştir. Kaynak temelli bu yaklaşım, rekabet avantajının sağlanması ve dayanıklılığın geliştirilmesi için örgütlerin finansal, fiziksel, beşeri, teknolojik varlıkları ve kaynakları ile itibarının önemini vurgulamaktadır (Grant, 1991: 115).
- **Dinamik rekabet gücü:** Dinamik rekabet gücü yaratarak örgütsel dayanıklılığı oluşturmada esneklik, yedekleme, sağlamlık ve ağ kurma olmak üzere dört faktörden söz edilmektedir. Değişikliklere kolayca uyum sağlayabilmek için esneklik (Sheffi ve Rice, 2005: 44), herhangi bir kaynağın yok olması veya zarar görmesi durumunda ihtiyaçlarını farklı kaynaklardan tahsis edebilmek için yedekleme (Thun vd., 2011: 5514), sürdürülebilirliği sağlamak için sağlamlık (Peck, 2008: 231), zor durumlarda destek olacak kişi ya da örgütleri ulaşabilir kılmak için ise ağ kurma (Demmer vd., 2011: 5405) örgütsel dayanıklılık için gereklilik arz eden unsurlardandır.
- **Öğrenme ve kültür:** Alışık olunmayan ve zorlayıcı durumlar karşısında dayanıklılığı sağlayan üçüncü boyut öğrenme ve kültürdür. Bu boyut, öğrenme ve problem çözme odaklı bir örgüt oluşturmak için liderlik ve üst yönetimin desteğinin gerektiği, birlik ve beraberliğin oluşturulduğu, çalışanların refahının düşünüldüğü

bir kültür içinde örgütsel dayanıklılığın sağlanabileceğini açıklar (Pal vd., 2014: 414).

Kantur ve İşeri Say (2012), oluşturdukları örgütsel dayanıklılık modelini, Multidisipliner Deprem Mühendisliği Araştırma Merkezi (Multidisciplinary Center for Earthquake Engineering Research)'nin dayanıklılık kavramına yükledikleri anlamı temel alarak şekillendirmişlerdir. Bu merkezin ifadesiyle dayanıklılık, deprem, kasırga gibi doğal afetler ile insanların sebep olduğu çeşitli felaketler karşısında direnmeyi sağlayan fiziksel ve sosyal kapasitenin toplamı olarak kavramsallaştırılabilir. Dayanıklılığı oluşturan fiziksel ve sosyal kapasite ise dört boyuttan oluşur (Tierney, 2003: 2):

- **Sağlamlık:** Birimlerin ve sistemlerin çeşitli zorluklar ve ihtiyaçlar karşısında herhangi bir zarar görmeden, bozulmadan, fonksiyonunu yitirmeden ayakta kalabilme yeteneğini ifade eder.
- **Yedekleme:** Birimlerin ve sistemlerin herhangi bir bozulma, yıkım veya fonksiyon kaybı durumunda dahi ihtiyaçları karşılayabilmelerini ifade eder.
- **Beceri:** Problemleri tespit edebilme, öncelikleri belirleyebilme, fiziki ve beşeri kaynakları zarar ve yıkımlardan kaçınılması veya bunlarla başa çıkılabilmesi için yönlendirebilme, kaynakları amaçlara ulaşacak şekilde değerlendirebilme kapasitesini ifade eder.
- **Atıklık:** Belirlenen öncelikli hususların karşılanması ve hedeflenen amaçlara ulaşılmasını vakitlice gerçekleştirebilme kapasitesini ifade eder.

Yukarıdaki gibi dört boyutla kavramsallaştırılan dayanıklılık modelinde; örgütün alt sistemlerinin ve üyelerinin yetenekleri ile kaynaklarının ani ya da tahmin edilen sarsıntılar veya aksilikler karşısında direnerek ayakta kalabilmeyi sağlayacak şekilde organize edilmesi üzerinde durulmuştur (Kantur ve İşeri-Say, 2012: 770). Kantur ve İşeri-Say (2015: 465)'in Mallak (1998) ve Tierney (2003)'in çalışmalarını esas alarak, örgütsel dayanıklılığı ölçmek üzere yaptıkları ölçek geliştirme çalışmalarında örgütsel dayanıklılık; sağlamlık, atıklık ve bütünsellik olmak üzere üç boyutlu bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır:

- **Sağlamlık:** İstenmeyen durumlara karşı durabilmeyi ve bu durumların üstesinden gelebilmeyi sağlayan örgütsel kapasiteyi ölçen boyuttur. Sağlamlık; stresli durumlar karşısında herhangi bir düşüş yaşamadan ayakta kalabilmek (Norris vd., 2008: 134), kriz dönemlerinde dahi faaliyetlerini sürdürebilmek (Wicker vd., 2013: 513) olarak tanımlanır. Daha kapsamlı bir tanımla sağlamlık; bir sistemin içsel ya da dışsal karışıklıklara, yapısal ya da çevresel değişimlere ve birbiriyle çelişen

taleplere rağmen hayati fonksiyonlarını yerine getirerek kendini düzenleyebilme, organize edebilme ve yenileyebilme yeteneğini ifade eder (Riese, 2005: 4). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için bir organizasyonda bulunması gereken temel niteliklerden biri olarak ele alındığında sağlamlık; örgütsel yeteneklerin çevresel değişimler karşısında hassasiyet ve zayıflık göstermemesidir. Başka bir deyişle sağlamlık, örgütsel yetenekleri daha dayanıklı kılan ve sorunlar karşısında değerlerini yitirmemelerini sağlayan bir niteliktir (King vd., 2001: 96-97).

- **Atıklık:** İstenmeyen durumlar karşısında hızlıca faaliyete geçebilmeyi sağlayan örgütsel kapasiteyi ölçen boyuttur. Atıklık, sistemin kendisini tekrar organize ederek yeni duruma hazır hale gelme hızını ifade eder (Erol vd., 2010: 116). Başka bir bakış açısıyla atıklık, çabucak ve kararlı bir biçimde fırsatları sezme, bu fırsatların avantajlarından yararlanma, bu sırada ise değişimin olumsuz sonuçlarından kaçınabilme kapasitesidir (McCann vd., 2009: 46). Atıklık performansı yüksek olan örgütler piyasa dalgalanmalarına rağmen stratejik üstünlüklerini koruyabilirler (Lengnick-Hall ve Beck, 2009: 16). Bu nedenle atıklık de tıpkı sağlamlık gibi işletmelerin ayakta kalması ve sürdürülebilirliği için gerekli olan niteliklerden biridir (Camarinha-Matos, 2014: 1). Atıklıkla ilgili çalışmalar daha ziyade tedarik zincirinin atıklığına odaklanmıştır. Tedarik zincirinin atıklığı, beklenmeyen ve önemli değişikliklerin olduğu bir iş çevresinde dahi makul bir maliyetle en kısa zamanda müşterilerin beklentilerini karşılayabilmektir (Carvalho ve Cruz-Machado, 2011: 30). Ancak bütün olarak örgütsel atıklıktan söz edebilmek için insan kaynakları uygulamaları, üretim süreçleri, dağıtım sistemleri, bilgi otomasyon sistemleri, örgüt yapısı gibi bileşenler de oldukça önemlidir (Dove, 1994: 6).
- **Bütünsellik:** İstenmeyen durumlarla karşı karşıya kalındığında çalışanlar arasındaki bağlılığı ölçen boyuttur. Bu boyutla, beklenmedik veya kritik durumlar karşısında çalışanların birbirine kenetlenerek bir bütün olarak hareket edebilmeleri ifade edilir (Kantur ve İşeri-Say, 2015: 467). Bir örgütte bütünsellik, bütün örgüt üyelerinin aynı değerleri ve ilkeleri içselleştirmeleriyle mümkün olabilir. Başka bir deyişle örgütlerde bütünsellik ortak bir kültür temelinde sağlanabilir (Verhezen, 2010: 198). Bütünselliğin sağlandığı bir örgütte; bütün paydaşlarla yakın ilişkiler geliştirilebilir ve bu da karşılıklı sadakati beraberinde getirir. Paydaşların örgütle bir bütün olması demek, sosyal sermayenin genişlemesi, yardımlaşmanın ve takım çalışmalarının etkinliğinin artması demektir (Hsu, 2007: 415).

### 3. BÖLÜM: ÖRGÜT YAPISINA GÖRE BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK İLİŞKİSİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Belirsizlik, hızlı ve sürekli değişim, kriz ve kaos gibi çevresel unsurlar içerisinde faaliyetlerini sürdüren örgütlerin özellikle günümüz dünya ekonomik, siyasi ve sosyal kargaşası ve tehditleri altında varlıklarını devam ettirme gücü ve dayanıklılığına sahip olmaları gereklidir. Örgütlerin dayanıklılığı, kendi bünyelerinden ya da dış çevrelerinden kaynaklanan bütün tehditlere rağmen rekabet üstünlüğünü sürdürebilmelerine bağlıdır.

Örgütlerin dayanıklılığını ve devamlılığını sağlayarak rekabet üstünlüğü kurmaları, iç ve dış çevre unsurlarıyla ilgili bilgi sahibi olmalarını ve bu bilgi sistemini yönetmelerini gerektirir. Bilgi, bu denli karmaşık sistemler içerisinde dayanma ve var olma gücünü besleyen en önemli stratejik güçtür. Çünkü örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayarak varlıklarını sürdürebilmeleri; nitelikli bilgilere dayanan kararlar alabilmelerine, bu kararları faaliyetlerine yansıtmak suretiyle problem çözme becerilerine, olumsuzlukların üstesinden gelebilme direncine, çevresel unsurlara hızlıca uyum sağlayabilme niteliklerine bağlıdır. Bu bağlamıyla örgütlerin ilgili nitelik ve becerilere sahip olmaları "bilgi yönetimi" ve "örgütsel dayanıklılık" kavramlarını ön plana çıkarmaktadır.

Esasında bilgi yönetimi yeni bir kavram değildir ancak özellikle teknolojik alanda yaşanan değişimlerle bahsi daha sık geçen ve örgütlerin değişime ayak uydurabilmeleri için olmazsa olmaz haline gelen bir kavram olduğu söylenebilir. Örgütlerin kurumsallaşmaya başladığı zamandan bu yana bilgi yönetimi üzerinde durulmuş ancak kavramın içeriği çevresel değişimlere uygun olarak değişmiş ve değişmektedir. Örgütsel dayanıklılık ise bilgi yönetimi kavramı kadar eski olmayan, özellikle Türkçe yazında henüz son on yılda ele alınmaya başlanmış ve çalışma sayısı oldukça az olan bir kavramdır.

Bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığa olan etkisi uluslararası yazında ele alınmış olmakla beraber bu çalışmayı daha önce yapılmış olan çalışmalardan farklı kılan, örgüt yapısının da araştırmaya dahil edilmesidir. Zira örgütlerin bilgi yönetimini başarıyla gerçekleştirerek örgütleri daha dayanıklı hale getirmesi uygun bir örgüt yapısı içinde mümkündür. Bu bağlamda araştırmanın amacı, günümüz örgütlerinde farklı örgüt

yapılarının bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkilerinin ve örgüt yapısının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde bilgi yönetiminin aracılık etkisinin incelenmesidir. Örgüt yapısıyla ilgili pek çok sınıflandırma yapılmış olmasına rağmen konunun içeriği ve karşılıklı ilişkilerin analiz edilebilmesi için çalışmada örgüt yapıları, mekanik ve organik sınıflandırmasıyla ele alınmıştır.

Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan temel araştırma soruları şöyle ifade edilmektedir:

1. Mekanik ve organik yapılarda bilgi yönetimi süreçleri farklılık göstermekte midir?
2. Mekanik ve organik yapılarda örgütsel dayanıklılık düzeyi farklılık göstermekte midir?
3. Bilgi yönetimi süreçleri örgütsel dayanıklılığı etkilemekte midir?
4. Örgüt yapısının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolü var mıdır?
5. ISO İlk 500 ve İkinci 500 listesinde olma durumunun örgüt yapısı, bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık üzerinde bir etkisi var mıdır?

Araştırma, iş dünyasına örgüt yapılarının bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık düzeylerini ne derece etkilediğini göstermesi bakımından önemlidir. Bu anlamda ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleştirdikleri faaliyetlerle Türk ekonomisine katkı veren örgütlere yeniden yapılanma, değişen koşullara uyum sağlama, bilgi yönetimi etkinliklerini ve dayanıklılıklarını artırma hususunda fikir vereceği düşünülmektedir. Araştırmanın akademik yazına katkısı; bilgi yönetiminin güncel bir yaklaşımla ele alınması, Türkçe yazında oldukça az yer alan örgütsel dayanıklılık kavramının incelenmesi, kavramların hem ulusal hem de uluslararası düzeyde faaliyet gösteren örgütler üzerinde yapılan alan araştırmasıyla ampirik olarak incelenmesidir.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın konusunu oluşturan örgüt yapısı, bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık kavramları arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere izlenen yöntemler ve veri toplama araçları hakkında bilgi verilmektedir.

Araştırmada nicel yöntem benimsenmiş, veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketlerin büyük bir kısmı katılımcılara telefonla ulaşarak yapılmış, zaman kısıtı nedeniyle bir kısmı e-posta yoluyla çalışmaya katılmayı tercih etmişlerdir.

Araştırmada kullanılacak veri toplama araçlarını belirlemek üzere detaylı bir yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Veri toplama araçları belirlenirken; ifadelerin konunun kapsamına uygunluğu, ilgili makalenin yayınlandığı derginin niteliği ve ölçme aracının güncelliği gibi hususlar göz önünde bulundurulmuştur. Tarama sonucunda örgüt yapısını ölçmek üzere; Covin ve arkadaşları (2001: 65) tarafından hazırlanan, örgüt yapısını mekanik ve organik olmak üzere iki boyut ve 14 ifade ile ölçen araç tercih edilmiştir. Bilgi yönetimini ölçmek üzere tercih edilen ölçme aracı Downes ve Marchant (2016: 56) tarafından hazırlanmış olan 22 ifadeli ölçektir. Ölçek bilgi yönetimini ilgili yazında belirtildiği üzere bilginin yaratılması, depolanması, paylaşımı ve uygulanması olmak üzere dört boyutla ölçmektedir. Örgütsel dayanıklılık kavramını ölçmek üzere ise sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik boyutlarını 21 ifade ile ölçen, Wicker ve arkadaşları (2013: 516) tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir.

Bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ölçekleri katılımcıların belirtilen ifadelere katılım düzeylerini ölçmek üzere 5'li Likert ölçümüyle hazırlanmış, katılımcılar: "Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz (1:en düşük- 5:en yüksek)" yönlendirmesiyle ifadelere cevap vermişlerdir. Örgüt yapısı ölçeği ise bir uçta "mekanik" diğer uçta "organik" boyutunu yansıtan ifadelerin bulunduğu semantik farklılıklar ölçümüyle hazırlanmış, katılımcılar: "Şirketimizde genellikle...(sağ ve sol uçlardan hangisine daha yakınsa onu işaretleyiniz.)" yönlendirmesiyle ifadelere cevap vermişlerdir. Likert ölçeğiyle karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla bu ölçekte de 5 aralık kullanılmıştır.

Ölçme araçları, araştırmacı tarafından İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiş, düzeltme okuması her iki dili de anadili düzeyinde bilen bir profesyonel tarafından yapılmıştır. Ölçeğin tercüme edilmiş hali; ifadelerin anlaşılabilirliği, iş hayatındaki karşılığı ve kültüre uygunluğu bakımından kontrol edilmek üzere alanında uzman akademisyenlere ve yöneticilere iletilmiştir. Ölçeği inceleyerek araştırmacıya geri dönüş yapan 7 akademisyen ve 5 yöneticinin eleştirisi ve önerileri doğrultusunda ölçeğe son hali verilmiştir (Bkz: Ek).

Toplanan veriler LISREL 8.51 ve SPSS 17 istatistiksel veri analizi paket programlarına aktarılarak gerekli analizler için hazır hale getirilmiştir. Öncelikle kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek üzere güvenilirlik analizi, geçerliliğini ölçmek üzere ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Güvenirlik düzeyleri uygun ve yapı bakımından geçerli olduğu belirlenen ölçekler hipotez testleri için uygun bulunmuştur.



Hipotezlerin hangi analizlerle test edilmesinin uygun olacağını belirlemek üzere normallik testi yapılmış, verilerin normal dağılıma yakın olduğu anlaşılmıştır. Ardından hipotezleri test etmek üzere basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri, hiyerarşik regresyon analizi ve sobel testi yapılmıştır. Araştırma sorularından "ISO İlk 500 ve İkinci 500 listesinde olma durumunun örgüt yapısı, bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık üzerinde bir etkisi var mıdır?" sorusuna cevap bulabilmek için ise bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Bu konuda daha ayrıntılı bilgilere "Araştırmanın Bulguları" başlığında yer verilmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası tarafından hazırlanan, Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu ile ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu listesindeki özel şirketler oluşturmaktadır. Her yıl yenilenen bu listenin, araştırmanın başladığı dönem olan Nisan-2018'de en güncel halinin 2016 yılına ait veriler olması nedeniyle bu listedeki şirketler araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Listedeki şirketlerden 16'sı kamu kuruluşu olmaları nedeniyle evrene dahil edilmemiştir. Kamu kuruluşlarının evrene dahil edilmemesinin birtakım nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenlerden ilki, araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel dayanıklılık kavramının içeriğiyle ilgilidir. Kamu kuruluşları da özel işletmeler gibi olumsuz ve olağan dışı durumlarla karşılaşmalarına rağmen bu durumları ek kaynaklar ve devlet desteğiyle atlatabilmektedirler. Bir anlamda, örgütsel dayanıklılıktan söz edebilmek için ilgili örgütün küçülme ya da tasfiye edilme, iflas etme gibi ihtimallerinin bulunması gerekir. Bu durum kamu kuruluşları için geçerli olmadığından örgütsel dayanıklılık konusunun kamuda incelenmesi gerekli görülmemiştir. Kamu kuruluşlarının evrenden çıkarılmasının bir diğer nedeni 1000 şirketlik bir evrende yalnızca 16 tane kamu kuruluşu olması ve evrene dahil edilmesi halinde grubun homojenliğini bozacağı kaygısıdır. Bunun yanı sıra, gruplar arası karşılaştırmalı bir çalışmada bir grubun örneklem sayısının en az 30 olması gerekliliği bilindiğinden bu sayı yetersiz bulunmuştur. İlgili listedeki kamu kuruluşlarının oldukça büyük ölçekli olmaları, bu sebeple ilgili kişilere ulaşılama durumu ve anketi cevaplamaktan kaçınma eğilimleri de göz önüne alınarak araştırmanın evreni "özel şirketler" olarak sınırlandırılmıştır. İlk 500 listesinde yer alan 19 şirket ile ikinci 500 listesinde yer alan 27 şirket isimlerinin

açıklanmasını istemedikleri için listede bu şirketlerin bilgilerine ulaşılamamaktadır. Bu nedenle araştırmanın evreninde ulaşılabilir olan şirket sayısı 938'dir.

Araştırmanın konusu gereği, araştırmada analiz birimi "örgüt" olarak belirlenmiştir. Bu nedenle, her şirketten bir orta veya üst düzey yöneticiye ulaşılarak araştırmaya katılımları sağlanmıştır. Şirketlerde ilgili kişilere ulaşmanın zorluğu, araştırmaya katılımın ileri tarihe ertelenmesi ya da kabul edilmemesi, zaman kısıtı gibi sebeplerle araştırmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Ulaşılabilen 274 şirketten 23'ü araştırmaya katılmayı reddetmiş, 5'i ise anketi yarım bırakarak katılımı tamamlamamışlardır. Araştırmanın sonunda ilk 500'de yer alan 81 şirket ile ikinci 500'de yer alan 165 şirketin katılımıyla örneklem sayısı 246 olmuştur. Nicel araştırmalarda çok değişkenli analizler yapılabilmesi için çalışmada kullanılan değişken sayısının en az on katı kadar örneklem sayısına ihtiyaç vardır (Altunışık vd., 2010: 135). Araştırmada on değişken vardır ve örneklem sayısı değişken sayısının on katını aştığı için yeterli bulunmuştur.

#### **3.4. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın kısıtlarından ilki, örnekleme yöntemiyle ilgilidir. Araştırma evrenindeki şirketlerin büyük çoğunluğunda yetkililere ulaşamama, çalışma yoğunluğu nedeniyle katılımı sürekli olarak ileri tarihe ertelemek suretiyle araştırma için ayrılan zamanın ötesine geçme gibi problemler araştırmacıyı olasılığa dayanan örnekleme yöntemlerinden alıkoymuştur. Hangi şirkette katılımı erteleme daha az, yetkiliye ulaşma imkanı daha fazla ise o şirketle anket gerçekleştirilmiş, bir anlamda kolayda örnekleme tercih edilmek durumunda kalınmıştır.

Anket kullanımının tercih edildiği araştırmaların pek çoğunda olduğu gibi bu araştırmanın da en büyük kısıtı ankette yer alan ifadelerin kültürel olarak birtakım uyumsuzluklar barındırmasıdır. Özellikle sosyal bilimlerde araştırmacıların kullandığı ölçme araçları genellikle gelişmiş batı ülkelerinde gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda oluşturulmuş olan ve dolayısıyla batı kültürüne uygun araçlardır. Bazen ilgili konuda araştırmanın yapılacağı kültürde herhangi bir ölçme aracının bulunmaması bazen ise geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış, başka araştırmacılar tarafından da defalarca test edilmiş ölçme araçlarının kullanımının daha uygun bulunması gibi sebeplerle araştırmacılar bu tür uyumsuzluklarla karşılaşmaktadır. Araştırmacı bu uyumsuzlukları gidermek üzere anketi katılımcılara iletmeden önce uzman kişilerden

görüş ve öneriler olsa dahi ölçek üzerinde çok fazla değişiklik yapılması mümkün olmadığından bu durum araştırmanın kısıtı olarak kabul edilmiştir.

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli

Bu başlık altında daha önce yapılan çalışmalar incelenerek bu çalışmalar ışığında oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler aktarılmaktadır.

Bilgi yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için öncelikle bilgi yönetiminin var olabileceği ve gelişebileceği ortamın sağlanması gerekir. Bilgi yönetimine yönelik bu alt yapıyı oluşturan unsurlardan biri örgüt yapısıdır. Başka bir deyişle etkin bir bilgi yönetimi; bilgi üretimini destekleyen, elde edilen bilginin örgütün ihtiyaçları doğrultusunda tasarlanabilir ve kullanılabilir olduğu örgüt yapıları içinde gerçekleşebilir (Çakar vd., 2010: 72; 78).

Farklı örgüt yapılarının bilgi yönetimine sağladığı yararlar veya bilgi yönetimini kısıtladığı hususlar literatürde tartışılan hususlardan biridir. Literatürde örgütler yapıları açısından genel olarak "mekanik örgütler" ve "organik örgütler" olarak sınıflandırılır. Bu sınıflandırma yapılırken örgütlerin biçimselleşme, merkezileşme ve bütünleşme düzeyleri esas alınmaktadır.

Bu çalışmada mekanik ve organik bağlamda ele alınacak olan örgüt yapılarını ve bu yapıları oluşturan biçimselleşme, merkezileşme ve bütünleşme düzeylerini ifade etmeden önce literatürde örgüt yapısıyla ilgili çalışmalarıyla bilinen Mintzberg'in sınıflandırmasından da söz edilmelidir. Mintzberg (1979: 301, 1980: 330), çeşitli örgütsel özellikleri değerlendirerek örgüt yapılarını beş grupta ele almaktadır. Bu gruplar; basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlendirilmiş form ve adhokrasidir. Mintzberg bu yapılardan basit yapı ile adhokratik yapıyı organik olarak; makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi ve bölümlendirilmiş formu ise bürokratik/mekanik olarak nitelendirmektedir. "Basit yapılar", az sayıda çalışandan oluşan, iş bölümünün düşük olduğu, birimler arası farklılaşmanın çok az olduğu, hiyerarşik kademe sayısının az olduğu yapılardır. Doğrudan denetim ve merkezileşmiş karar verme mekanizması basit yapılarda örgütün "stratejik tepe" noktasını öne çıkarmaktadır. Buna rağmen basit yapıların organik olarak nitelendirilme sebepleri; fonksiyonel düzeyde bir bölümlendirmenin olmayışı ve bunun bir sonucu olarak çok yönlü iletişimin var olması ve karar verme sistemlerin resmi olmamasıdır. Bu noktada zaten yapı herkesin tepe yöneticiyle iletişim kurabileceği ve karar alabileceği kadar

küçüktür. "Makine bürokrasisi" olarak adlandırılan yapıda uzmanlaşma düzeyi fazla, görevler rutin ve biçimseldir. İşler fonksiyonel düzeyde gruplanır, ast ve üst arasında kesin çizgiler bulunur. Bu tip yapıların özünü standardizasyon oluşturduğu için işlerin doğru şekilde standardize edilmesi büyük önem taşır. Bu nedenle makine bürokrasisinde örgütün öne çıkan noktası, işleri standardize eden analistlerden oluşan "teknolojik" bölümdür. Makine bürokrasisinden belirli noktalarda ayrılan "Profesyonel bürokrasi"de ise merkezileşme olmadan da bürokratik olunabileceği ileri sürülür. "Becerilerin standartlaşması" üzerinde durulan bu yapılarda eğitim seviyesi yüksek, profesyonel kişilerin istihdamı oldukça önemlidir. "Bölümlendirilmiş yapılar", teknik ve yönetsel özellikler bakımından örgütteki birimlerin birbirinden ayrıldığı ve her birinin kendine özgü özellikler içerdiği yapılardır. Çok sayıda birim belirli bir merkezle koordinasyon halindedir. Bu nedenle bölümlendirilmiş yapıda örgütün koordinasyonunu sağlayan "orta hattı" oldukça önemlidir. Son olarak, "Adhokrasi" ya da "adhokratik yapı" olarak adlandırılan yapılarda standardizasyon ve merkezileşme düzeyleri oldukça düşüktür. Organikliğin vurgulandığı bu örgüt yapısında yenilikçilik üzerinde yoğunlaşılır. Sürekli eğitime ve öğrenmeye, uzmanlaşmaya önem verilir. Özellikle dinamik ve karmaşık iş çevreleri için esnek, değişime en hızlı uyum sağlayan yapılar adhokratik yapılardır.

Örgütlerin "mekanik" ya da "organik" olarak sınıflandırılmasında birtakım örgütsel özellikler incelenmektedir. Literatürde örgüt yapılarına dair yapılan sınıflandırmalar incelendiğinde; biçimselleşme, merkezileşme ve bütünleşme boyutları öne çıkmaktadır. Biçimselleşme, örgüt içindeki işlerin standartlaştırılma derecesini ve çalışan davranışlarının kurallara ve usullere göre ne derece yönlendirildiğini ifade eder (Andrews ve Kacmar, 2001: 353). Biçimselleşme düzeyi yüksek olan bir örgütte katı kurallar ve prosedürlerle çalışılır; kendiliğinden gelişen durumlar ve esneklik söz konusu değildir. Görevlerin örgüt tarafından tanımlandığı ve standartlaştırıldığı biçimsel örgütlerde çalışanların işlerini nasıl yapacaklarıyla ilgili herhangi bir tasarrufu bulunmaz. Zaten halihazırda her şey belirlenmiş olduğu için alternatif yöntemler aranmaz. Başka bir deyişle sıkı kuralların hakim olması yeni fikirleri kısıtlar. Biçimselleşme düzeyi düşük olan örgütlerde ise iş yapma şekilleri bu denli yapılandırılmış değildir. Kurallar ve prosedürlerin katı olmadığı bu örgütlerde çalışanlar işleriyle ilgili alternatif yöntemleri değerlendirme imkanına sahiptirler. Bu bakımdan, bilginin yaratılmasını teşvik eden "esneklik" örgüt yapısına hakimdir (Chen ve Huang, 2007: 106).

Zheng ve arkadaşlarına göre (2010: 765) merkezileşme, karar verme yetkisinin hiyerarşik kademelerin üst basamaklarında toplandığı örgüt yapısını ifade eder. Merkezileşme derecesi yüksek olan bir örgüt yapısı içinde kararlara katılım, iletişim ve etkileşim oldukça azdır. Kararlara katılım ve iletişimin kısıtlandığı merkezileşmiş örgüt yapılarında sorunlara yaratıcı çözümler üretilmesi ve bilgi paylaşımı sınırlıdır. Buna karşın, ademimerkeziyetçi bir örgüt yapısında ise karar verme yetkisi ve dolayısıyla güç, örgüt geneline dağıtılmıştır. Gücün dağılması, deneme yanılma yönteminin kullanılmasını, ifade özgürlüğünü ve iletişimi kolaylaştırır. Bu üç unsur da bilginin yaratılması sürecinin can damarlarıdır (Lee ve Choi, 2003: 192).

Bütünleşme, bir örgütün çeşitli alt bölümlerinin birbiriyle ne ölçüde birlikte çalıştıklarını ifade eder. Bütünleşmiş bir örgüt yapısı içinde farklı birimler birbiriyle sürekli etkileşim halinde oldukları için bilgi akışı, iletişim ve işbirliği daha kolay olmaktadır. Chen ve arkadaşları (2010: 854), çalışmalarında bütünleşme düzeyi yüksek olan örgütlerde bilgi yönetiminin daha etkin şekilde gerçekleştirebileceğini ifade etmektedirler. Örgüt yapısının bilgi yönetimine etkisini inceleyen pek çok çalışmanın sonuçlarına göre (Lee ve Choi, 2003; Chen ve Huang, 2007; Willem ve Buelens, 2009; Chen vd., 2010; Zheng vd., 2010; Mahmoudsalehi vd., 2012) biçimselleşme ve merkezileşme bilgi yönetimi negatif yönde, bütünselleşme ise pozitif yönde etkilemektedir.

Örgüt yapısının bilgi yönetimi üzerindeki etkisini inceleyen bazı çalışmalarda örgüt yapısı merkezileşme, biçimselleşme ve bütünleşmenin de altında yer alan özellikleriyle değerlendirilmektedir. Bu bağlamda örgüt yapısının bürokratik-hiyerarşik ya da esnek olması, iletişimin yatay ya da dikey yönlü olması gibi hususların bilgi yönetimi üzerindeki etkilerine değinilmektedir. Bu çalışmalarda, bürokratik yapılarda fikirlerin serbestçe dile getirilmesi, bir fikrin ya da uygulamanın deneme yanılma yoluyla test edilmesi, bireylerin gayri resmi gruplar oluşturarak bu gruplar içinde bilgi paylaşımı yapılması gibi hususların hoş karşılanmaması nedeniyle bilgi paylaşımı ve bilginin uygulanmasında birtakım zorluklar yaşanabileceği ifade edilmektedir (Lang, 2001: 51; Çakar vd., 2010: 77-78). Bürokratik ya da hiyerarşik olarak ifade edilen örgüt yapılarında iletişim ve bilgi akışını sınırlayan faktörlere vurgu yapılmaktadır. İletişim akışının tek yönlü olması, bilginin aşağıdan yukarıya doğru her hiyerarşik kademede işlenip filtrelenerek iletilmesi, katı kurallar ve prosedürlerin olması, yanlış bir bilginin çeşitli cezalara sebep olabilmesi bireyleri bilgi paylaşımından alıkoyan faktörlerdendir. Açık, esnek ya da yatay olarak ifade edilen örgüt yapılarında ise iletişim ve bilgi

paylaşımı teşvik edilmektedir. Zira bu örgütlerde iletişim tek yönlü olarak sınırlandırılmadığı gibi paylaşılan bilgi ya da yapılabilecek olan hatalara ilişkin katı kurallar da bulunmamaktadır (Austin, 2008: 372). Açık bir iletişim sisteminin olduğu, hiyerarşik kademelerin azaltıldığı yalın örgüt yapısına sahip olan örgütler, bilgi yönetimi süreçlerinde daha etkin olmaktadır (Çakar vd., 2010: 87). İletişim akışının sürekliliğini sağlamak için orta kademenin oldukça dar tutulduğu bu örgütlerde yönetici sayısı da fazla değildir. Durna (2005: 85), "bilgiye dayalı" olarak adlandırdığı bu örgütleri bir orkestraya benzetmektedir. Orkestra şefi ve müzisyenler arasında ara kademelerin olmadığı gibi, bilgiye ve uzmanlığa dayalı bir yapıda ara kademelerin ortadan kalktığı, hiyerarşik yapının çözüldüğü ifade edilmektedir. Koordinasyonu sağlayan orta kademe sayılarının azaltılmasıyla daha basık ve düz bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır. Alt kademelerle üst kademeler arasındaki mesafenin kısaltılması, işi yapanlarla yönlendirenlerin birbirine yaklaşmasını sağlayarak aralarındaki etkileşimi artırmaktadır.

Bilgi yönetimini etkileyen örgüt yapılarına ilişkin yapılmış olan çalışmalar bütünüyle değerlendirildiğinde bilgi yönetiminin; hiyerarşik ya da bürokratik olmayan, katı kuralların olmadığı, esnek, fikirlerin serbestçe dile getirebildiği, iletişim akışının çok yönlü olduğu, yatay, yalın, yani merkezileşme ve biçimselleşme düzeyi düşük olan, daha da kapsamlı bir ifadeyle "organik" yapılarda gerçekleştirilebileceği, bu özelliklerin aksini içeren "mekanik" yapılarla bilgi yönetiminin oldukça zor olacağı açıktır. Zira mekanik yapıdaki örgütler yüksek düzeyde biçimselleşmenin ve merkezileşmenin olduğu, örgüt içinde ve dışında iletişimin sınırlı olduğu örgütler iken; organik yapıdaki örgütlerde biçimselleşme ve merkezileşme düzeyi düşüktür ve çok yönlü iletişim teşvik edilir (Damanpour; 1991: 579).

Bütün bu çalışmalar ışığında örgüt yapısının bilgi yönetimine etkisini ölçmek üzere kurulan hipotez ve alt hipotezleri şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>: Örgüt yapısının organik olması bilgi yönetimi sürecini pozitif yönde etkilemektedir.**

H<sub>1a</sub>: Örgüt yapısının organik olması bilginin yaratılmasını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>1b</sub>: Örgüt yapısının organik olması bilginin depolanmasını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>1c</sub>: Örgüt yapısının organik olması bilginin paylaşılmasını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>1d</sub>: Örgüt yapısının organik olması bilginin uygulanmasını pozitif yönde etkilemektedir.

Bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisinin doğrudan ya da dolaylı olarak incelendiği çalışmalarda bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılık için bir temel oluşturduğu, etkin bir bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığı olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir. Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü'nün 2015-2018 yılları arasındaki bilgi yönetimi stratejilerini içeren raporunda örgütsel dayanıklılık, bilgi yönetiminin stratejik amaçlarından biri olarak ifade edilmektedir. Böylece örgüt, beklenmedik durumlarda dahi ihtiyaç duyulan bilginin yönetilebiliyor olmasını sağlamayı hedeflediğini belirtmektedir (WIPO, 2015: 10).

Her yıl bilgi yönetimine ilişkin farklı temalarla IFKAD (International Forum on Knowledge Assets Dynamics) tarafından düzenlenen kongrenin 2017 yılı teması "21. Yüzyılda Bilgi Yönetimi: Dayanıklılık, Yaratıcılık ve İşbirliğiyle Geliştirme" olarak belirlenmiştir. Bu temanın belirlenmesinde, iş dünyasının artan karmaşıklığı ve çalkantısıyla baş etmek için gerekli olan temel özelliklerin göz önünde bulundurulduğu ifade edilmiştir. Bu özellikler (dayanıklılık, yaratıcılık ve işbirliğiyle geliştirme), bilgi yönetiminden beklenen sonuçlar niteliğinde değerlendirilmektedir. Kongrede bu üç sonuca ulaşmak üzere bilgi yönetimiyle ilişkilendirilen; teknoloji, entelektüel sermaye, örgütsel öğrenme, inovasyon ve inovasyon kapasitesi, açık inovasyon, stratejik işbirlikleri, sosyal girişimcilik, kadınların yönetim ve organizasyon alanlarında teşvik edilmesi gibi konular ele alınmıştır.

Umoh ve Amah (2013: 115-116), bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisini inceledikleri çalışmalarında bilgi yönetimi süreçlerinin tamamının örgütsel dayanıklılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Çalışmada bilgi yönetimi süreçleri; bilginin elde edilmesi, depolanması, paylaşılması ve kullanılması olmak üzere dört aşamalı olarak ele alınmıştır. Bilgi yönetiminin, örgütsel dayanıklılığa ulaşmada önemli bir etken olduğunun vurgulandığı çalışmada bilgi yönetiminin sağladığı diğer katkılar; yöneticilerin ve örgütlerin yeni fırsatlar geliştirmelerini sağlaması, değer yaratılması, rekabet avantajı elde edilmesi, örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmek üzere performansın artırılması olarak ifade edilmektedir.

Fani ve Fard (2015: 39), İran'daki 28 kamu kuruluşunda gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bilgi yönetiminin bütün boyutlarıyla (bilginin yaratılması, bilginin

depolanması, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması) örgütsel dayanıklılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon olduğunu ortaya koymuşlardır. Böylece bilgi yönetimi süreçlerindeki etkinliklerin arttıkça örgütlerin daha dayanıklı olduğu yönünde bir çıkarım yapılmıştır.

Chewning ve arkadaşları (2012: 246) ise kriz durumlarında örgütsel dayanıklılığı sağlamak üzere bilgi yönetimi araçlarından olan bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının önemini vurgulamışlardır. Özellikle afet sonrası durumları ele aldıkları çalışmalarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılarak; kişiler ve kaynaklar arasındaki koordinasyonun sağlanmasını ve günlük işlerin yapılmasını temin etmek suretiyle örgütsel dayanıklılığın artırıldığını ifade etmişlerdir.

Dove (1999: 18)'a göre bilgi yönetimi ve değişim becerisinin dengeli bir şekilde var olduğu örgütlerde örgütsel dayanıklılığın bir boyutu olan örgütsel atıklık var olabilir. Yazar, bilgi yönetimi konusunda çalışmaya nasıl başladığını anlatarak bu ifadesini açıklamıştır. Sistem mühendisliği bakış açısıyla son derece atik bir organizasyonun nasıl kurulabileceğini araştırırken, bunun bir değişim gerektirdiği ve değişimin ancak öğrenmeyle mümkün olabileceği anlaşılmıştır. Öğrenme konusu ise yazarı bilginin yaratılması ve paylaşılması gibi bilgi yönetimi süreçlerine götürmüş ve bilgi yönetimi konusuna eğilmesi doğal bir aşama olarak gerçekleşmiştir. Atıklığın bir örgüt için amaç ya da stratejiden ziyade var olma gerekliliği olduğu belirtilerek sürekli değişen çevre koşullarında örgütler için atik olmanın zorunluluğu vurgulanmıştır.

Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılık üzerindeki olumlu etkisini ifade eden hipotez ve alt hipotezler şu şekilde kurulmuştur:

**H<sub>2</sub>: Bilgi yönetimi, örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilemektedir.**

H<sub>2a</sub>: Bilgi yönetimi, sağlamlığı pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>2b</sub>: Bilgi yönetimi, yedeklemeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>2c</sub>: Bilgi yönetimi, beceriyi pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>2d</sub>: Bilgi yönetimi, atıklığı pozitif yönde etkilemektedir.

Dalziel ve McManus (2004)'a göre örgütlerin, krizlerle başa çıkmaları komuta ve kontrol sistemlerini içeren yapılarla değil inovatif ve organik yapılarla mümkündür. Komuta ve kontrolün baskın olduğu örgüt yapılarındaki karar sistemleri durum farkındalığını azaltarak uyum kapasitesini zayıflatır. Yaratıcı ve esnek bir karar verme sisteminin olduğu örgüt yapılarında ise krizlerle başa çıkılabilir (McManus vd., 2008:



84). Benzer şekilde Somers (2009: 13-14), örgütsel dayanıklılığa ilişkin örnek olay çalışmalarında, büyük ölçüde bürokratik, komuta ve kontrol mekanizmasıyla işleyen örgütlerde yaratıcılığın ve adaptasyon becerisinin engellendiğini belirtmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde ademimerkeziyetçi bir karar sisteminin örgütlerin değişen koşullara daha hızlı uyum sağlayabilmeleri ve esnekliği için oldukça önemli olduğu vurgulanarak ademimerkeziyetçi örgüt yapılarında dayanıklılık potansiyelinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir.

Alavi ve arkadaşları (2014: 4;12), örgütsel dayanıklılığın bir boyutu olan atıklığın sağlanmasında organik yapıyı ve örgütsel öğrenmeyi temel öncüller olarak ele almış ve değişkenler arası ilişkiyi ampirik olarak test etmişlerdir. Araştırma modelinin en temel basamağını; karar vermede ademimerkeziyetçiliğin hakim olduğu, biçimselliğin düşük, organizasyon şemasının yatay olduğu organik örgüt yapısı oluşturmaktadır. Bu temelin üzerinde örgütsel öğrenme yer alır ve en üst basamakta ise proaktifliği, uyum sağlayabilirliği ve dayanıklılığı temsilen atıklık bulunmaktadır. Araştırma sonucunda model doğrulanmış, atıklığın organik örgüt yapısı temelinde var olabileceği ifade edilmiştir.

Ahiauze ve Ololube (2016: 355), örgüt yapısının örgütlerin ayakta kalmalarında önemli etkileri olduğunu ifade ederek, örgütsel dayanıklılığın inovasyona etkisinde örgüt yapısının aracılık rolünü incelemişlerdir. Çalışmada, örgütsel dayanıklılığın inovasyona etkisinde örgüt yapısının aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Jaaron ve Backhouse (2014: 2036-2037), hizmet işletmelerinin örgütsel dayanıklılığını inceledikleri çalışmalarında dayanıklılığa ulaşmak üzere örgütsel düzeyde ele alınması gereken hususun organik bir yapı olduğunu ifade etmektedirler. Çalışmada, "Öncü Yöntem" olarak adlandırılan bir yöntemin örgütlerde dayanıklılığı sağlayabilmesi için çalışanların yüksek düzeyde bağlılık hissetmesi ve organik bir yapı olmazsa olmazlar arasındadır. Organik örgüt yapısının karakteristik özelliklerinden olan; departmanlar arası açık iletişim kanalları, her yönetim düzeyinde formal ve informal iletişim, çalışanların karar verme ve kararını uygulama yetkisinin olması gibi özellikler kolektif davranışlar yaratmakta ve böylece beklenmedik durumlara hızlıca uyum gösterebilme becerisi kazandırmaktadır.

Bu çalışmalar incelendiğinde araştırmanın üçüncü hipotezi ve alt hipotezleri şu şekilde ifade edilmiştir:

**H<sub>3</sub>: Örgüt yapısının organik olması örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilemektedir.**

H<sub>3a</sub>: Örgüt yapısının organik olması sağlamlığı pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>3b</sub>: Örgüt yapısının organik olması yedeklemeyi pozitif yönde etkilemektedir.

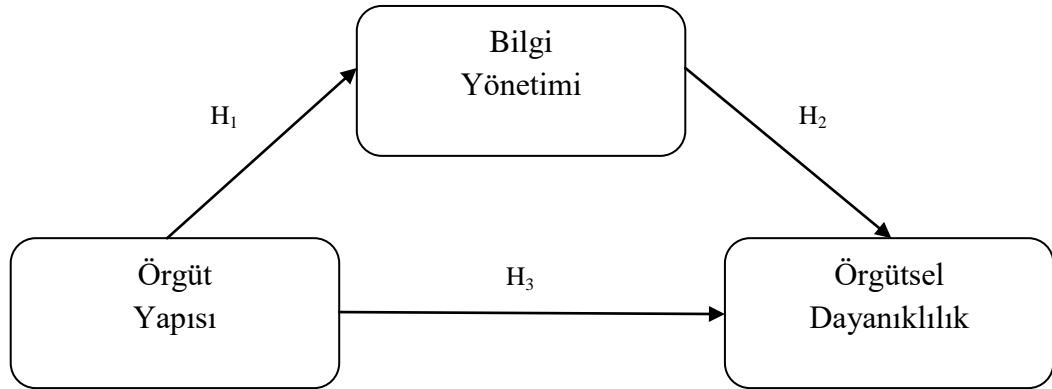
H<sub>3c</sub>: Örgüt yapısının organik olması beceriyi pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>3d</sub>: Örgüt yapısının organik olması atıklığı pozitif yönde etkilemektedir.

Örgüt yapısı, bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık kavramlarını birbiriyle ilişkilendiren çalışmalar bütün olarak değerlendirildiğinde; organik bir yapının bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık için bir temel oluşturduğu, bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığı olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşılmaktadır. Bu araştırmada üç kavramın da etkileşimi ve kavramlar arasındaki aracılık etkisini test etmek üzere kurulan dördüncü hipotez şöyle ifade edilmiştir:

**H<sub>4</sub>: Organik örgüt yapısının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde bilgi yönetiminin aracılık etkisi vardır.**

Araştırma hipotezlerini görsel olarak yansıtan, araştırmanın amacını özetleyen model Şekil 6'daki gibidir:



**Şekil 6.** Araştırma Modeli

### 3.6. Araştırmanın Bulguları

Bu ana başlık altında araştırmanın hipotezlerini ve modelini test etmek üzere yapılan ampirik araştırmanın bulgularına yer verilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile normallik testi sonuçlarının

verilmesinin ardından bu sonuçlara uygun olarak seçilen analizlerle yapılan hipotez testleri incelenmektedir.

### 3.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesi o ölçme aracının güvenilirlik değeri olarak bilinir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 248). Başka bir deyişle güvenilirlik; aynı soruların, aynı kişilere, aynı şartlarda, farklı zamanlarda uygulandığında elde edilen verilerin kabul edilebilir farklılıklarda olmasıdır (Padem vd., 2012: 64). Bir ölçek ne kadar güvenilirse ondan elde edilen veriler de o derece güvenilirlerdir.

Güvenilirlik analizi her ölçme aracı için her ölçümde tekrarlanması gereken bir analizdir çünkü güvenilirlik bir ölçekte yer alan ifadelerin birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Bu nedenle güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve sonrasında yapılacak analizler için bir temel teşkil eder (Aksel, 2010: 126).

Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek üzere en sık kullanılan yöntemlerden biri içsel tutarlılık analizidir. İçsel tutarlılık analizi, istatistikte Alfa katsayısı ya da Cronbach alfa olarak bilinen değer incelenmesiyle yapılır. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer alır (Altunışık vd., 2010: 124). Araştırmacılar genellikle bu değer en az 0.70 olması halinde kabul edilebilir olduğunu söylerken (Cortina, 1993: 103; Büyüköztük, 2004: 164), 0.60 ve üzerinde olan değerleri de makul kabul eden araştırmacılar bulunmaktadır (Kayış, 2010: 405; Pechorro vd., 2014: 9; Taber, 2017).

Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach alfa katsayısına ilaveten, madde toplam korelasyon değerine ve maddenin silinmesi halinde ortaya çıkacak olan yeni Cronbach alfa katsayısına bakılmalıdır. Eğer madde toplam korelasyon değeri 0.30'un altında ve maddenin ölçekten çıkarılması halinde ortaya çıkacak olan Cronbach alfa katsayısı, mevcut katsayının üstünde ise ilgili ifade veya ifadelerin analizden çıkarılması uygun olacaktır (Akca, 2012: 179). Madde toplam korelasyon değerinin 0.15'den itibaren kabul edilebilir olduğunu ifade eden araştırmacılar da bulunmaktadır (Briggs ve Cheek, 1986: 135; Clark ve Watson, 1995: 316).

Araştırmada kullanılan üç ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 7, Tablo 8 ve Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 7. Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

|                    |  | <b>Güvenilirlik Analizleri</b> |                                 |   |
|--------------------|--|--------------------------------|---------------------------------|---|
| <b>Değişkenler</b> |  | <b><math>\alpha</math></b>     | <b>Madde toplam korelasyonu</b> | <b>Madde çıkarıldığında <math>\alpha</math></b> |
|                    | <b>Bilginin Yaratılması</b>  | <b>,752</b>                    |                                 |   |
| BY1                | Şirketimizin gelecekte kullanılacak bilgileri analiz etme metotları vardır.  |                                | ,522                            | ,714  |
| BY2                | Şirketimizde, çalışanların bilgi ve deneyimlerine çok önem verilir.  |                                | ,521                            | ,714  |
| BY3                | Şirketimiz; müşteriler veya rakipler gibi farklı kaynaklardan bilgi temin etmek ve yeni bilgiler oluşturmak için gerekli sistemlere sahiptir.                      |                                | ,582                            | ,675  |
| BY4                | Şirketimizde çalışanların herhangi bir kaygı duymaksızın (olumsuz eleştiri, dalga geçilme vb.) yeni fikirleri ileri sürebilmelerini sağlayan politikalar vardır.   |                                | ,587                            | ,672  |
|                    | <b>Bilginin Depolanması</b>  | <b>,913</b>                    |                                 |   |
| BD1                | Şirketimizde, beceri, uzmanlık ve bilgi kaynaklarının kaydedildiği bir veritabanı ya da kayıt sistemi vardır.  |                                | ,766                            | ,896  |
| BD2                | Şirketimizde bilgi kaynaklarını ve türlerini derleyen ve karşılaştıran bir sistem vardır.  |                                | ,745                            | ,899  |
| BD3                | Şirketimizde, bilginin temin edilmesi için standart bir süreç vardır.  |                                | ,784                            | ,895  |
| BD4                | Şirketimizin sahip olduğu bilgiler, çalışanların kolayca ulaşabileceği bir şekilde tutulmaktadır.  |                                | ,612                            | ,913  |
| BD5                | Şirketimizde, çalışanlardan veya başkalarından elde edilen bilgileri depolamak için kılavuzlar, bölüm içi raporlar gibi çeşitli yazılı dökümanlardan yararlanılır. |                                | ,722                            | ,901  |
| BD6                | Şirketimizde politikaları, standartları, fikirleri, önemli başarıları veya diğer pratik bilgileri depolamak için standart bir süreç vardır.                        |                                | ,775                            | ,895  |
| BD7                | Şirketimizde politikaları, standartları, fikirleri vb. bilgileri depolamak için veritabanları veya bilgi teknolojilerinden yararlanılır.                           |                                | ,755                            | ,897  |
|                    | <b>Bilginin Paylaşımı</b>  | <b>,840</b>                    |                                 |   |
| BP1                | Şirketimizde çalışanların yeni fikirleri veya uygulamaları diğer çalışanlarla paylaşılır.  |                                | ,623                            | ,814  |
| BP2                | Şirketimiz, bilgi veya uzmanlığı yaymak için kütüphanelere, kaynak merkezlerine veya diğer alanlara sahiptir.  |                                | ,588                            | ,825  |
| BP3                | Şirketimizde kimin hangi bilgiye sahip olduğu açıkça anlaşılabilir.  |                                | ,612                            | ,815  |
| BP4                | Şirketimizde bilgi ve fikirlerin paylaşılması için düzenli olarak sempozyumlar, dersler, konferanslar veya eğitimler düzenlenir.                                   |                                | ,697                            | ,797  |
| BP5                | Şirketimizde sorun çözecek, bilgi sahibi uzmanlar belirlenmiş ve kendileriyle iletişim kurulmuştur.  |                                | ,653                            | ,807  |
| BP6                | Şirketimizde çalışanlar, diğer çalışanlara yardım ve rehberlik etmek üzere bilgilerini paylaşırlar.  |                                | ,579                            | ,824  |
|                    | <b>Bilginin Uygulanması</b>  | <b>,889</b>                    |                                 |   |
| BU1                | Veritabanları, diğer bilgi teknolojisi uygulamaları, el kitapları gibi araçlarda tutulan bilgilere asla itiraz edilmez.  |                                | ,530                            | ,914  |
| BU2                | Şirketimiz, bilgiyi eylem planlarına dönüştüren sistemlere sahiptir.   |                                | ,819                            | ,844  |
| BU3                | Şirketimizin bilgiyi düzenli olarak gözden geçirme/güncelleme politikası vardır.   |                                | ,820                            | ,846  |
| BU4                | Şirketimiz, var olan uygulamalardan yeni fikirler geliştirecek veya yeni iş yapma şekilleri üretecek sistemlere sahiptir.  |                                | ,764                            | ,858  |
| BU5                | Şirketimiz, proje veya görevlerden çıkarılan dersleri veya en iyi uygulama örneklerini kullanarak yeni projeler geliştirir.  |                                | ,756                            | ,860  |

**Tablo 8. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

|     |  | Güvenilirlik Analizleri |                          |                               |
|-----|--|-------------------------|--------------------------|-------------------------------|
|     |  | $\alpha$                | Madde toplam korelasyonu | Madde çıkarıldığında $\alpha$ |
|     | <b>Sağlamlık</b>   | <b>,937</b>             |                          |                               |
| SA1 | Şirketimiz, beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilir.  |                         | ,833                     | ,922                          |
| SA2 | Şirketimiz, dışarıdan gelen baskılara dayanabilir.   |                         | ,911                     | ,906                          |
| SA3 | Şirketimiz, zorluklarla baş edebilir.  |                         | ,907                     | ,908                          |
| SA4 | Şirketimiz, odak noktasını kaybetmeksizin stresli durumların üstesinden gelebilir.                                       |                         | ,823                     | ,923                          |
| SA5 | Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini sunmaya devam edebilir.   |                         | ,687                     | ,947                          |
|     | <b>Yedekleme</b>   | <b>,813</b>             |                          |                               |
| YE1 | Şirketimiz, kendi imkanlarını kullanamadığında alternatif imkanları kullanabilir.  |                         | ,568                     | ,787                          |
| YE2 | Şirketimiz, iç kaynaklarını düzenli olarak değerlendirerek ilgili yerlere tahsis edebilir/dağıtabilir.                   |                         | ,644                     | ,767                          |
| YE3 | Şirketimiz, pozisyonlar arasında birbirini gönüllü olarak ikame eden çalışanlara sahiptir.                               |                         | ,484                     | ,821                          |
| YE4 | Şirketimiz, kendi ekipmanları kullanılmadığı zaman onun yerine kullanabileceği başka ekipmanları ikame eder.             |                         | ,645                     | ,763                          |
| YE5 | Şirketimiz, beklenmeyen olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için alternatif seçenekler kullanabilir.          |                         | ,719                     | ,746                          |
|     | <b>Beceri</b>  | <b>,846</b>             |                          |                               |
| BE1 | Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında yapılacak işleri öncelik sırasına koyabilir.                                   |                         | ,615                     | ,824                          |
| BE2 | Şirketimiz, çeşitli kaynaklardan gelir elde edebilir.  |                         | ,613                     | ,826                          |
| BE3 | Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında kaynakları harekete geçirebilir (finansal-fiziksel kaynaklar vb.).             |                         | ,710                     | ,804                          |
| BE4 | Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için yeterli düzeyde yedek kaynak bulundurabilir. |                         | ,662                     | ,813                          |
| BE5 | Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında sorunları teşhis edebilir.   |                         | ,690                     | ,812                          |
| BE6 | Şirketimiz, gerektiğinde diğer şirketlerden destek alabilir.   |                         | ,535                     | ,842                          |
|     | <b>Atıklık</b>   | <b>,919</b>             |                          |                               |
| AT1 | Şirketimiz, hedeflerine zamanında ulaşabilir.  |                         | ,784                     | ,902                          |
| AT2 | Şirketimiz, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir.   |                         | ,823                     | ,895                          |
| AT3 | Şirketimiz, önceliklerini zamanında yerine getirebilir.  |                         | ,824                     | ,894                          |
| AT4 | Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini hızlı bir biçimde eski kapasitesine geri getirebilir.             |                         | ,760                     | ,907                          |
| AT5 | Şirketimiz, işleri aksatan olaylara hızlı bir biçimde karşılık verebilir.  |                         | ,767                     | ,906                          |

**Tablo 9.** Örgüt Yapısı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

|                    |   | <b>Güvenilirlik Analizleri</b> |                                 |   |
|--------------------|---|--------------------------------|---------------------------------|---|
| <b>Değişkenler</b> |   | <b><math>\alpha</math></b>     | <b>Madde toplam korelasyonu</b> | <b>Madde çıkarıldığında <math>\alpha</math></b> |
|                    | <b>Mekanik</b>  | <b>,615</b>                    |                                 |   |
| ME1                | İletişim kanalları büyük ölçüde yapılandırılmış ve önemli finansal-operasyonel bilgilere erişim büyük ölçüde kısıtlanmıştır.  |                                | ,272                            | ,597  |
| ME2                | Bütün şirket birimlerinde tek tip yönetim uygulanması yönünde güçlü bir ısrar vardır.   |                                | ,265                            | ,597  |
| ME3                | Karar vermede en çok söz hakkının departman yöneticilerinde olduğu güçlü bir şekilde vurgulanır.  |                                | ,234                            | ,608  |
| ME4                | İş koşullarındaki değişikliklere rağmen, daha önceden denenmiş ve doğru bulunmuş yönetim ilkelerine bağlı kalınması güçlü bir şekilde vurgulanır.   |                                | ,249                            | ,601  |
| ME5                | Çalışanların resmi prosedürlere daima uymalarının gerekliliği güçlü bir şekilde vurgulanır.   |                                | ,435                            | ,537  |
| ME6                | Operasyonların çoğu, gelişmiş kontrol ve bilgi sistemlerinin yardımıyla sıkı şekilde kontrol edilir. (Çok sıkı ve dar bir kontrol alanı vardır)   |                                | ,455                            | ,531  |
| ME7                | Yönetici ve personel kadrolarının resmi iş tanımlarına sıkı sıkıya uymaları hususunda güçlü bir ısrar vardır.   |                                | ,382                            | ,558  |
|                    | <b>Organik</b>  | <b>,615</b>                    |                                 |   |
| OR1                | Bütün şirket birimlerinde önemli finansal ve operasyonel bilgi akışının oldukça rahat olabilmesi için iletişim kanalları açıktır.   |                                | ,272                            | ,597  |
| OR2                | Yöneticilerin yönetim biçimini, yönettikleri birimlerin bakış açılarına göre belirleme imkanları vardır.  |                                | ,265                            | ,597  |
| OR3                | Biçimsel otoritenin göz ardı edilmesi (bypass edilmesi) anlamına gelse de belirli durumlardaki karar vermede en çok söz hakkının konuyla ilgili uzman kişilere verilmesi yönünde güçlü bir eğilim vardır. |                                | ,234                            | ,608  |
| OR4                | Geçmişteki uygulamalar konusunda ısrarcı olunmaksızın değişen koşullara rahatça uyum sağlanması yönünde güçlü bir vurgu vardır.   |                                | ,249                            | ,601  |
| OR5                | İşlerin, resmi prosedürlere uymasa bile yapılması konusunda güçlü bir vurgu vardır.   |                                | ,435                            | ,537  |
| OR6                | Kontrol gevşek ve informaldir; işlerin yapılmasında yoğun olarak informal ilişkiler ve iş birliği normları benimsenir.  |                                | ,455                            | ,531  |
| OR7                | Uygun iş davranışlarının, durumun gerekliliklerine ve bireylerin kişilik yapısına göre belirlenmesi yönünde güçlü bir eğilim vardır.  |                                | ,382                            | ,558  |

Tablo 7 ve Tablo 8'de görüldüğü üzere, bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ölçeklerindeki bütün değişkenlerin Cronbach alfa değerleri genel kabulün ( $\alpha > 0.70$ )

üzerindedir. Ölçeklerin madde toplam korelasyon değerleri de genel kabulün (0.30) üzerinde olup, madde çıkarıldığı durumda  $\alpha$  değerleri genellikle azalış göstermektedir. Yalnızca BU1, SA5 ve YE3 kodlu ifadelerde madde çıkarıldığında  $\alpha$  değeri az da olsa yükselmektedir ancak ilgili değişkenler güvenilirlik ve madde toplam korelasyonları bakımından yeterli oldukları için bu değişiklik gerekli değildir. Örgüt yapısı ölçeğinde güvenilirlik katsayısı ve madde toplam korelasyonları genel kabulün biraz altında kalmakla beraber, 0.60'ın üzerinde çıkan Cronbach alfa değeri ve 0.15'in üzerinde olan madde toplam korelasyonlarının pek çok çalışmada kabul edilmesi nedeniyle bu çalışmada da değerler kabul edilmiştir. Ölçekten madde çıkarılması halinde  $\alpha$  değerinin düşüyor olması (bkz. Tablo 9) mevcut maddelerle ölçeğin güvenilir bir ölçüm yapmış olduğunun göstergesidir.

### 3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği başka bir özellikle karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir (Akt: Ercan ve Kan, 2004: 214). Geçerlilikle ilgili önemli çalışmalar ilk olarak L. Cronbach (1949) tarafından yapılmış; geçerlilik deneysel (ampirik) ve mantıksal olmak üzere iki grupta değerlendirilmiştir. Mantıksal geçerlilik bugünkü kullanımıyla içerik geçerliliği olarak adlandırılmaktadır. Deneysel geçerlilik ise faktör analizi yöntemine dayanmaktadır (Şencan, 2005: 727).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin içerik geçerliliği uzman görüşü alınarak değerlendirilmiştir. Ölçekler alanında uzman akademisyenlere ve özel sektörde çalışan yöneticilere iletilmiş, kendilerinden ölçekleri; ifadelerin anlaşılabilirliği, ölçmek istenilen konuları yansıtması, uygulamada karşılığının olması bakımından değerlendirmeleri ve genel olarak görüş ve önerilerini sunmaları istenmiştir. Alınan 14 uzman görüşüyle ölçeklere son hali verilmiş, böylece içerik geçerliliği sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin deneysel geçerliliği, bir başka deyişle yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, önceden seçilen faktör modelinin veriye uyumunun sağlanıp sağlanmadığını değerlendirmek için kullanılan en etkili analizdir (Çokluk vd., 2012: 276). Bu analizde uyumu belirten pek çok endeks bulunmaktadır ve araştırmacı bu endekslere göre yapı geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığı konusunda karara varır. Tablo 10, doğrulayıcı faktör analizinde incelenen çeşitli uyum endekslerini ve ilgili ölçeklerin analiz sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 10.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Uyum Endeksi* | Mükemmel Uyum Ölçütleri** | Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri** | Bilgi Yönetimi Ölçeği | Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği | Örgüt Yapısı Ölçeği |
|---------------|---------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------|
| $\chi^2/df$   | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | $2 \leq \chi^2/df \leq 3$         | <b>1,96</b>           | <b>2,52</b>                  | <b>1,64</b>         |
| <b>RMSEA</b>  | $,00 \leq RMSEA \leq ,05$ | $,05 \leq RMSEA \leq ,08$         | <b>,06</b>            | <b>,07</b>                   | <b>,05</b>          |
| <b>SRMR</b>   | $,00 \leq SRMR \leq ,05$  | $,05 \leq SRMR \leq ,10$          | <b>,04</b>            | <b>,05</b>                   | <b>,04</b>          |
| <b>GFI</b>    | $,95 \leq GFI \leq 1$     | $,90 \leq GFI \leq ,95$           | <b>,87</b>            | <b>,85</b>                   | <b>,98</b>          |
| <b>AGFI</b>   | $,90 \leq AGFI \leq 1$    | $,85 \leq AGFI \leq ,90$          | <b>,84</b>            | <b>,81</b>                   | <b>,95</b>          |
| <b>CFI</b>    | $,95 \leq CFI \leq 1$     | $,90 \leq CFI \leq ,95$           | <b>,99</b>            | <b>,98</b>                   | <b>,96</b>          |
| <b>NFI</b>    | $,95 \leq NFI \leq 1$     | $,90 \leq NFI \leq ,95$           | <b>,97</b>            | <b>,97</b>                   | <b>,91</b>          |
| <b>NNFI</b>   | $,95 \leq NNFI \leq 1$    | $,90 \leq NNFI \leq ,95$          | <b>,98</b>            | <b>,98</b>                   | <b>,94</b>          |
| <b>IFI</b>    | $,95 \leq IFI \leq 1$     | $,90 \leq IFI \leq ,95$           | <b>,99</b>            | <b>,98</b>                   | <b>,96</b>          |

\* $\chi^2/df$ = Ki-kare/serbestlik derecesi

RMSEA=Root mean square error of approximation=Yaklaşık hataların ortalama karekökü

SRMR=Standardized root mean square residuals=Standardize edilmiş artık ortalamaların karekökü

GFI/AGFI=Goodness of fit index/Adjusted goodness of fit index=İyilik uyum endeksi/Düzenlenmiş iyilik uyum endeksi

CFI=Comparative fit index= Karşılaştırmalı uyum endeksi

NFI/NNFI=Normed fit index/Non-normed fit index=Normlaştırılmış uyum endeksi/Normlaştırılmamış uyum endeksi

IFI= Incremental fit index=Fazlalık uyum endeksi

\*\*Kaynak: İlhan M. ve Çetin B. (2014), "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması", *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), s. 31.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının değerlendirilmesinde  $\chi^2/df$ 'nin kullanılması konusunda görüş birliği olsa da, bunun dışındaki uyum iyiliği endekslerinden hangilerinin değerlendirilmesinin gerekli olduğu hususunda ortak bir kanaate varılmamıştır. Hatta uyum endekslerini "mükemmel" ya da "kabul edilebilir" kılan değerlerde dahi farklı kabuller bulunmaktadır. Bu nedenle, değerleri olmazsa olmaz ön koşullar olarak kabul etmek doğru değildir. Bir ya da daha fazla uyum endeksinin belirtilen değerlerin dışında olması, başka bir deyişle kötü uyum göstermesi ölçeğin doğrulanmadığı anlamına gelmez (Schermelleh-Engel vd., 2003: 52-53).

Tablo 10'da görüldüğü üzere; bilgi yönetimi ve örgüt yapısı ölçeklerinin  $\chi^2/df$  sonucu mükemmel uyum aralığında, örgütsel dayanıklılık ölçeği kabul edilebilir uyum aralığında yer almaktadır. Bazı araştırmacılar, büyük örneklerde  $\chi^2/df \leq 3$  ise sonucu mükemmel uyum olarak değerlendirmektedirler (Sümer, 2000: 59-60; Çokluk vd., 2012: 271). Bu araştırma, örneklem sayısı bakımından büyük örneklem ( $n > 200$ ) kategorisinde yer almaktadır. Böylece ölçekler, pek çok araştırmacının görüş birliği sağladığı bir değer olan  $\chi^2/df$  sonuçları açısından uyumlu bulunmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizinin uygulandığı çalışmalarda sıklıkla incelenen diğer bir endeks RMSEA'dır. RMSEA, evren ile örneklem kovaryansları arasında fark olup



olmadığını ölçer ve çıkan sonuç 0'a ne kadar yakınsa uyum o kadar mükemmel kabul edilir (Çokluk vd., 2012: 269). RMSEA sonuçları incelendiğinde ölçeklerin belirtilen kabul edilebilir değerler aralığında olduğu ve dolayısıyla iyi uyum gösterdiği anlaşılmaktadır.

SRMR endeksi de tıpkı RMSEA gibi düşük değerler aldığı mükemmel uyumun göstergesi olan endekslerden biridir. Zira bu endeksle ortalama hataların karekökü ölçülür ve gözlenen-üretilen matrisler arasında minimum hata olması beklenir (Schermelleh-Engel vd., 2003: 38). Tablo 10'a göre bütün ölçeklerin SRMR sonuçları 0,05'in altındadır ve bu sonuç mükemmel uyumu temsil etmektedir.

Tabloda yer alan diğer uyum endeksleri incelendiğinde; bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ölçeklerinin GFI ve AGFI değerleri dışındaki bütün değerlerin mükemmel veya kabul edilebilir uyum aralığında olduğu görülmektedir. GFI ve onun düzenlenmiş hali olan AGFI, modelin açıkladığı örneklem varyansdır. Bu iki endeks örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlıdır ve büyük örneklemelerde küçük değerler alabilirler (Sümer, 2000: 60). Araştırmada yalnızca bu iki endekste düşük sonuçlar alınması büyük örneklemle çalışılmış olunmasına bağlı olarak değerlendirilmiştir.

CFI, NFI ve NNFI olarak adlandırılan endeksler artmalı uyum endeksleri kapsamında yer alır. Bu endekslerde değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığı (null) varsayımsal bir modelle asıl model karşılaştırılır. Asıl model, varsayılan modelden ne kadar uzaksa sonuç o kadar iyi kabul edilir. CFI, iki modelin de kovaryans matrislerini karşılaştırırken; NFI modellerin  $\chi^2$  değerlerini karşılaştırır. Model karmaşıklığının dikkate alınarak serbestlik derecesinin de hesaba katılmasıyla oluşan indeks de NNFI olarak adlandırılmıştır. Üç endeks de 1'e yaklaştıkça mükemmel kabul edilir (Çokluk vd., 2012: 269-270). Tablo 10 incelendiğinde ölçeklerin CFI değerlerinin mükemmel uyum aralığında olduğu, bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ölçeklerinin NFI ve NNFI sonuçlarının mükemmel, örgüt yapısı ölçeğinin NFI ve NNFI sonuçlarının kabul edilebilir uyum aralığında olduğu görülmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizinde incelenen son endeks olan IFI, örneklem büyüklüğü ve modelin karmaşıklık derecesini dikkate alarak modelin uyumunu test eder (Gürbüz ve Şahin, 2017: 343). Tablo 10'da görüldüğü üzere üç ölçeğin de IFI sonuçları, mükemmel uyum aralığında yer almaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda incelenen uyum endeksleri bütünüyle ele alındığında, araştırmada kullanılan ölçeklerin uyumlu olduğu anlaşılmıştır. Başka bir

ifadeyle ilgili ölçekler, önceden seçilen faktör modeliyle yani alt boyutlarıyla, ilgili örnekleme uyum göstermiştir. Böylece ölçeklerin yapı geçerliliği onaylanmıştır.

### 3.6.3. Tanımlayıcı İstatistikler

İstatistik yöntemlerinin kullanıldığı alan araştırmalarında verilerin birtakım özelliklerinin sunulması gerekmektedir. Bu özellikler, tanımlayıcı istatistikler olarak adlandırılan analizlerle sunulur. Tanımlayıcı istatistikler; ortalama, mod ve medyan gibi merkezi eğilim ölçütleri, standart sapma ve varyans gibi ortalamadan sapma ölçütleri, çarpıklık ve basıklık gibi normal dağılımdan sapma ölçütlerini kapsamaktadır (Çiçek, 2010: 51).

Araştırmanın merkezi eğilim ölçütleri ile ortalamadan sapma ölçütleri Tablo 11'de verilmektedir. Katılımcıların, bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılıkla ilgili ifadelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ortancanın (3) üzerindedir. Bilgi yönetiminin boyutları incelendiğinde; en yüksek ortalamanın ( $\bar{x} \approx 4,13$ ) bilginin yaratılması boyutunda, en düşük ortalamanın ( $\bar{x} \approx 3,71$ ) bilginin paylaşımı boyutunda olduğu görülmektedir. Örgütsel dayanıklılık kavramının bütün boyutlarına verilen cevaplar birbirine yakın ve oldukça yüksektir. Başka bir deyişle katılımcılar, 5 üzerinden 4'ü aşan cevaplarla örgütlerinin dayanıklı olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt yapısını ölçen, mekanikliği ve organikliği yansıtan ifadelerine verilen cevaplar incelendiğinde ise; katılımcılar ortancanın üzerinde bir oranla ( $\bar{x} \approx 3,40$ ) örgütlerinin organik olduğunu belirtirken, ortancanın altında bir oranla ( $\bar{x} \approx 2,61$ ) mekanik olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumda, araştırma örnekleminde yer alan örgütlerin organik yapıya daha yakın olduğu sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 11.** Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

| Kavramlar  | Bilgi Yönetimi       |                      |                    |                      | Örgütsel Dayanıklılık |           |        |         | Örgüt Yapısı |            |
|------------|----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|-----------|--------|---------|--------------|------------|
|            | Bilginin Yaratılması | Bilginin Depolanması | Bilginin Paylaşımı | Bilginin Uygulanması | Sağlamlık             | Yedekleme | Beceri | Atıklık | Mekaniklik   | Organiklik |
| Ortalama   | 4,1280               | 3,9744               | 3,7080             | 3,9016               | 4,4260                | 4,2512    | 4,1660 | 4,3537  | 2,6057       | 3,3990     |
| Medyan     | 4,2500               | 4,1429               | 3,8333             | 4,0000               | 4,6000                | 4,2000    | 4,1667 | 4,4000  | 2,7143       | 3,2857     |
| Mod        | 4,50                 | 5,00                 | 4,00               | 3,80                 | 5,00                  | 5,00      | 5,00   | 5,00    | 2,14         | 3,86       |
| Std. Sapma | ,70376               | ,84373               | ,80107             | ,81531               | ,58885                | ,60836    | ,64900 | ,61196  | ,85961       | ,85570     |
| Varyans    | ,495                 | ,712                 | ,642               | ,665                 | ,347                  | ,370      | ,421   | ,374    | ,739         | ,732       |

İstatistiksel çalışmalarda hipotez testlerinden önce incelenmesi gereken en önemli hususlardan biri verilerin normal dağılım gösterip göstermediğidir. Zira hipotez testlerinde kullanılacak olan pek çok analiz, verilerin normal dağılım göstermesine bağlıdır. Verilerin dağılımını incelemek üzere sık kullanılan yaklaşımlardan biri veriye ait çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin hesaplanmasıdır. Bu değerlerin  $\pm 1,5$  aralığında olması, dağılımın normalden aşırı bir sapma göstermediğinin kanıtıdır. Araştırma verilerinin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 12'de görüldüğü gibidir. Veriler, değişken bazında incelendiğinde bütün değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  aralığında olduğu ve dolayısıyla verilerin normal dağıldığı görülmektedir. Böylece hipotez testlerinde parametrik analiz yöntemlerinin kullanılabilmesi anlaşılmıştır.

**Tablo 12.** Normallik Testi Sonuçları

|                       |           | İstatistik | Std. Sapma |
|-----------------------|-----------|------------|------------|
| Bilginin yaratılması  | Çarpıklık | -1,022     | ,155       |
|                       | Basıklık  | 1,186      | ,309       |
| Bilginin depolanması  | Çarpıklık | -,891      | ,155       |
|                       | Basıklık  | ,381       | ,309       |
| Bilginin paylaşımı    | Çarpıklık | -,498      | ,155       |
|                       | Basıklık  | -,232      | ,309       |
| Bilginin uygulanması  | Çarpıklık | -,858      | ,155       |
|                       | Basıklık  | ,632       | ,309       |
| Sağlamlık             | Çarpıklık | -,759      | ,155       |
|                       | Basıklık  | -,084      | ,309       |
| Yedekleme             | Çarpıklık | -,677      | ,155       |
|                       | Basıklık  | ,104       | ,309       |
| Beceri                | Çarpıklık | -,509      | ,155       |
|                       | Basıklık  | -,356      | ,309       |
| Atiklik               | Çarpıklık | -,638      | ,155       |
|                       | Basıklık  | -,505      | ,309       |
| Mekaniklik            | Çarpıklık | -,159      | ,155       |
|                       | Basıklık  | -,293      | ,309       |
| Organiklik            | Çarpıklık | ,159       | ,155       |
|                       | Basıklık  | -,293      | ,309       |
| Bilgi yönetimi        | Çarpıklık | -,867      | ,155       |
|                       | Basıklık  | ,549       | ,309       |
| Örgütsel dayanıklılık | Çarpıklık | -,580      | ,155       |
|                       | Basıklık  | -,275      | ,309       |
| Örgüt yapısı          | Çarpıklık | ,159       | ,155       |
|                       | Basıklık  | -,293      | ,309       |

### 3.6.4. Hipotez Testleri

Araştırma sorularının cevabını bulmak ve araştırma hipotezlerini test etmek üzere tek değişkenli ve çok değişkenli regresyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi, sobel testi ve bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Örgüt yapısının organikleşmesinin bilgi yönetimi sürecini pozitif yönde etkilediğini ileri süren  $H_1$  hipotezini test etmek üzere tek değişkenli (basit doğrusal) regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda  $r^2$  değeri 0,088 ve p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, bağımlı değişken olan bilgi yönetimindeki %8,8'lik değişimin modele dahil ettiğimiz bağımsız değişkenle, yani organik örgüt yapısıyla açıklandığını göstermektedir. F istatistiğinin anlamlılık düzeyi ( $p=0,000$ ) açıklanan varyansın ve öne sürülen modelin anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Tablo 13, modeldeki katsayıların tahmin değerlerini ve bunlara ilişkin t değerini içermektedir. Tabloya göre, örgüt yapısının organikliğindeki 1 birimlik artış, bilgi yönetimi sürecini 0.26 birim iyileştirmektedir. Etkiyi gösteren B katsayısına ilişkin t değeri anlamlıdır ( $p \leq 0,05$ ). Bu sonuçlar, örgüt yapısında organikliğin arttıkça bilgi yönetimi sürecinin pozitif etkileneceğini göstermektedir. Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir. Regresyon analizinde anlamlı sonuçlar alınmasının ardından var olan etkinin büyüklüğünü belirlemek üzere kullanılan yöntemlerden biri Cohen'in f analizidir. Bu analizde:  $f^2=r^2/(1-r^2)$  formülü kullanılmaktadır. Çıkan sonuç 0,02 ve 0,15 arasında ise etki büyüklüğü düşük; 0,15 ile 0,35 arasında ise orta; 0,35'den yüksek ise büyük etki olduğu belirlenmiş olur. Buna göre örgüt yapısı ve bilgi yönetimi arasındaki regresyon analizi için etki büyüklüğü:  $f^2=0,088/(1-0,088)=0,096$  olarak bulunur. Bu sonuç, değişkenler arasında küçük bir etkinin varlığını ifade etmektedir.

**Tablo 13.** Organik Örgüt Yapısının Bilgi Yönetimine Etkisini Ölçen Parametre Tahminleri  
Katsayılar<sup>a</sup>

| Model                | Standardize edilmemiş katsayılar |          | Standardize edilmiş katsayılar | t      | Anlamlılık düzeyi (p) | Bağlantı İstatistikleri |       |
|----------------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|--------|-----------------------|-------------------------|-------|
|                      | B                                | Std Hata | Beta                           |        |                       | Tolerans                | VIF   |
| 1 (Sabit)            | 3,208                            | ,189     |                                | 16,942 | ,000                  |                         |       |
| Organik Örgüt Yapısı | <b>,262</b>                      | ,054     | ,297                           | 4,856  | ,000                  | 1,000                   | 1,000 |

<sup>a</sup> Bağımlı Değişken: Bilgi Yönetimi

Örgüt yapısının organikleşmesinin bilgi yönetiminin her bir boyutunu pozitif yönde etkilediğini ifade eden  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$  ve  $H_{1d}$  hipotezlerini test etmek üzere tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 14'de özetlenmiştir.

**Tablo 14.** Organik Örgüt Yapısının Bilgi Yönetiminin Boyutlarına Etkisini Ölçen Regresyon Analizi Sonuçları

| Boyutlar              | r                 | r <sup>2</sup> | F      | Anl. | t     | Anl. | B           |
|-----------------------|-------------------|----------------|--------|------|-------|------|-------------|
| Bilginin yaratılması  | ,270 <sup>a</sup> | <b>,073</b>    | 19,139 | ,000 | 4,375 | ,000 | <b>,222</b> |
| Bilginin depolanması  | ,269 <sup>a</sup> | <b>,072</b>    | 19,039 | ,000 | 4,363 | ,000 | <b>,265</b> |
| Bilginin paylaşılması | ,294 <sup>a</sup> | <b>,087</b>    | 23,157 | ,000 | 4,812 | ,000 | <b>,276</b> |
| Bilginin uygulanması  | ,233 <sup>a</sup> | <b>,054</b>    | 14,049 | ,000 | 3,748 | ,000 | <b>,222</b> |

<sup>a</sup>Yordayıcı değişken: (Sabit), Organik Örgüt Yapısı

Tablo 14'de görüldüğü üzere, organik örgüt yapısının bilgi yönetiminin bütün boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır. Etkinin en fazla olduğu boyut bilginin paylaşılması (B=,276) iken, B değerinin eşit olduğu (,222) bilginin yaratılması ve uygulanması boyutlarında bu etki daha azdır. Bütün F istatistikleri ve t değerlerinin anlamlı olması, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunun göstergelerindedir. Dolayısıyla  $H_1$  hipotezinin bütün alt hipotezleri ( $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{1d}$ ) desteklenmiştir.

Bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilediğini ifade eden  $H_2$  hipotezi ile örgüt yapısının organikleşmesinin örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilediğini ifade eden  $H_3$  hipotezini test etmek üzere çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda çıkan  $r^2$  değeri (0,430) incelendiğinde; analizde bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel dayanıklılıkta meydana gelen %43'lük değişimin model dahilindeki bağımsız değişkenler olan bilgi yönetimi ve organik örgüt yapısıyla açıklandığı anlaşılmaktadır. Varyans analiziyle elde edilen F istatistiğinin anlamlılığı ( $p=,000$ ) bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında kurulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablo 15'de modele ilişkin katsayılar ve tahmin değerleri yer almaktadır. Tablodaki B katsayısı şöyle yorumlanmaktadır; bilgi yönetimindeki 1 birimlik iyileşme örgütsel dayanıklılığı 0.43 birim artırırken, organik örgüt yapısındaki 1 birimlik iyileşme örgütsel dayanıklılığı 0.08 birim artırmaktadır. Bu etkiyi gösteren B

katsayısına ilişkin t değerleri her iki bağımsız değişken için de anlamlıdır ( $p \leq 0,05$ ). Modelde iki farklı değişken bağımsız değişken olarak analize dahil edildiği için çoklu bağlantı (multicollinearity) problemi olup olmadığı incelenmelidir. Tablo 18'de bağlantı istatistikleri sütununda yer alan VIF değerinin 5'den küçük olması, değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre; bilgi yönetimi ve organik örgüt yapısının dayanıklılığı pozitif yönde etkileyeceğini öne süren  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri desteklenmiştir. Değişkenler arasındaki etki büyüklüğü incelenirken, her bir değişken için ayrı ayrı yapılan regresyon analizleri sonucu çıkan  $r^2$  değerleriyle Cohen'in f formülü uygulandığında; bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etki büyüklüğü:  $f^2=0,414/(1-0,414)=0,70$  olarak bulunur. Bu sonuç, bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Organik örgüt yapısının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisi ise:  $f^2=0,078/(1-0,078)=0,08$  olarak bulunur. Bu değer, organik örgüt yapısının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinin düşük olduğunu göstermektedir.

**Tablo 15.** Bilgi Yönetimi ve Organik Örgüt Yapısının Örgütsel Dayanıklılığa Etkisini Ölçen Parametre Tahminleri

| Katsayılar <sup>a</sup> |                                  |          |                                |        |                       |                         |       |
|-------------------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|--------|-----------------------|-------------------------|-------|
| Model                   | Standardize edilmemiş katsayılar |          | Standardize edilmiş katsayılar | t      | Anlamlılık düzeyi (p) | Bağlantı İstatistikleri |       |
|                         | B                                | Std Hata | Beta                           |        |                       | Tolerans                | VIF   |
| 1 (Sabit)               | 2,213                            | ,160     |                                | 13,835 | ,000                  |                         |       |
| Bilgi Yönetimi          | <b>,436</b>                      | ,037     | ,604                           | 11,905 | ,000                  | ,912                    | 1,097 |
| Organik Örgüt Yapısı    | <b>,086</b>                      | ,032     | ,134                           | 2,645  | ,009                  | ,912                    | 1,097 |

<sup>a</sup> Bağımlı Değişken: Örgütsel Dayanıklılık

Bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığın bütün boyutlarını pozitif yönde etkilediğini ifade eden  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_{2c}$  ve  $H_{2d}$  hipotezlerini test etmek üzere her biri için tek değişkenli regresyon analizi yapılmış, analiz sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 16.** Bilgi Yönetiminin Örgütsel Dayanıklılık Boyutlarına Etkisini Ölçen Regresyon Analizi Sonuçları

| Boyutlar  | r                 | r <sup>2</sup> | F       | Anl. | t      | Anl. | B           |
|-----------|-------------------|----------------|---------|------|--------|------|-------------|
| Sağlamlık | ,535 <sup>a</sup> | <b>,286</b>    | 97,825  | ,000 | 9,891  | ,000 | <b>,417</b> |
| Yedekleme | ,649 <sup>a</sup> | <b>,421</b>    | 177,773 | ,000 | 13,333 | ,000 | <b>,522</b> |
| Beceri    | ,543 <sup>a</sup> | <b>,295</b>    | 102,251 | ,000 | 10,112 | ,000 | <b>,466</b> |
| Atiklik   | ,563 <sup>a</sup> | <b>,316</b>    | 112,969 | ,000 | 10,629 | ,000 | <b>,455</b> |

<sup>a</sup>Yordayıcı değişken: (Sabit), Bilgi Yönetimi

Tablo 16 incelendiğinde, bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığın bütün boyutlarını pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır. F istatistikleri ve t değerlerinin anlamlı olması (p=,000) bu etkilerin ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Etki düzeyleri birbirine yakın olsa da bilgi yönetiminin en fazla yedekleme boyutunu etkilediği görülmektedir. Öyle ki, bilgi yönetiminde meydana gelen 1 birimlik değişim, yedeklemeyi 0.52 birim artırmaktadır. Bilgi yönetiminden ikinci düzeyde etkilenen boyutlar beceri ve atikliklerdir. Boyutların B değerleri birbirine oldukça yakındır. Sağlamlık, boyutlar arasında bilgi yönetiminden en az etkilenendir ancak bu etki azımsanamayacak ölçüdedir (B=,417). Bu sonuçlar, H<sub>2</sub> hipotezinin bütün alt hipotezlerinin (H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub>, H<sub>2c</sub> ve H<sub>2d</sub>) desteklendiğini göstermektedir.

Organik örgüt yapısının örgütsel dayanıklılığın boyutlarını pozitif yönde etkilediğini öne süren H<sub>3a</sub>, H<sub>3b</sub>, H<sub>3c</sub> ve H<sub>3d</sub> hipotezlerini test etmek için, önceki testlerde olduğu gibi tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 17'de özetlenmiştir.

**Tablo 17.** Organik Örgüt Yapısının Örgütsel Dayanıklılık Boyutlarına Etkisini Ölçen Regresyon Analizi Sonuçları

| Boyutlar  | r                 | r <sup>2</sup> | F      | Anl. | t     | Anl. | B           |
|-----------|-------------------|----------------|--------|------|-------|------|-------------|
| Sağlamlık | ,210 <sup>a</sup> | <b>,044</b>    | 11,212 | ,001 | 3,348 | ,001 | <b>,144</b> |
| Yedekleme | ,289 <sup>a</sup> | <b>,084</b>    | 22,311 | ,000 | 4,723 | ,000 | <b>,206</b> |
| Beceri    | ,297 <sup>a</sup> | <b>,088</b>    | 23,531 | ,000 | 4,851 | ,000 | <b>,225</b> |
| Atiklik   | ,309 <sup>a</sup> | <b>,095</b>    | 25,702 | ,000 | 5,070 | ,000 | <b>,221</b> |

<sup>a</sup>Yordayıcı değişken: (Sabit), Organik Örgüt Yapısı

Tablo 17'ye göre, organik örgüt yapısının örgütsel dayanıklılığın bütün boyutları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Analiz sonucunda çıkan bütün F istatistiği ve t testleri anlamlıdır, dolayısıyla bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu açıktır. Tabloda yer alan açıklanan varyans ve etki düzeyleri incelendiğinde, organik örgüt yapısının en çok beceri ve atiklik boyutlarını etkilediği, en az etkinin ise sağlamlık boyutunda olduğu anlaşılmaktadır. Böylece H<sub>3</sub> hipotezinin bütün alt hipotezleri (H<sub>3a</sub>, H<sub>3b</sub>, H<sub>3c</sub> ve H<sub>3d</sub>) desteklenmiştir.

Organik örgüt yapısının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde bilgi yönetiminin aracılık etkisi olduğunu ifade eden H<sub>4</sub> hipotezini test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi ve sobel testi yapılmıştır. Aracılık etkisini test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizinin yapılabilmesi için gereken ilk koşul değişkenler arasında anlamlı bir korelasyon olmasıdır. Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı olarak bilinen bu yaklaşım gereğince aracılık etkisinin olabilmesi için bağımsız değişken (organik örgüt yapısı), bağımlı değişkenle (örgütsel dayanıklılık) olduğu gibi aracı değişkenle (bilgi yönetimi) de ilişkili olmalıdır. Bu nedenle öncelikle değişkenler arasında korelasyon analizi yapılmış, analiz sonuçları Tablo 18'de verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde; organik örgüt yapısının hem bilgi yönetiminin hem de örgütsel dayanıklılığın bütün boyutlarıyla anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Böylece örgüt yapısının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolünü incelemek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılabileceği anlaşılmıştır.



Tablo 18. Korelasyon Analizi Sonuçları

| Organik Yapı                             | Organik Yapı   | Bilginin Yaratılması | Bilginin Depolanması | Bilginin Paylaşımı | Bilginin Uygulanması | Sağlamlık      | Yedekleme      | Beceri         | Atıklık |
|--|----------------|----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|---------|
| Organik Yapı                             | 1              |                      |                      |                    |                      |                |                |                |         |
| Pearson Korelasyonu<br>Anl. (2 kuyruklu) |                |                      |                      |                    |                      |                |                |                |         |
| Bilginin Yaratılması                     | ,229**<br>,000 | 1                    |                      |                    |                      |                |                |                |         |
| Pearson Korelasyonu<br>Anl. (2 kuyruklu) |                |                      |                      |                    |                      |                |                |                |         |
| Bilginin Depolanması                     | ,243**<br>,000 | ,735**<br>,000       | 1                    |                    |                      |                |                |                |         |
| Pearson Korelasyonu<br>Anl. (2 kuyruklu) |                |                      |                      |                    |                      |                |                |                |         |
| Bilginin Paylaşımı                       | ,281**<br>,000 | ,695**<br>,000       | ,763**<br>,000       | 1                  |                      |                |                |                |         |
| Pearson Korelasyonu<br>Anl. (2 kuyruklu) |                |                      |                      |                    |                      |                |                |                |         |
| Bilginin Uygulanması                     | ,197**<br>,002 | ,684**<br>,000       | ,775**<br>,000       | ,768**<br>,000     | 1                    |                |                |                |         |
| Pearson Korelasyonu<br>Anl. (2 kuyruklu) |                |                      |                      |                    |                      |                |                |                |         |
| Sağlamlık                                | ,183**<br>,004 | ,456**<br>,000       | ,464**<br>,000       | ,472**<br>,000     | ,540**<br>,000       | 1              |                |                |         |
| Pearson Korelasyonu<br>Anl. (2 kuyruklu) |                |                      |                      |                    |                      |                |                |                |         |
| Yedekleme                                | ,263**<br>,000 | ,539**<br>,000       | ,563**<br>,000       | ,580**<br>,000     | ,656**<br>,000       | ,724**<br>,000 | 1              |                |         |
| Pearson Korelasyonu<br>Anl. (2 kuyruklu) |                |                      |                      |                    |                      |                |                |                |         |
| Beceri                                   | ,258**<br>,000 | ,453**<br>,000       | ,469**<br>,000       | ,483**<br>,000     | ,555**<br>,000       | ,598**<br>,000 | ,789**<br>,000 | 1              |         |
| Pearson Korelasyonu<br>Anl. (2 kuyruklu) |                |                      |                      |                    |                      |                |                |                |         |
| Atıklık                                  | ,284**<br>,000 | ,513**<br>,000       | ,483**<br>,000       | ,471**<br>,000     | ,581**<br>,000       | ,687**<br>,000 | ,741**<br>,000 | ,748**<br>,000 | 1       |
| Pearson Korelasyonu<br>Anl. (2 kuyruklu) |                |                      |                      |                    |                      |                |                |                |         |

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Hiyerarşik regresyon analizi üç adımda yapılmaktadır. İlk iki adımda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ayrı ayrı incelenir, üçüncü adımda değişkenler bir arada analize sokulur. Analizin ilk adımında organik örgüt yapısının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisi incelenmiş;  $r^2=,098$  ve  $B= ,200$  olarak bulunmuştur. İkinci adımda bilgi yönetimin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisi incelenmiş;  $r^2=,414$  ve  $B= ,465$  sonucu bulunmuştur. Aracılık etkisinden söz edebilmek için bu iki değer üçüncü adımda yapılacak olan hiyerarşik regresyon analizinde daha yüksek çıkması beklenmektedir. Değerlerden yalnızca birinin yüksek çıkması ise kısmi aracılığa işaret etmektedir. Üçüncü adımda yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre; organik örgüt yapısının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini gösteren  $r^2$  değeri 0,098 olarak bulunurken bilgi yönetimin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini gösteren  $r^2$  değeri 0,430 olarak bulunmuştur. Organik örgüt yapısının açıklanan varyans düzeyinin ( $r^2=,098$ ) tek değişkenli regresyon analizi sonucuyla aynı olduğu ancak bilgi yönetiminin açıklanan varyansının ( $r^2=,430$ ) ikinci adımda yapılan analizdeki açıklanan varyans düzeyinden ( $r^2= ,414$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu, hiyerarşik regresyon analizinde aracılık etkisini gösteren bir sonuçtur. Değişim istatistiklerine bakıldığında bu değişimin anlamlı olduğu ( $p=,000$ ) açıktır.

Tablo 19'daki B değerlerine bakıldığında, organik örgüt yapısının tek başına örgütsel dayanıklılığı etkileme derecesinin ( $B=,200$ ), bilgi yönetimiyle birlikte etkileme derecesine göre ( $B=,086$ ) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, tam aracılık etkisi varsayımına uymamakta, modelde kısmi aracılık etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 19.** Hiyerarşik Regresyon-Parametre Tahminleri

| Katsayılar <sup>a</sup> |                                  |          |                                |        |                       |                         |       |
|-------------------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|--------|-----------------------|-------------------------|-------|
| Model                   | Standardize edilmemiş katsayılar |          | Standardize edilmiş katsayılar | t      | Anlamlılık düzeyi (p) | Bağlantı İstatistikleri |       |
|                         | B                                | Std Hata | Beta                           |        |                       | Tolerans                | VIF   |
| 1 (Sabit)               | 3,613                            | ,136     |                                | 26,537 | ,000                  |                         |       |
| Organik Örgüt Yapısı    | <b>,200</b>                      | ,039     | ,313                           | 5,153  | <b>,000</b>           | 1,000                   | 1,000 |
| 2 (Sabit)               | 2,213                            | ,160     |                                | 13,835 | ,000                  |                         |       |
| Organik Örgüt Yapısı    | <b>,086</b>                      | ,032     | ,134                           | 2,645  | <b>,009</b>           | ,912                    | 1,097 |
| Bilgi Yönetimi          | <b>,436</b>                      | ,037     | ,604                           | 11,905 | <b>,000</b>           | ,912                    | 1,097 |

<sup>a</sup> Bağımlı Değişken: Örgütsel Dayanıklılık

Aracılık etkisinin anlamlılığını ölçen diğer bir test olan sobel testi sonuçlarına göre, z değeri=4,0823 ve  $p=,000$ 'dir. Bu bulgular, organik örgüt yapısının örgütsel dayanıklılığa etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolünün olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla  $H_4$  hipotezi desteklenmiştir.

$H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  ve  $H_4$  hipotezleriyle ilk dört araştırma sorusunun cevapları bulunmuştur. Son araştırma sorusu olan: "ISO İlk 500 ve İkinci 500 listesinde olma durumunun örgüt yapısı, bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık üzerinde bir etkisi var mıdır?" sorusuna cevap bulabilmek için bağımsız gruplar arası analiz tekniği olan bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Tablo 20 bağımsız gruplar arası istatistikleri ve Tablo 21 t-testi sonuçlarını içermektedir.

Tablo 20 incelendiğinde, İlk 500 listesinde yer alan şirketlerin örgüt yapısında mekanikliğin ikinci 500 listesindeki şirketlere kıyasla daha yüksek ( $\bar{x}\approx 2,84$ ), organikliğin daha düşük ( $\bar{x}\approx 3,17$ ) olduğu görünmektedir. Her iki grupta da bilgi yönetimi etkinliği ve örgütsel dayanıklılık düzeyi yüksek olmakla beraber, ilk 500 listesinde bilgi yönetimi etkinliği ( $\bar{x}\approx 4,23$ ) ve örgütsel dayanıklılık düzeyi ( $\bar{x}\approx 4,40$ ) daha yüksektir.

Tablo 20'de yer alan grup istatistiklerinin anlamlı olup olmadığı, Tablo 21'deki sonuçların incelenmesiyle anlaşılmaktadır. Varyansların eşitliği için Levene testi incelendiğinde bu testte çıkan anlamlılık düzeyinin 0,05'ten büyük olması, varyansların eşit olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle gruplar homojendir ve t testi sonuçları incelenirken varyansların eşitliği varsayımıyla değerlendirilmelidir. Bağımsız örneklem t testi sonuçlarının anlamlılık düzeyinin ise 0,05'ten küçük olması grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Yani, ISO ilk 500 ve ikinci 500 listesinde yer alma durumuna göre şirketlerin Tablo 25'de belirtilen mekaniklik, organiklik ve örgütsel dayanıklılık düzeyleri arasındaki farklar anlamlıdır ancak bilgi yönetimi etkinliği arasındaki ortalama farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,05$ ).

**Tablo 20.** Grup İstatistikleri

| Bulunduğu Liste       |            | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. hata farkı |
|-----------------------|------------|-----|----------|------------|-----------------|
| Mekanik örgüt yapısı  | İlk 500    | 81  | 2,8413   | ,85117     | ,09457          |
|                       | İkinci 500 | 165 | 2,4900   | ,84239     | ,06558          |
| Organik örgüt yapısı  | İlk 500    | 81  | 3,1728   | ,84295     | ,09366          |
|                       | İkinci 500 | 165 | 3,5100   | ,84239     | ,06558          |
| Bilgi yönetimi        | İlk 500    | 81  | 4,2340   | ,74912     | ,08324          |
|                       | İkinci 500 | 165 | 4,0335   | ,75315     | ,05863          |
| Örgütsel dayanıklılık | İlk 500    | 81  | 4,4086   | ,55624     | ,06180          |
|                       | İkinci 500 | 165 | 4,2361   | ,53456     | ,04162          |

**Tablo 21.** Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

|                       |                                      | Varyansların eşitliği için Levene Testi |      | Ortalamaların eşitliği için t-testi |         |                   |               |                 |
|-----------------------|--------------------------------------|---|------|-------------------------------------|---------|-------------------|---------------|-----------------|
|                       |                                      | F                                       | Anl. | t                                   | df      | Anl. (2-kuyruklu) | Ortalama fark | Std. hata farkı |
| Mekanik örgüt yapısı  | Varyansların eşit old. varsayımı var | ,077                                    | ,782 | 3,063                               | 244     | ,002              | ,35123        | ,11468          |
|                       | Varyansların eşit old. varsayımı yok |   |      | 3,052                               | 157,649 | ,003              | ,35123        | ,11509          |
| Organik örgüt yapısı  | Varyansların eşit old. varsayımı var | ,194                                    | ,660 | -2,949                              | 244     | ,003              | -,33712       | ,11431          |
|                       | Varyansların eşit old. varsayımı yok |   |      | -2,948                              | 159,023 | ,004              | -,33712       | ,11434          |
| Bilgi yönetimi        | Varyansların eşit old. varsayımı var | ,066                                    | ,797 | 1,966                               | 244     | ,050              | ,20050        | ,10200          |
|                       | Varyansların eşit old. varsayımı yok |   |      | 1,969                               | 159,887 | ,051              | ,20050        | ,10181          |
| Örgütsel dayanıklılık | Varyansların eşit old. varsayımı var | ,157                                    | ,692 | 2,347                               | 244     | ,020              | ,17251        | ,07350          |
|                       | Varyansların eşit old. varsayımı yok |   |      | 2,315                               | 153,586 | ,022              | ,17251        | ,07451          |

Bağımsız örneklem t testi sonucunda grupların ortalamaları arasında anlamlı farklar olduğu görülmüştü. Ancak bazen analiz sonuçlarında örneklem büyüklüğünden kaynaklanan ortalama farkları oluşabildiğinden, bu farkların etki büyüklüğünün

hesaplanması gerekmektedir. Bu farkların etki büyüklüğünün hesaplanması (Cohen d) araştırma sorusunun cevabını biraz daha netleştireceği için aşağıdaki formül kullanılarak ortalamalar arasındaki farkın büyüklüğü istatistiksel olarak hesaplanmıştır:

$$\text{Cohen } d = \frac{\eta^2}{t^2/(n_1+n_2-2)}$$

Cohen'in d formülü olarak bilinen bu formülle  $\eta^2$  hesaplanmaktadır.  $\eta^2$  sonucu 0,02'ye kadar ise düşük, 0,05'e kadar ise orta, 0,08'e kadar ise yüksek etki büyüklüğü şeklinde yorumlanır. Hesaplanan etki büyüklükleri Tablo 22'de verilmiştir. Buna göre, gruplar arası mekaniklik ve organiklik farklılığına dair etki büyüklüğünün orta düzeyde olduğu, örgütsel dayanıklılıkla ilgili ortalama farklılığının etki büyüklüğünün ise düşük olduğu anlaşılmaktadır. 0,02'den daha küçük bir etki büyüklüğü olmadığından, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bulunan ortalama farklarının pratikte de yeri olduğu yorumu yapılabilir.

**Tablo 22.** Gruplar Arası Farkların Etki Büyüklüğü

|                       | $\eta^2$ (Etki büyüklüğü) | Anlamı |
|-----------------------|---------------------------|--------|
| Mekanik örgüt yapısı  | 0,04                      | Orta   |
| Organik örgüt yapısı  | 0,03                      | Orta   |
| Örgütsel dayanıklılık | 0,02                      | Düşük  |

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki önemli gelişmeler, zaman ve mekan gibi sınırları kaldırarak insanlar ve toplumlar arasındaki iletişimi ve bilgi akışını artırmıştır. Bugün, dünyanın bir ucunda yaşanan bir olay, anlık olarak iletilerek bir diğer uçta yaşayan insanları doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bilgi edinme, bilgi paylaşımı ve kullanımındaki bu gelişmeler, teknolojik yenilikler, iletişim ve ulaşım kolaylığı gibi faktörler 1980'li yıllardan itibaren ülkeleri dışarıya açılmaya yönelik siyasal ve ekonomik politikalara yöneltmiştir. Dünya genelinde izlenen bu politikalar bir yandan uluslararası düzeyde sermaye dolaşımını kolaylaştırarak rekabeti şiddetlendirmiş, diğer yandan işletmeleri ve ekonomileri iç içe geçmiş bir sarmal haline getirmiştir. Ekonomilerin karşılıklı bağımlılığı nedeniyle dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan ekonomik, siyasal ve çevresel sorunlar, savaşlar, krizler, terör olayları ve hatta doğal afetler yalnızca olumsuzluğun yaşandığı bölge ve ülkeyi değil pek çok ülke ekonomisini ve örgütlerini etkilemektedir. Başka bir deyişle içinde bulunduğumuz yüzyılda yeni bir dünya düzeni oluşmuş ve en küçüğünden en büyüğüne bütün ekonomik birimler varlıklarını sürdürebilmek için bu düzene uyum sağlamak zorunda kalmışlardır.

Değişimin ve gelişimin sürekli olduğu günümüz iş dünyasında varlığını sürdürebilmenin yolu nitelikli bilgiye sahip olmak ve bu bilgiyi ilgili alanda kullanabilme becerisini kazanmaktan geçmektedir. Bilgi; emek, toprak ve sermaye gibi bir üretim faktörü olarak değerlendirilmeye başlanmış ve hatta bunların başında sayılmıştır. Bütün bu gelişmeler örgütleri; zayıf yönlerini azaltmaya, güçlü yönlerini daha da güçlendirmeye, yenilik ve yaratıcılıkla rekabet üstünlüğü elde ederek ve bu üstünlüğü koruyarak fırsatları yakalayıp tehditleri bertaraf etmeye yöneltmiştir. Bunu başarabilen örgütler sürdürülebilir olma ilkesini gerçekleştirmiş ve "dayanıklı" olarak nitelendirilen örgütlerdir. Günümüz iş dünyasında dayanıklı olmanın gerekliliğinin daha da artması ve dayanıklılığın büyük ölçüde bilgi yönetimine bağlı olabileceği öngörüsü çalışmanın motivasyonunu oluşturmuştur. Bilgi yönetiminin gerçekleştirilebilmesi ve dolayısıyla örgütsel dayanıklılığın sağlanabilmesi için gerekli olan faktörlerden biri uygun örgüt yapısıdır. Açık iletişimin teşvik edildiği, yeni fikirlerin hoş karşılandığı ve istendiği, yalın ve yatay, esnek çalışma şartları ve ortamının bulunduğu organik bir yapıda bireylerin bilgi üretmesi, ürettiklerini paylaşması ve süreçlere uygulaması mümkündür. Böylece etkin bir bilgi yönetiminden ve onun tabii bir sonucu olan örgütsel dayanıklılıktan söz edilebilir.

Çalışmanın ilk iki bölümünde bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık kavramlarıyla ilgili literatür incelemesi yapılmıştır. Bilgi yönetimiyle ilgili temel literatürün yanı sıra kavramla ilgili güncel yaklaşımlardan söz edilmiştir. Bilgi yönetimi kavram olarak yeni olmamakla beraber içeriği itibarıyla sürekli değişen bir kavramdır. Bu nedenle çalışmada güncel bilgi yönetimi anlayışı yakalanmaya çalışılmış, yeni bilgi teknolojilerinden sosyal medya tabanlı bilgi yönetimine yeni yaklaşımlar hakkında bilgi verilmiştir. Bu incelemeler sonunda bilgi yönetiminin (1) bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, (2) tasnif edilmesi ve saklanması, (3) transfer edilmesi ve paylaşılması, (4) kullanılması ve değerlendirilmesi olmak üzere dört aşamalı bir süreç olarak ele alınması uygun görülmüştür. Örgütsel dayanıklılık ise son yıllarda sözü edilen, nispeten yeni bir kavramdır. Uluslararası yazında yeri olmakla beraber Türkçe yazında oldukça az çalışılmış bir kavram olması nedeniyle çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle kavram detaylıca ele alınmış, tanımı ve kapsamıyla ilgili hemen her görüşe yer vermeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın alan araştırmasında kavramın boyutlarına ilişkin Tierney (2003)'in çalışması esas alınmış ve örgütsel dayanıklılık; (1) sağlamlık, (2) yedekleme, (3) beceri ve (4) atıklık olmak üzere dört boyutta değerlendirilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgüt yapısına göre bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisinin ölçülmesine yönelik olarak yapılan alan araştırılması anlatılmıştır. Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı ve önemine değinilmiş, araştırmacıyı bu araştırmayı yapmaya yönlendiren araştırma soruları ifade edilmiştir. Sonrasında, araştırmanın yöntemi ve veri toplama araçlarından söz edilmiş; araştırmada nicel yöntemin ve anket tekniğinin kullanıldığı belirtilmiştir. Ayrıca, ölçme araçlarının ana kaynakları ve özelliklerinden bahsedilmiştir. Araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası tarafından hazırlanan Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu ile ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu 2016 yılı listesindeki özel şirketler oluşturmaktadır. Araştırmanın başladığı Nisan-2018'de en güncel listenin 2016 yılına ait olması sebebiyle araştırmanın evreni bu liste dikkate alınarak belirlenmiştir. Çalışmanın konusu gereğince araştırmada analiz birimi "örgüt" olarak belirlenmiştir. Kolayda örnekleme yöntemiyle her şirketten bir orta veya üst düzey yöneticiye ulaşılmış, toplamda 246 şirket araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Örgüt yapısı, bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık kavramlarıyla ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalara dayanarak araştırmanın hipotezleri ve bu hipotezleri görsel olarak yansıtan araştırma modeli kurulmuştur. Araştırmanın analizinde LISREL ve SPSS istatistiksel

veri analizi paket programları kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek üzere güvenilirlik analizi, geçerliliğini ölçmek üzere ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Güvenirlik düzeyleri yeterli ve yapı bakımından geçerli olduğu belirlenen ölçekler hipotez testleri için uygun bulunmuştur. Hipotezlerin hangi analizlerle test edilmesinin uygun olacağını belirlemek üzere normallik testi yapılmış, verilerin normal dağılıma yakın olduğu anlaşılmıştır. Ardından hipotezleri test etmek üzere basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri, hiyerarşik regresyon analizi ve sobel testi yapılmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre; örgüt yapısının organikleşmesinin bilgi yönetimi sürecini pozitif yönde etkilediğini ileri süren  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir.  $H_1$  hipotezinin alt hipotezleriyle örgüt yapısının organikleşmesinin bilginin yaratılması ( $H_{1a}$ ), depolanması ( $H_{1b}$ ), paylaşılması ( $H_{1c}$ ) ve uygulanması ( $H_{1d}$ ) üzerindeki etkileri test edilmiştir. Ana hipoteze uygun olarak alt hipotezler de desteklenmiştir. Bulunan değerler, ilgili kavramlar arasında düşük bir etki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, örgüt yapısı ve bilgi yönetimi kavramlarını bir arada ele alan önceki araştırmaların sonuçlarıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. Zheng ve arkadaşlarının (2010: 768) örgüt yapısı, örgüt kültürü ve stratejinin bilgi yönetimi üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında örgüt yapısının bilgi yönetimi üzerinde pozitif yönlü ve küçük bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapısal eşitlik modeliyle analizin yapıldığı çalışmada bilgi yönetimine etkisi en büyük olan değişken örgüt kültürü olarak bulunurken, etki büyüklüğü bakımından ikinci sırada yer alan strateji, etkisi en az olan değişken ise örgüt yapısı olarak bulunmuştur. Çakar ve arkadaşlarının (2010: 85-87) örgüt kültürü ve örgüt yapısının bilgi yönetim süreçleri ve örgütsel etkinlik üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında da örgüt yapısının bilginin dönüştürülmesi, korunması ve uygulanması üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu belirtilmiştir. Çalışmanın sonunda hiyerarşik kademelerin azaltıldığı, yalın, bürokratik olmayan, açık iletişime imkan verecek şekilde tasarlanan bir örgüt yapısının bilgi yönetimi süreçlerini olumlu etkileyeceği ifade edilmiştir.

Örgüt yapısının organikliğini merkezileşme ve biçimselleşme düzeyinin düşük, bütünleşme düzeyinin yüksek olmasıyla değerlendiren çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri olan Chen ve Huang (2007: 112)'ın çalışmalarında örgüt yapısındaki merkezileşmenin ve biçimselleşmenin artmasının bilginin paylaşılması ve uygulanması üzerinde negatif bir etkisinin olduğu, bütünleşme artışının ise bilginin paylaşımı ve uygulanmasını pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. İlgili çalışmada bilgi yönetimine



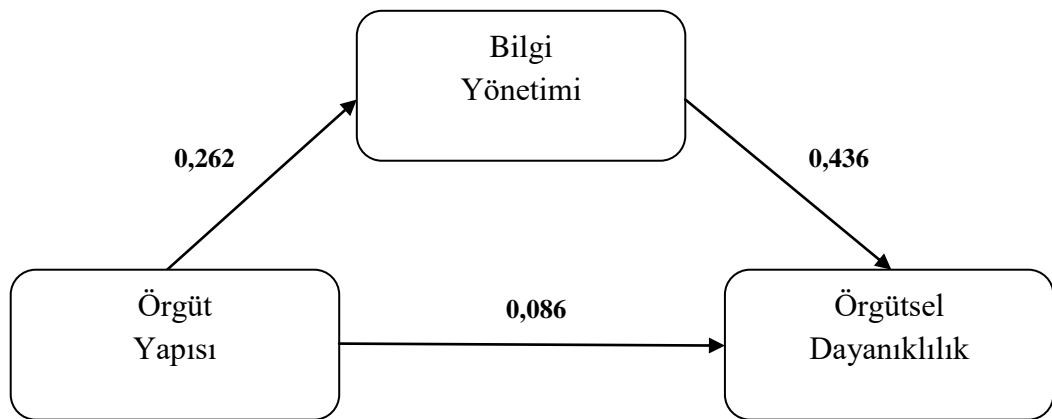
etkisi örgüt yapısına göre daha fazla olan değişken inovatif iklim olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde Chen ve arkadaşlarının (2010: 864) çalışmalarında merkezileşme ve biçimselleşmenin artmasının bilgi yönetimini negatif yönde, bütünleşmedeki artışın ise bilgi yönetimini pozitif yönde etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Lee ve Choi (2003: 207)'nin çalışmalarında ise yalnızca merkezileşme düzeyindeki artışın bilginin yaratılmasını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmış, örgüt yapısının bir diğer boyutu olarak ele alınan biçimselleşmenin bilginin yaratılması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Buna karşın bilginin yaratılmasında işbirliği, güven ve öğrenme faktörlerinin pozitif etkileri bulunmuştur. Çalışmalar bütünüyle değerlendirildiğinde örgüt yapısının bilgi yönetimi üzerinde etkili olduğu ancak bilgi yönetimini etkileyen çok sayıda faktör olması nedeniyle bu etkinin düşük olabileceği anlaşılmaktadır.

Çalışmanın iki ana kavramı olan bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık arasındaki etkinin yönünü belirten hipotezler H<sub>2</sub> ve alt hipotezleridir. Bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilediğini ifade eden H<sub>2</sub> hipotezi ile bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığın bütün boyutlarını pozitif yönde etkilediğini ifade eden H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub>, H<sub>2c</sub> ve H<sub>2d</sub> hipotezleri desteklenmiştir. Hipotez testleri sonucunda bulunan değerler bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık kavramları arasındaki ilişki ve etkileşimleri inceleyen çok sayıda ampirik araştırma olmamakla beraber, daha önce yapılmış olan iki çalışmanın sonuçlarının araştırma sonuçlarıyla paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Üretim sektöründe bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi inceleyen Umoh ve Amah (2013: 113-116) kavramların bütün boyutlarının birbiriyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Korelasyon analizinin yapıldığı çalışmada kavramlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilerek araştırma hipotezleri desteklenmiştir. Fani ve Fard (2015: 39)'ın kamu örgütlerinde bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisini inceledikleri çalışmalarında da kavramlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisiyle ilgili teorik temeller, ampirik araştırmalar ve mevcut araştırma sonuçlarına göre kavramlar arasında pozitif bir ilişki olduğu, bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığı yordadığı anlaşılmaktadır.

Örgüt yapısının organikleşmesinin örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkileyeceğini öngören H<sub>3</sub> hipotezi desteklenmiştir. Organik yapının örgütsel dayanıklılığın sağlamlık (H<sub>3a</sub>), yedekleme (H<sub>3b</sub>), beceri (H<sub>3c</sub>) ve atıklık (H<sub>3d</sub>)

boyutlarının her birini pozitif yönde etkileyeceğini belirten alt hipotezleri de desteklenmiştir. Kavramlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkiler tespit edilmekle beraber, regresyon analizi sonucunda çıkan  $r^2$  ve B değerleri bu etkilerin oldukça düşük olduğunu göstermektedir. Esasında bu beklenmeyen bir sonuç değildir zira araştırmanın literatür kısmında da belirtildiği üzere örgütsel dayanıklılığı etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bireysel dayanıklılık (Mallak, 1998; Riolla ve Savicki, 2003; Lengnick-Hall vd., 2011), şirket türü ve büyüklüğü (Pal vd., 2014; Castelacci, 2015), bilgi yönetimi (Umoh ve Amah, 2013; Fani ve Fard, 2015), inovasyon ve yaratıcılık (Chen ve Huang, 2007; McManus, 2008; Dewald ve Bowen, 2010; Noronha ve Pinto, 2016) bu faktörlerden yalnızca birkaçıdır. Organik örgüt yapısının işgücünün atıklığını artıracakları bulgularına ulaşan Alavi ve arkadaşlarının (2014: 12) çalışmalarında da örgüt yapısının etki büyüklüğünün küçük olduğu, örgütsel öğrenmenin işgücünün atıklığı üzerinde daha etkili bir faktör olarak bulunduğu görülmüştür.

Organik örgüt yapısının, örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde bilgi yönetiminin aracılık etkisi olduğunu ifade eden  $H_4$  hipotezi de yapılan testler sonucunda desteklenmiştir. Bulgular incelendiğinde organik örgüt yapısının örgütsel dayanıklılığa etkisinde bilgi yönetiminin kısmi bir aracılık etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Böylece araştırmanın analizleri tamamlanmış, araştırma modeli doğrulanmıştır. Doğrulan model ve hipotez testi sonuçları Şekil 7'de görüldüğü gibidir.



**Şekil 7.** Analiz Sonrası Araştırma Modeli

Belirsizlik, hızlı ve sürekli değişim, kaos gibi günümüzün temel çevresel unsurları içinde faaliyetlerini sürdüren örgütler, bu duruma uyum sağlayabilmek için hızlı hareket edebilen ve kendisini değiştirebilen esnek yapı ve süreçlere ihtiyaç duymaktadırlar. Pek çok çalışmanın ortak kanaati bu esnekliğin ve değişimin hiyerarşik ve merkezi yapılardan uzak, daha düz ve yalın bir yapıyla gerçekleştirilebileceği yönündedir. Stratejik kararlarını bilgi temelinde alan, bilgiyi entelektüel değerlere ve çıktılara dönüştürebilen bir örgütte; çalışanların kararlara katılmalarına imkan veren, hataları anlayışla karşılayan ve nedenlerini anlamaya çalışan, bilgi paylaşımını ve işbirliğini özendiren, mevcut uygulamaları sorgulayan, çalışanların yaşantısına bir anlam ve değer kazandıran, şeffaf, esnek, açık ve ileri görüşlü bir örgüt kültürü ve bu kültüre en uygun yapı olan organik örgüt yapısı hakim olur. Bu çalışmada da organik örgüt yapısının örgütlerde bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık üzerindeki pozitif etkisi ampirik olarak kanıtlanmıştır.

Bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığı sağlamada önemli bir rolü olduğu varsayımıyla başlanan çalışmada bu varsayımın ilgili evren için doğru olduğu kanaatine varılmıştır. Çalışmanın evrenini oluşturan sanayi işletmelerinde hızla değişen tüketici talepleri doğrultusunda her gün değişen ve gelişen teknolojiyi yakalayabilmek, bilgiyi üretim süreçlerinde kullanabilmek hayati önem taşımaktadır. Örgütlerin verimliliği, performansı ve sürdürülebilirliği yalnızca günceli yakalamakla değil bunu rakiplerinden önce yapabilmeleriyle mümkündür. Bu nedenle işletmelerin ulusal ve uluslararası alandaki yenilikleri ve gelişmeleri takip etmeleri, bilgiyi yalnızca elde eden değil bilgi üreten birimler olmaları gerekmektedir. Kurumsallaşmanın bir gereği olarak elde edilen ve üretilen bilginin gerektiğinde ulaşılabilecek bir bilgi havuzunda toplanması ve bilginin ilgili kişilerle paylaşılarak çoğalması örgütsel bilgi hafızasını artıracaktır. Böylece bilgi işletmenin bütün süreçlerine uygulanabilir hale getirilerek; yeni ürün geliştirme, süreçleri iyileştirme, maliyetleri azaltma, performansı artırma, rekabet üstünlüğü sağlama gibi arzulanan sonuçlara ulaşılmasını kolaylaştırır. Böylelikle örgütler, herhangi bir olumsuzlukla karşı karşıya kalmaları halinde; problemleri tespit edebilme ve çözümleyebilme ile kaynakları doğru yönlendirebilme becerisine sahip olabilir; zorluk anında kullanılması mümkün olmayan imkanların yerine yedeklerini ikame edecek kapasiteye ulaşabilir; atik davranışlarla karşılaşılan olumsuzlukların üstesinden gelerek ve hatta muhtemel kriz ataklarını önceden öngörerek bu krizlerden fırsatlar dahi yaratabilirler. Böylece herhangi bir zarar görmeden, bozulmadan,

fonksiyonunu yitirmeden ayakta kalabilecek sağlamlığa yani örgütsel dayanıklılığa ulaşabilirler.

Çalışmanın sonuçlarına dayanarak işletmeler ve bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılar için birtakım öneriler sunulabilir. İşletmeler, olası bir kötü durum ya da krizler karşısında daha dayanıklı olabilmek için; yapılarını esnek ve değişime hemen ayak uydurabilecek şekilde kurmalıdırlar. Bunun için yetki ve sorumluluğun dengeli şekilde dağıtılması, karar verme ve kararı uygulama yetkisinin işi yapan kişide olması, başka bir deyişle daha ademimerkeziyetçi bir yapının oluşturulması gereklidir. Bu yapı içinde çok yönlü iletişim teşvik edilmeli, birimler arasında etkileşim kurularak parçanın değil bütünün görülmesi sağlanmalıdır. En basit işlerden en karmaşık işlere kadar işletmenin bütün birimlerinde bilginin hakim olması, bilgi üretmenin ve üretilen bilgiyi paylaşmanın bir kültür haline getirilmesi çok önemlidir. Bu süreçte liyakat ve ehliyete uygun olarak, öğrenmeye ve paylaşmaya açık personelin istihdamı ve motivasyonunu sağlamak üzere insan kaynakları fonksiyonuna önemli roller düşmektedir. Farklı deneyimlere, farklı bakış açılarına, farklı yeteneklere sahip olan çalışanları istihdam etmek, kuralları ve prosedürleri asgari düzeyde tutmak, açık iletişimin ve işbirliğinin olduğu bir örgüt iklimi yaratmak, örgütsel öğrenmeyle problem çözme ve karar verme sürecini teşvik etmek, örgüt içi ve dışında sosyal etkileşimleri desteklemek bu rollerden yalnızca bazılarıdır. İşletmelerde elde edilen veya üretilen bilginin saklanması ve hayata geçirilmesi için gerekli olan bir diğer husus finansal kaynağın sağlanmasıdır. Bu bağlamda işletmelere düşen, güncel bilgi teknolojilerinin sistemlere entegre edilmesini sağlamak için gerekli yazılım ve donanımların satın alınması, bilginin üretime dönüşmesini sağlayacak Ar-Ge birimlerine gerekli desteğin verilmesidir.

Örgüt yapısı, bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık kavramları üzerinde çalışmak isteyen araştırmacılara sunulacak ilk öneriler bu çalışmanın kısıtları bağlamında değerlendirilmiş olan meselelerdir. İlk olarak; çalışmanın uluslararası alanda faaliyet gösteren, merkezleri ulus geneline yayılmış olan işletmeler üzerinde yapılması, anketin yüz yüze yapılma ya da mülakat tekniğinin kullanılma imkanını azaltmıştır. Bu nedenle, sonraki araştırmacılar için sunulan ilk öneri, daha sınırlı bir evren içinde yüz yüze anket uygulaması veya mülakat yöntemlerinin tercih edilerek çalışmanın tekrarlanmasıdır. Bu çalışmanın evreni Türkiye'nin ciro bakımından en yüksek olan ilk bin sanayi işletmesidir. İşletmeler arasında herhangi bir sektör ayrımı yapılmadan evren bir bütün olarak değerlendirilmiştir. Sonraki araştırmalarda sektörel bir ayırım yapılarak üretim ve hizmet sektöründe hatta daha özel olarak üretilen ürün ya

da hizmetin türüne göre veya farklı kriterlerin dikkate alınacağı bir ayrımla karşılaştırmalı bir çalışma yapılması literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- Ackoff, R. L. (1989). "From Data to Wisdom", *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3-9.
- AFS Intercultural Programs (2012). *Hofstede'nin Kültürel Boyutları*, AFS World Cafe: <https://woca.afs.org/education/m/icl-for-afs--friends/7664/download> (29/09/2017).
- Aggestam L. (2006). "Learning Organization or Knowledge Management-Which Came First, The Chicken Or The Egg?", *Information Technology and Control*, 35 (3A), 295-302.
- Ahiau, L. U. and Ololube, N. P. (2016). "The Mediating Effect of Organizational Culture, Size, and Structure on the Relationship Between Innovations and Resilience in Selected Nigerian Universities", N. P. Ololube içinde, *Handbook of Research and Organizational Justice and Culture in Higher Education Institutions* (327-364), PA: IGI Global, Hershey.
- Akca, B. (2012). *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan C. C. ve Vural İ. Y. (2005). Bilgi Toplumu, Yeni Temel Teknolojiler ve Yeni Ekonomi. C. C. Aktan ve İ. Y. Vural içinde, *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri* (31-81), Çizgi Kitabevi, Konya.
- Alavi, M. and Leidner, D. E. (1999). "Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits", *Communications of Association for Information Systems*, 1 (7), 1-37.
- Alavi, M., and Leidner, D. E. (2001). "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.
- Alavi, S., Wahab, D. A., Muhamad, N. and Shirani, B. A. (2014). "Organic Structure and Organisational Learning as the Main Antecedents of Workforce Agility", *International Journal of Production Research*, 1-23.
- Ali, N., Tretiakov, A., Whiddett, D. and Hunter, I. (2017). "Knowledge Management Systems Success in Healthcare: Leadership Matters", *International Journal of Medical Informatics*, 97, 331-340.
- Aliaga, O. A. (2000). Knowledge Management and Strategic Planning, R. W. Herling, and J. Provo içinde, *Strategic Perspectives on Knowledge, Competence, and Expertise* (91-104). Berrett-Koehler Publishers.

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Andrews, M. C. and Kacmar, K. M. (2001). "Discriminating among Organizational Politics, Justice, and Support", *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347-366.
- Annarelli, A. and Nonino, F. (2016). "Strategic and Operational Management of Organizational Resilience: Current State of Research and Future Directions", *Omega*, 62, 1-18.
- Austin, M. J., Ciaassen, J., Vu, C. M. and Mizrahi, P. (2008). "Knowledge Management: Implications for Human Service Organizations", *Journal of Evidence-Based Social Work*, 5 (1-2), 361-389.
- Baral, N. and Stern, M. J. (2011). "Capital Stocks and Organizational Resilience in the Annapurna Conservation Area, Nepal", *Society & Natural Resources*, 24 (10), 1011-1026.
- Barclay, R. O. and Murray, P. C. (2000). "What is Knowledge Management?", *Knowledge Praxis*, 19, 1-10.
- Baron R. M. and Kenny D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Baskerville, R. and Dulipovici, A. (2006). "The Theoretical Foundations of Knowledge Management", *Knowledge Management Research & Practice*, 4, 83-105.
- Beijerse, R. P. (1999). "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 94-110.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Basic Books, New York.
- Bell, M. A. (2002). *The Five Principles of Organizational Resilience*, [http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc\\_cd=103658](http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=103658), (14/09/2016).
- Bellinger, G., Castro, D. and Mills, A. (2004). *Data, Information, Knowledge, and Wisdom*, [www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm](http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm), (03/07/2017).
- Bhatt, G. D. (2001). "Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques, and People", *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 68-75.
- Bhatt, G. D. (2002). "Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge", *Journal of Knowledge Management*, 6 (1), 31-39.

- Bloodgood, J. M. and Salisbury, D. (2001). "Understanding the Influence of Organizational Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies", *Decision Support Systems*, 31, 55-69.
- Blumentritt, R. and Johnston, R. (1999). "Towards a Strategy for Knowledge Management", *Technology Analysis & Strategic Management*, 11 (3), 287-300.
- Boin, A. and Eeten, M. J. (2013). "The Resilient Organization", *Public Management Review*, 15 (3), 429-445.
- Boin, A. and McConnell, A. (2007). "Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15, 50-59.
- Bollinger, A. S. and Smith, R. D. (2001). "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset", *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 8-18.
- Borekci, D. Y., Rofcanin, Y. and Gürbüz, H. (2015). "Organisational Resilience and Relational Dynamics in Triadic Networks: A Multiple Case Analysis", *International Journal of Production Research*, 53 (22), 6839-6867.
- Boztaş, M. ve Özmızrak, M. (2012). "Kurumsal Kaynak Planlaması (Erp) Yazılımları Kurulum ve Kullanım Sürecinin Bilgi Yönetimi Kavramıyla Etkileşimi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 11 (21), 65-79.
- Bradley, A. J. and McDonald, M. P. (2011). *Social Media versus knowledge Management*, Harvard Business Review: <https://hbr.org/2011/10/social-media-versus-knowledge> (18/10/2017).
- Braes, B. and Brooks, D. (2010). "Organisational Resilience: A Propositional Study to Understand and Identify the Essential Concepts" *Proceedings of the 3rd Australian Security and Intelligence Conference* (14-22), Edith Cowan University, Perth Western Australia.
- Briggs, S. R. and Cheek, J. M. (1986). "The role of Factor Analysis in the Development and Evaluation of Personality Scales", *Journal of Personality*, 54 (1), 106-148.
- Burnard, K. and Bhamra, R. (2011). "Organisational Resilience: Development of a Conceptual Framework for Organisational Responses", *International Journal of Production Research*, 49 (18), 5581-5599.
- Burns, T. and Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Burns, T. and Stalker, G. M. (2012). Mechanistic and Organic Systems of Management. M. Godwyn and J. H. Gittell. içinde, *Sociology of Organizations: Structures and Relationships* (14-18), Sage Publications, Washington.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yayıncılık, Ankara.



- Cabrera, E. F. and Cabrera, A. (2005). "Fostering Knowledge Sharing through People Management Practices", *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 720-735.
- Calvo-Mora, A., Navarro-Garcia, A. and Perianez-Cristobal, R. (2015). "Project to Improve Knowledge Management and Key Business Results through the EFQM Excellence Model", *International Journal of Project Management*, 33, 1638-1651.
- Camarinha-Matos, L. M. (2014). "Collaborative Networks: A Mechanism for Enterprise Agility and Resilience", *Enterprise Interoperability VI, Proceedings of the I-ESA Conferences 7* (3-11), Springer International Publishing, Switzerland.
- Carneiro, A. (2000). "How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?", *Journal of Knowledge Management*, 4 (2), 87-98.
- Carvalho, H. and Cruz-Machado, V. (2011). *Integrating Lean, Agile, Resilience and Green Paradigms in Supply Chain Management*, INTECH Open Access Publisher.
- Castellacci, F. (2015). "Institutional Voids or Organizational Resilience? Business Groups, Innovation, and Market Development in Latin America", *World Development*, 70, 43-58.
- Cebi, F., Aydin, O. F. and Gozlu, S. (2010). "Benefits of Knowledge Management in Banking", *Journal of Transnational Management*, 15 (4), 308-321.
- Chan, J. W. (2011). "Enhancing Organisational Resilience: Application of Viable System Model and MCDA in a Small Hong Kong Company", *International Journal of Production Research*, 49 (18), 5545-5563.
- Chen, C.-J. and Huang, J.-W. (2007). "How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management-The Social Interaction Perspective", *International Journal of Information Management*, 27, 104-118.
- Chen, C.-J., Huang, J.-W. and Hsiao, Y.-C. (2010). "Knowledge Management and Innovativeness", *International Journal of Manpower*, 31 (8), 848-870.
- Chewning, L. V., Lai, C.-H. and Doerfel, M. L. (2012). "Organizational Resilience and Using Information and Communication Technologies to Rebuild Communication Structures", *Management Communication Quarterly*, 27 (2), 237-263.
- Cho, S., Mathiassen, L. and Robey, D. (2007). "Dialectics of Resilience: A Multi-Level Analysis of a Telehealth Innovation", *Journal of Information Technology*, 22, 24-35.
- Choi, B. and Lee, H. (2002). "Knowledge Management Strategy and its Link to Knowledge Creation Process", *Expert Systems with Applications*, 23, 173-187.

- Choi, B., Poon, S. K. and Davis, J. G. (2008). "Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance: A Complementarity Theory-Based Approach", *The International Journal of Management Science (Omega)*, 36, 235-251.
- Chong, C. W., Holden, T., Wilhelmij, P. and Schmidt, R. A. (2000). "Where Does Knowledge Management Add Value?", *Journal of Intellectual Capital*, 1 (4), 366-380.
- CIO Council (2001). "*Managing Knowledge @ Work: An Overview of Knowledge Management*", Knowledge Management Working Group of the Federal Chief Information Officers Council.
- Civi, E. (2000). "Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review", *Marketing Intelligence & Planning*, 18 (4), 166-174.
- Clark, L. A. and Watson, D. (1995). "Constructing Validity: Basic Issues in Objective Scale Development", *Psychological Assessment*, 7 (3), 309-319.
- Collins, H. M. (1993). "The Structure of Knowledge", *Social Research*, 60 (1), 95-116.
- Comfort, L. K. (1994). "Risk and Resilience : Interorganizational Learning Following the Northridge Earthquake of January 17, 1994", (Working Paper 94-17). University of California-Institute of Governmental Studies.
- Cong, X. and Pandya, K. V. (2003). "Issues of Knowledge Management in the Public Sector", *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1 (2), 25-33.
- Cooper, P. (2014). "Data, Information, Knowledge and Wisdom", *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*, 15 (1), 44-45.
- Cortina, J. M. (1993). "What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications", *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), 98-104.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. and Heeley, M. B. (2001). "Strategic Decision Making in an Intuitive vs. Technocratic Mode: Structural and Environmental Considerations", *Journal of Business Research*, 52, 51-67.
- Çakar, N. D., Yıldız, S. ve Dur, S. (2010). "Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 10 (1), 71-93.
- Çetinkaya, A. (2012). "Örgütsel Bilgi Yönetim Sürecinde Bilgi Yönetim Performansı Boyutları: Ölçek Geliştirme ve Geçerliliği Üzerine Bir Araştırma" *Öneri Dergisi*, 10 (38), 157-162.
- Çiçek, E. U. (2010). Tanımlayıcı İstatistikler, Ş. Kalaycı içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (51-61), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Akademi, Ankara.
- Çüçen, A. K. (2009). *Bilgi Felsefesi*, Asa Kitabevi, Bursa.

- Daft, R. (1995). *Organizational Theory and Design*, West Publishing, St. Paul.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, Oxford.
- Dalziel, E. P. and McManus, S. T. (2004). "Resilience, Vulnerability, and Adaptive Capacity: Implications for System Performance", *International Forum for Engineering Decision Making (IFED)*, Stoos, Switzerland.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *The Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- Darroch, J. (2005). "Knowledge Management, Innovation and Firm Performance", *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 101-115.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1997). *Information Ecology*, Oxford University Press, Oxford.
- Davenport, T. H., Long, D. W. and Beers, M. C. (1998). "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, 39 (2), 43-57.
- Davenport, T. H. and Völpel, S. C. (2001). "The Rise of Knowledge Towards Attention Management", *Journal of Knowledge Management*, 5 (3), 212-222.
- Decarolis, D. M. and Deeds, D. L. (1999). "The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry", *Strategic Management Journal*, 20 (10), 953-968.
- Defense Acquisition University. (2001). *Systems Engineering Fundamentals*. Fort Belvoir, Virginia: Defense Acquisition University Press: [https://ocw.mit.edu/courses/aeronautics...systems-engineering.../sefguide\\_01\\_01.pdf](https://ocw.mit.edu/courses/aeronautics...systems-engineering.../sefguide_01_01.pdf) (15/10/2017).
- Demarest, M. (1997). *Knowledge Management: An Introduction*, [www.noumenal.com/marc/km1.pdf](http://www.noumenal.com/marc/km1.pdf) (20/09/2017).
- Demirhan, D. (2002). "İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi Ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü", *Ege Akademik Bakış*, 2 (2), 117-124.
- Demmer, W. A., Vickery, S. K. and Calantone, R. (2011). "Engendering Resilience in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs): a Case Study of Demmer Corporation", *International Journal of Production Research*, 49 (18), 5395-5413.
- DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C. and Harris, S. (2004). "Toward a Model of Effective Knowledge Management and Directions for Future Research: Culture, Leadership, and CKOs", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), 26-43.
- Dewald J. and Bowen F. (2010). "Storm Clouds and Silver Linings: Responding to Disruptive Innovations Through Cognitive Resilience", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University, 197-218.

- Dionne, G. (2013). "Risk Management : History, Definition and Critique", *Working Paper 13-02*, Centre Interuniversitaire sur le Risque, les Politiques Economiques et l'Emploi.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). "Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 87-111.
- Donoghue, L. P., Harris, J. G. and Weitzman, B. A. (1999). "Knowledge Management Strategies that Create Value", *Outlook*, 1, 48-53.
- Dove, R. (1994). "Tools for Analyzing and Constructing Agility", *Proceedings of the Third Annual Agility Forum Conference/Workshop*, (1-13), Austin.
- Dove, R. (1999). "Knowledge Management, Response Ability, and the Agile Enterprise", *Journal of Knowledge Management*, 3 (1), 18-35.
- Downes, T. and Marchant, T. (2016). "The Extent and Effectiveness of Knowledge Management in Australian Community Service Organisations", *Journal of Knowledge Management*, 20 (1), 49-68.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist Society*, Routledge, Taylor and Francis Group, New York.
- Drucker, P. F. (1993). "The rise of the knowledge society." *Wilson Quarterly*, 17 (2), 5 2-71.
- Dubey, R., Ali, S. S., Aital, P. and Venkatesh, V. (2014). "Mechanics of Humanitarian Supply Chain Agility and Resilience and its Empirical Validation", *International Journal of Services and Operations Management*, 17 (4), 367-384.
- Duclos, L. K., Vokurka, R. J. and Lummus, R. R. (2003). "A Conceptual Model of Supply Chain Flexibility", *Industrial Management & Data Systems*, 103 (6), 446-456.
- Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., Beaumont, R. and Steele, C. (2013). "Flexibility" as the Rationale for Organizational Change: A Discourse Perspective", *Journal of Organizational Change Management*, 26 (1), 83-97.
- Durna, U. (2005). "Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60 (2), 71-96.
- Endsley, M. R. (2001). "Designing for Situation Awareness in Complex System", *Proceedings of the Second International Workshop on Symbiosis of Humans, Artifacts and Environment*, (1-14), Kyoto, Japan.
- Endsley, M. R., Bolte, B. and Jones, D. G. (2003). *Designing for Situation Awareness: An Approach to User-Centered Design*, Taylor and Francis, London.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). "Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik", *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.
- Eroğlu, F. (2015). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım, İstanbul.

- Erol, O., Sauser, B. J. and Mansouri, M. (2010). "A Framework for Investigation into Extended Enterprise Resilience", *Enterprise Information Systems*, 4 (2), 111-136.
- Fani, A. A. and Fard, H. D. (2015). "Knowledge Management and Organizational Resilience in Iranian Public Organizations", *Information and Knowledge Management*, 5 (7), 32-43.
- Fischer, G. and Ostwald, J. (2001). "Knowledge Management: Problems, Promises, Realities, and Challenges", *IEEE Intelligent Systems*, 16 (1), 60-72.
- Ford, D. P. and Chan, Y. E. (2003). "Knowledge Sharing in a Multi-Cultural Setting: A Case Study", *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 11-17.
- Foss, N. J. (1996). "Knowledge-Based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments", *Organization Science*, 7 (5), 470-476.
- Fraser, M. W., Richman, J. M. and Galinsky, M. (1999). "Risk, Protection, and Resilience: Toward a Conceptual Framework for Social Work Practice", *Social Work*, 23 (3), 131-143.
- Freeman, S. F. (2004). "Beyond Traditional Systems Thinking: Resilience as a Strategy for Security and Sustainability", *3rd International Conference on Systems Thinking in Management Session on Sustainability* (1-12), Graduate Division, School of Arts & Sciences Center for Organizational Dynamics Working Paper #04-02, Philadelphia.
- Gao, F., Li, M. and Clarke, S. (2008). "Knowledge, Management, and Knowledge Management in Business Operations", *Journal of Knowledge Management*, 12 (2), 3-17.
- Garcia-Alvarez, M. T. (2015). "Analysis of the Effects of ICTs in Knowledge Management and Innovation: The case of Zara Group", *Computers in Human Behavior*, 51, 994-1002.
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. and Brenner, W. (2003). "Knowledge-Enabled Customer Relationship Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts", *Journal of Knowledge Management*, 7 (5), 107-123.
- Glisby, M. and Holden, N. (2003). "Contextual Constraints in Knowledge Management Theory: The Cultural Embeddedness of Nonaka's Knowledge-Creating Company", *Knowledge and Process Management*, 10 (1), 29-36.
- Gloet, M. and Terziovski, M. (2004). "Exploring the Relationship Between Knowledge Management Practices and Innovation Performance", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15 (5), 402-409.
- Gönül, N. (2000). *Çok Fazlı Sistemler I: Yüzey Kimyası ve Kolloidler* (81-b), Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Yayınları, Ankara.

- Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Greiner, M. E., Böhmman, T. and Krcmar, H. (2007). "A Strategy for Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, 11 (6), 3-15.
- Gunasekaran, A. and Ngai, E. W. (2007). "Knowledge Management in 21st Century Manufacturing", *International Journal of Production Research*, 45 (11), 2391-2418.
- Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2006). "Bilgi Yönetimi", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (4), 351-371.
- Gümüştekin, G. E. (2004). "Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (3-4), 201-212.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Halawi, L. A., McCarthy, R. V. and Aronson, J. E. (2006). "Knowledge Management and the Competitive Strategy of the Firm", *The Learning Organization*, 13 (4), 384-397.
- Hansen, M. T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999). "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", *Harvard Business Review* (March-April), 1-11.
- Hasanali, F. (2002). *Critical Success Factors of Knowledge Management*, [www.kmadvantage.com/docs/km\\_articles/Critical\\_Success\\_Factors\\_of\\_KM.pdf](http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf), (10/5/2017).
- Helbing, D., Ammoser, H. and Kühnert, C. (2006). "Information Flows in Hierarchical Networks and the Capability of Organizations to Successfully Respond to Failures, Crises, and Disasters", *Physica*, 363, 141-150.
- Hemsley, J. and Mason, R. M. (2013). "Knowledge and Knowledge Management in the Social Media Age", *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23 (1/2), 138-167.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Holsapple, C. and Joshi, K. (2000). "An Investigation of Factors that Influence the Management of Knowledge in Organizations", *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 235-261.
- Horne, J. F. and Orr, J. E. (1998). "Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations", *Employment Relations Today*, 24 (4), 29-39.
- Hsu, S. H. (2007). "A New Business Excellence Model with Business Integrity from Ancient Confucian Thinking", *Total Quality Management & Business Excellence*, 18 (4), 413-423.

- IFKAD (2017) St. Petersburg, *Knowledge Management in the 21st Century: Resilience, Creativity and Co-creation*, International Forum on Knowledge Asset Dynamics, <https://www.ifkad.org/previous-editions/ifkad-2017/> , (20/06/2018).
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması", *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5 (2), 26-42.
- İraz, R. (2005). "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 243-258.
- Issel, L. M. and Narasimha, K. M. (2007). "Creating Complex Health Improvement Programs as Mindful Organizations: From Theory to Action", *Journal of Health Organization and Management*, 21 (2), 166-183.
- Jaaron, A. A. and Backhouse, C. J. (2014). "Service Organisations Resilience through the Application of the Vanguard Method of Systems Thinking: A Case Study Approach", *International Journal of Production Research*, 52 (7), 2026-2041.
- Janz, B. D. and Prasarnphanich, P. (2003). "Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture", *Decision Sciences*, 34 (2), 351-384.
- Jarrar, Y. F. (2002). "Knowledge Management: Learning for Organisational Experience", *Managerial Auditing Journal*, 17 (6), 322-328.
- Jennex, M. E. and Olfman, L. (2006). "A Model of Knowledge Management Success", *International Journal of Knowledge Management*, 2 (3), 51-68.
- Johannessen, J. A. and Olsen, B. (2003). "Knowledge Management and Sustainable Competitive Advantages: The Impact of Dynamic Contextual Training", *International Journal of Information Management*, 23, 277-289.
- Jong, T. D. and Ferguson-Hessler, M. G. (1996). "Types and Qualities of Knowledge", *Educational Psychologist*, 31 (2), 105-113.
- Kakabadse, N. K., Kouzmin, A. and Kakabadse, A. (2001). "From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets", *Knowledge and Process Management*, 8 (3), 137-154.
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A. and Kouzmin, A. (2003). "Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy", *Journal of Knowledge Management*, 7 (4), 75-91.
- Kalkan, V. D. ve Keskin, H. (2005). "KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma", *Bilig (Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi)*, 35, 173-206.

- Kantur, D. and İşeri-Say, A. (2012). "Organizational Resilience: A Conceptual Integrative Framework", *Journal of Management and Organization*, 18 (6), 762-773.
- Kantur, D. and İşeri-Say, A. (2015). "Measuring Organizational Resilience: A Scale Development", *Journal of Business, Economics and Finance*, 4 (3), 456-472.
- Kayış, A. (2010). Güvenilirlik Analizi, Ş. Kalaycı içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (403-419), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kimhi, S. and Eshel, Y. (2009). "Individual and Public Resilience and Coping With Long-Term Outcomes of War", *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 14, 70-89.
- King, A. W. and Zeithaml, C. P. (2003). "Measuring Organizational Knowledge: A Conceptual and Methodological Framework", *Strategic Management Journal*, 24 (8), 763-772.
- King, A. W., Fowler, S. W. and Zeithaml, C. P. (2001). "Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle Management Edge", *The Academy of Management Executive*, 15 (2), 95-106.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kreiner, K. (2002). "Tacit Knowledge Management: The Role of Artifacts", *Journal of Knowledge Management*, 6 (2), 112-123.
- Krogh, G. v., Roos, J. and Slocum, K. (1994). "An Essay on Corporate Epistemology", *Strategic Management Journal*, 15, 53-71.
- Krogh, G. v. (1998). "Care in Knowledge Creation", *California Management Review*, 40 (3), 133-153.
- Krumina, I., Krumins, G. and Rozentalec, S. (2015). "Vidzeme Region of Latvia: Knowledge Management in Micro Enterprises", *20th International Scientific Conference on Economics and Management* (781-786), Procedia-Social and Behavioral Sciences, Kaunas, Lithuania.
- Kurtkan-Bilgiseven A. (1989). *Sosyal İlimler Metodolojisi*, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Külcü, Ö. (2000). "Kuramsal Bilginin Oluşumu ve Toplumsal Bilgiye Dönüşümünde Epistemoloji Bilgi Hizmetleri İlişkisi", *Türk Kütüphaneciliği*, 14 (4), 386-411.
- Lam, A. (1997). "Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures", *Organization Studies*, 18 (6), 973-996.
- Lang, J. C. (2001). "Managerial Concerns in Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 43-59.
- Laszlo, K. C. and Laszlo, A. (2002). "Evolving Knowledge for Development: the Role of Knowledge Management in a Changing World", *Journal of Knowledge Management*, 6 (4), 400-412.



- Lee, A., Vargo, J. and Seville, E. (2013). "Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience", *Natural Hazards Review*, 14 (1), 29-41.
- Lee, H. and Choi, B. (2003). "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination", *Journal of Management Information Systems*, 20 (1), 179-228.
- Leflar, J. J. and Siegel, M. H. (2013). *Organizational Resilience: Managing the Risks of Disruptive Events- A Practitioner's Guide*, CRC Press, Boca Raton.
- Lengnick-Hall, C. A. and Beck, T. E. (2009). "Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment", C. Nemeth, E. Hollnagel and S. Dekker içinde, *Preparation and Restoration* (1-44), Ashgate Publishing, Aldershot, UK.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. and Lengnick-Hall, M. L. (2011). "Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource", *Human Resource Management Review*, 21, 243-255.
- Lengnick-Hall, M. L. and Lengnick-Hall, C. A. (2003). *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Liao, S. (2003). "Knowledge Management Technologies and Applications: Literature Review from 1995 to 2002", *Expert Systems with Applications*, 25, 155-164.
- Liebowitz, J. (1999). "Key Ingredients to the Success of an Organization's Knowledge Management Strategy", *Knowledge and Process Management*, 6 (1), 37-40.
- Liebowitz, J. (2001). "Knowledge Management and its Link to Artificial Intelligence", *Expert Systems with Applications*, 20, 1-6.
- Liew, A. (2013). "DIKIW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom and their Interrelationships", *Business Management Dynamics*, 2 (10), 49-62.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Values*, Mc Graw-Hill, New York.
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A. and Winn, M. (2012). "Extreme Weather Events and the Critical Importance of Anticipatory Adaptation and Organizational Resilience in Responding to Impacts", *Business Strategy and the Environment*, 21, 17-32.
- Loermans, J. (2002). "Synergizing the Learning Organization and Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), 285-294.
- Long, D. W. and Fahey, L. (2000). "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management", *The Academy of Management Executive*, 14 (4), 113-127.
- Lundvall, B. and Johnson, B. (1994). "The Learning Economy", *Journal of Industry Studies*, 1 (2), 23-42.

- Lyles, M. A. and Schwenk, C. R. (1992). "Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures", *Journal of Management Studies*, 29 (2), 155-174.
- Mahmoudsalehi, M., Moradkhannejad, R. and Safari, K. (2012). "How Knowledge Management is Affected by Organizational Structure", *The Learning Organization*, 19 (6), 518-528.
- Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems*, Springer, Heidelberg.
- Malhotra, Y. (1998). "Tools at Work: Deciphering the Knowledge Management Hype", *The Journal for Quality and Participation*, 21 (4), 58-60.
- Mallak L. (1998). "Putting Organizational Resilience to Work", *Industrial Management*, Issue: December 1998, 1-9.
- Marakas, G. M. (1999). *Decision Support Systems in the Twenty-first Century*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Mårtensson, M. (2000). "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool", *Journal of Knowledge Management*, 4 (3), 204-216.
- Martin, B. (2008). "Knowledge Management", *Annual Review of Information Science and Technology*, 42 (1), 371-424.
- Mason, D. and Pauleen, D. J. (2003). "Perceptions of Knowledge Management: a Qualitative Analysis", *Journal of Knowledge Management*, 7 (4), 38-48.
- Masten, A. S. (1994). Resilience in individual development: Successful Adaptation Despite Risk and Adversity. M. Wang and E. Gordon içinde, *Educational resilience in inner city America: Challenges and prospects* (3-25), Lawrence Erlbaum, New York.
- McCann, J. (2004). "Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing", *Human Resource Planning*, 27 (1), 42-50.
- McCann, J., Selsky, J. and Lee, J. (2009). "Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments", *People and Strategy*, 32 (3), 46-61.
- McDermott, R. (1999). "Why Information Technology Inspired but cannot Deliver Knowledge Management", *Richard McDermott California Management Review*, 41 (4), 103-117.
- McDermott, R. and O'Dell, C. (2001). "Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge", *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 76-85.
- McGuinnessa, M. and Johnson, N. (2014). "Exploiting Social Capital and Path-Dependent Resources for Organisational Resilience: Preliminary Findings from a Study on Flooding", *Procedia Economics and Finance*, 18, 447-455.
- McInerney, C. (2002). "Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge", *Journal of The American Society For Information Science And Technology*, 53 (12), 1009-1018.

- McManus, S. T. (2008). *Organisational Resilience In New Zealand* (Basılmamış Doktora Tezi), University of Canterbury, Christchurch.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J. and Brunson, D. (2008). "Facilitated Process For Improving Organizational Resilience", *Natural Hazards Review*, 9 (2), 81-90.
- Megele, C. (2014). "Resilient Organizations Turning Challenges into Opportunities", *Human Resource Management International Digest*, 22 (5), 1-4.
- Meroño-Cerdan, A. L., Lopez-Nicolas, C. and Sabater-Sánchez, R. (2007). "Knowledge Management Strategy Diagnosis from KM Instruments Use", *Journal of Knowledge Management*, 11 (2), 60-72.
- Meyer, A. D. (1982). "Adapting to Environmental Jolts", *Administrative Science Quarterly*, 27 (4), 515-537.
- Mintzberg H. (1979). *The Structuring of Organizations*, McHill University Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1980). "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design", *Management Science*, 26 (3), 322-341.
- Moenkemeyer, G., Hoegl, M. and Weiss, M. (2012). "Innovator Resilience Potential: A Process Perspective of Individual Resilience as Influenced by Innovation Project Termination", *Human Relations*, 65 (5), 627-655.
- National Institute of Allergy and Infectious Diseases. (2007). *Understanding the Immune System: How It Works*, National Institute of Allergy (NIH) Publication.
- Ndlela, L. T. and Toit, A. S. (2001). "Establishing a Knowledge Management Programme for Competitive Advantage in an Enterprise", *International Journal of Information Management*, 21, 151-165.
- Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I. and Norenzayan, A. (2001). "Culture and Systems of Thought: Holistic vs. Analytic Cognition", *Psychological Review*, 108, 291-310.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000). "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, 33, 5-34.
- Noronha H. and Pinto H. (2016). *Innovation for Resilience*, Universidade do Algarve, Faro.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F. and Pfefferbaum, R. L. (2008). "Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness", *American Journal of Community Psychology*, 41 (1-2), 127-150.
- O'Leary, D. E. (2016). "Is Knowledge Management Dead (or Dying)?", *Journal of Decision Systems*, 25 (S1), 512-526.

- O'Leary, D. E. (2016). "KPMG Knowledge Management and the Next Phase: Using Enterprise Social Media", *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 13 (2), 215-230.
- Ofek, E. and Sarvary, M. (2001). "Leveraging the Customer Base: Creating Competitive Advantage Through Knowledge Management", *Management Science*, 47 (11), 1441-1456.
- Oluikpe, P. (2012). "Developing a Corporate Knowledge Management Strategy", *Journal of Knowledge Management*, 16 (6), 862-878.
- Özenç-Uçak, N. (2010). "Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram", *Türk Kütüphaneciliği*, 24 (4), 705-722.
- Padem, H., Göksu, A. ve Konaklı, Z. (2012). *Araştırma Yöntemleri*, International Burch University Publication, Saraybosna.
- Pal, R., Torstensson, H. and Mattila, H. (2014). "Antecedents of Organizational Resilience in Economic Crises: An Empirical Study of Swedish Textile and Clothing SMEs", *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428.
- Papastathopoulos, A. and Beneki, C. (2010). "Organizational Forms Based on Information & Communication Technologies (ICTs) Adoption", *Research in Business and Economics Journal*, 2, 1-18.
- Park, J., Seager, T. P., Rao, P. S., Convertino, M. and Linkov, I. (2013). "Integrating Risk and Resilience Approaches to Catastrophe Management in Engineering Systems", *Risk Analysis*, 33 (3), 356-367.
- Pauleen, D. J. (2007). *Cross-Cultural Perspectives on Knowledge Management*, Libraries Unlimited, London.
- Pauleen, D. J. and Murphy, P. (2005). "In Praise of Cultural Bias", *MIT Sloan Management Review*, 46 (2), 21-22.
- Pauleen, D. J., Wu, L. L. and Dexter, S. (2007). Exploring the Relationship between National and Organizational Culture, and Knowledge Management, D. J. Pauleen içinde, *Cross-Cultural Perspectives on Knowledge Management* (3-20), Libraries Unlimited, London.
- Pearson, C. M. and Clair, J. A. (1998). "Reframing Crisis Management", *The Academy of Management Review*, 23 (1), 59-76.
- Pechorro, P., Barroso, R., Maroco, J., Vieira, R. X. and Abrunhosai, R. (2014). "Psychometric Properties of the Psychopathy Checklist: Youth Version Among Portuguese Juvenile Delinquents", *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 1-16.
- Peck, H. (2008). Supply Chain Vulnerability, Risk, Robustness and Resilience. J. Mangan, C. Lalwani and T. Butcher içinde, *Global Logistics and Supply Chain Management* (229-248), John Wiley&Sons Ltd, West Sussex.

- Plessis, M. D. (2005). "Drivers of Knowledge Management in the Corporate Environment", *International Journal of Information Management*, 25 (3), 193-202.
- Plessis, M. D. (2007). "Knowledge Management: What Makes Complex Implementations Successful?", *Journal of Knowledge Management*, 11 (2), 91-101.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Porter, M. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*, 86 (1), 25-40.
- Preble, J. F. (1997). "Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process", *Journal of Management Studies*, 34 (5), 769-791.
- Ramírez, M. A., Amezcaga, T. R. and Medina, M. T. (2016). "The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management in Tequila Companies from Mexico", *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 9 (1), 44-50.
- Reinmoeller, P. and Baardwijk, N. v. (2005). "The Link Between Diversity and Resilience", *MIT Sloan Management Review*, 46 (4), 60-65.
- Rerup, C. (2001). "'Houston, We Have a Problem': Anticipation and Improvisation As Sources Of Organizational Resilience", *Comportamento Organizacional E Gestao*, 7 (1), 27-44.
- Ribiere, V. M. and Sitar, A. S. (2003). "Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge-Supporting Culture", *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 39-48.
- Riege, A. (2005). "Three-dozen Knowledge-sharing Barriers Managers Must Consider", *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 18-35.
- Riese, J. (2005). "Salutogenesis in Social Systems: Self, Identity, and Robustness of the Organization", *Proceedings of the European Academy of Management Conference*, (1-32), Munich.
- Riulli, L. and Savicki, V. (2003). "Information System Organizational Resilience", *The International Journal of Management Science*, 31, 227-233.
- Robb, D. (2000). "Building Resilient Organizations", *OD Practitioner*, 32 (3), 27-32.
- Roberts, J. (2000). "From Know-how to Show-how? Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer", *Technology Analysis & Strategic Management*, 12 (4), 429-443.

- Rosenthal, U. and Kouzmin, A. (1997). "Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government Decision Making", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7 (2), 277-304.
- Roth, A. V. (1996). "Achieving Strategic Agility Through Economies of Knowledge", *Strategy & Leadership*, 24 (2), 30-37.
- Rowley, J. (2007). "The Wisdom Hierarchy: Representations of the DIKW Hierarchy", *Journal of Information Science*, 33 (2), 163-180.
- Sahebjamniaa, N., Torabia, S. A. and Mansourib, S. (2015). "Integrated Business Continuity and Disaster Recovery Planning: Towards Organizational Resilience", *European Journal of Operational Research*, 242, 261-273.
- Saito, A., Umemoto, K. and Ikeda, M. (2007). "A Strategy-based Ontology of Knowledge Management Technologies", *Journal of Knowledge Management*, 11 (1), 97-114.
- Sarvary, M. (1999). "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry", *California Management Review*, 41 (2), 95-107.
- Saulais, P. and Ermine, J.-L. (2012). "Creativity and Knowledge Management", *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 42 (3/4), 416-438.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H. (2003). "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- Senge P. M. (1997). "The Fifth Discipline", *Measuring Business Excellence*, 1 (3), 46-51.
- Sheffi, Y. and Rice, J. B. (2005). "A Supply Chain View of the Resilient Enterprise", *MIT Sloan Management Review*, 47 (1), 41-48.
- Sher, P. J. and Lee, V. C. (2004). "Information Technology as a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities Through Knowledge Management", *Information & Management*, 41, 933-945.
- Sheridan, T. B. (2008). "Risk, Human Error, and System Resilience: Fundamental Ideas", *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50 (3), 418-426.
- Singh, S. K. (2008). "Role of Leadership in knowledge Management: A Study", *Journal of Knowledge Management*, 12 (4), 3-15.
- Smith, R. G. (2017). *Knowledge Management Glossary*, Co-Founder and Chief Executive Officer of i2k Connect LLC. Houston, TX USA.: <http://www.reidgsmith.com/Glossary.htm> (05/05/2017).
- Somers, S. (2009). "Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17 (1), 12-23.

- Spek, R. v. and Spijkervet, A. (1997). Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge. J. Liebowitz and L. C. Wilcox içinde, *Knowledge Management and Its Integrative Elements* (31-60), CRC Press, London.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. and Locke, E. A. (2006). "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *The Academy of Management Journal*, 49 (6), 1239-1251.
- Stenmark, D. (2002). "Information vs. Knowledge: The Role of Intranets in Knowledge Management", *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences* (928-937), IEEE Xplore Digital Library.
- Stephenson, A., Vargo, J. and Seville, E. (2010). "Measuring and Comparing Organisational Resilience in Auckland", *The Australian Journal of Emergency Management*, 25 (2), 29-34.
- Sternberg, R. J. (1985). "Implicit Theories of Intelligence, Creativity, and Wisdom", *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (3), 607-627.
- Sternberg, R. J. (2005). "A Model of Educational Leadership: Wisdom, Intelligence, and Creativity, Synthesized", *International Journal of Leadership in Education*, 8 (4), 347-364.
- Sullivan-Taylor, B. and Branicki, L. (2011). "Creating Resilient SMEs: Why One Size Might Not Fit All", *International Journal of Production Research*, 49 (18), 5565-5579.
- Sümer, N. (2000). "Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar", *Türk Psikoloji Yazıları*, 3 (5), 49-74.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Taber, K. S. (2017). "The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education", *Research in Science Education*, 1-24.
- Taylor, W. A. and Wright, G. H. (2004). "Organizational Readiness for Successful Knowledge Sharing: Challenges for Public Sector Managers", *Information Resources Management Journal*, 17 (2), 22-37.
- Thun, J.-H., Drüke, M. and Hoenig, D. (2011). "Managing Uncertainty: An Empirical Analysis of Supply Chain Risk Management in Small and Medium-Sized Enterprises", *International Journal of Production Research*, 49 (18), 5511-5525.
- Tierney, K. J. (2003). "Conceptualizing And Measuring Organizational And Community Resilience: Lessons From The Emergency Response Following The September 11, 2001 Attack on the World Trade Center", *Preliminary Paper #329*, University of Delaware Disaster Research Center.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*, Bantam Books, New York.

- Tseng, F.-C. and Fan, Y.-J. (2011). "Exploring the Influence of Organizational Ethical Climate on Knowledge Management", *Journal of Business Ethics*, 101 (2), 325-342.
- Tuomi, I. (2000). "Data Is More than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory", *Journal of Management Information Systems*, 16 (3), 103-117.
- Turner, K. L. and Makhija, M. V. (2006). "The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge", *The Academy of Management Review*, 31 (1), 197-217.
- Tzortzaki, A. M. and Mihiotis, A. (2014). "A Review of Knowledge Management: Theory and Future Directions", *Knowledge and Process Management*, 21 (1), 29-41.
- Umoh, G. I. and Amah, E. (2013). "Knowledge Management and Organizational Resilience in Nigerian Manufacturing Organizations", *Developing Country Studies*, 3 (9), 104-120.
- Umoh, G. I., Amah, E. and Wokocha, H. I. (2014). "Management Development and Organizational Resilience: A Case Study Of Some Selected Manufacturing Firms In Rivers State, Nigera", *Journal of Business and Management*, 16 (2), 7-16.
- Verhezen, P. (2010). "Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity", *Journal of Business Ethics*, 96, 187-206.
- Vogus, T. J. and Sutcliffe, K. M. (2007). "Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda", *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418-3422.
- Volberda, H. W. (1997). "Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets", *Long Range Planning*, 30 (2), 169-183.
- Walczak, S. (2005). "Organizational Knowledge Management Structure", *The Learning Organization*, 12 (4), 330-339.
- Weick, K. E. (1993). "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38 (4), 628-652.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. and Obstfeld, D. (2008). "Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness", A. Boin içinde, *Crisis Management (Cilt 3, s. 31-66)*, Sage Publishing, London.
- White, M. (2013). *Building a Resilient Organizational Culture*, UNC Executive Development.
- Wick, C. (2000). "Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators", *Technical Communication*, 4, 515-529.



- Wicker, P., Filo, K. and Cuskelly, G. (2013). "Organizational Resilience of Community Sport Clubs Impacted by Natural Disasters", *Journal of Sport Management*, 27, 510-525.
- Wiig, K. M. (1986). "AI: Management's Newest Tool", *Management Review*, 24 (8).
- Wilkesmann, U., Fischer, H. and Wilkesmann, M. (2009). "Cultural Characteristics of Knowledge Transfer", *Journal of Knowledge Management*, 13 (6), 464-477.
- Willem, A. and Buelens, M. (2009). "Knowledge Sharing in Inter-Unit Cooperative Episodes: The Impact of Organizational Structure Dimensions", *International Journal of Information Management*, 29 (2), 151-160.
- Wong, K. Y. (2005). "Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises", *Industrial Management & Data Systems*, 105 (3), 261-279.
- Wong, K. Y. and Aspinwall, E. (2004). "Characterizing Knowledge Management in The Small Business Environment", *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), 44-61.
- Wong, K. Y. and Aspinwall, E. (2005). "An Empirical Study of the Important Factors for Knowledge-Management Adoption in the SME Sector", *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 64-82.
- Woods, D. D. (2006). Essential Characteristics of Resilience. E. Hollnagel, D. D. Woods and N. G. Leveson içinde, *Resilience Engineering: Concepts and Precepts* (21-34), Ashgate Publishing Ltd, Linköping.
- Woods, D. D. and Wreathall, J. (2008). Stress-Strain Plots as a Basis for Assessing System Resilience. E. Hollnagel, C. P. Nemeth, & S. Dekker içinde, *Resilience Engineering Perspectives Volume 1: Remaining Sensitive to the Possibility of Failure* (145-161), Ashgate Publishing Ltd, Hampshire.
- World Intellectual Property Organization (WIPO). (2015). *Knowledge Management Strategy (2015-2018)*.  
www.wipo.int/edocs/mdocs/govbody/en/a.../a\_55\_inf\_5.pdf (05/04/2018).
- Türk Dil Kurumu (tdk.gov.tr)  
[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.574d8495c3bd63.08616030](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.574d8495c3bd63.08616030) (31/05/2016).
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, M. (2010). "Kamu Yönetiminde Bilgi Yönetiminin Gerekliği Üzerine Bir İnceleme", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 1311-1334.
- Zack, M. H. (1999). "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, 41 (3), 125-145.
- Zaim, H. (2004). "Bilgi Yönetimi Süreçleri ve Siemens Business Services Türkiye Uygulaması", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 47, 35-60.

Zheng, W., Yang, B. and McLean, G. N. (2010). "Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management", *Journal of Business Research*, 63, 763-771.

**EK: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU**

| <b>BÖLÜM 1: Aşağıdaki ifadelerle katılım derecenizi belirtiniz. (1:en düşük- 5:en yüksek)</b> |  | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>1</b>  | Şirketimiz, çalışanlarını yeni fikirler sundukları için ödüllendirir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>2</b>  | Şirketimiz, çalışanlarını bilgi paylaşımında buldukları için ödüllendirir.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>3</b>  | Şirketimizde bireyler ve gruplar arasında fikir ve bilgi alışverişi için belirlenmiş süreçler vardır.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>4</b>  | Şirket bilgilerinin geçerli ve güncel tutulması için özel olarak görevlendirilen çalışanlar vardır.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>5</b>  | Şirketimizde bilgi yönetimi süreçlerini yürütmek üzere görevlendirilen bir çalışan vardır.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>6</b>  | Şirketimizdeki yöneticiler, çalışanlara bilgi paylaşımının ve öğrenmenin faydalarını açık olarak anlatırlar.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>7</b>  | Şirketimizde yeni fikirleri öğrenmek/üretmek ve işleri yapmanın yeni yollarını bulmak, süreklilik arz eden bir süreç olarak görülür.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>8</b>  | Şirketimizde hem bireyler hem de gruplar arası bilgi ve fikir alışverişi teşvik edilir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>9</b>  | Şirketimizin gelecekte kullanılacak bilgileri analiz etme metodları vardır.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>10</b>   | Şirketimizde, çalışanların bilgi ve deneyimlerine çok önem verilir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>11</b>   | Şirketimiz; müşteriler veya rakipler gibi farklı kaynaklardan bilgi temin etmek ve yeni bilgiler oluşturmak için gerekli sistemlere sahiptir.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>12</b>   | Şirketimizde çalışanların herhangi bir kaygı duymaksızın (olumsuz eleştiri, dalga geçilme vb.) yeni fikirler ileri sürebilmelerini sağlayan politikalar vardır.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>13</b>   | Şirketimizde, beceri, uzmanlık ve bilgi kaynaklarının kaydedildiği bir veritabanı ya da kayıt sistemi vardır.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>14</b>   | Şirketimizde bilgi kaynaklarını ve türlerini derleyen ve karşılaştıran bir sistem vardır.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>15</b>   | Şirketimizde, bilginin temin edilmesi için standart bir süreç vardır.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>16</b>   | Şirketimizin sahip olduğu bilgiler, çalışanların kolayca ulaşabileceği bir şekilde tutulmaktadır.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>17</b>   | Şirketimizde, çalışanlardan veya başkalarından elde edilen bilgileri depolamak için kılavuzlar, bölüm içi raporlar gibi çeşitli yazılı dökümanlardan yararlanılır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>18</b>   | Şirketimizde politikaları, standartları, fikirleri, önemli başarıları veya diğer pratik bilgileri depolamak için standart bir süreç vardır.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>19</b>   | Şirketimizde politikaları, standartları, fikirleri vb. bilgileri depolamak için veritabanları veya bilgi teknolojilerinden yararlanılır.                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>20</b>   | Şirketimizde çalışanların yeni fikirleri veya uygulamaları diğer çalışanlarla paylaşılır.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>21</b>   | Şirketimiz, bilgi veya uzmanlığı yaymak için kütüphanelere, kaynak merkezlerine veya diğer alanlara sahiptir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>22</b>   | Şirketimizde kimin hangi bilgiye sahip olduğu açıkça anlaşılabilir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>23</b>   | Şirketimizde bilgi ve fikirlerin paylaşılması için düzenli olarak sempozyumlar, dersler, konferanslar veya eğitimler düzenlenir.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>24</b>   | Şirketimizde sorun çözecek, bilgi sahibi uzmanlar belirlenmiş ve kendileriyle iletişim kurulmuştur.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>25</b>   | Şirketimizde çalışanlar, diğer çalışanlara yardım ve rehberlik etmek üzere bilgilerini paylaşırlar.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>26</b>   | Veritabanları, diğer bilgi teknolojisi uygulamaları, el kitapları gibi araçlarda tutulan bilgilere asla itiraz edilmez.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|  |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 27   | Şirketimiz, bilgiyi eylem planlarına dönüştüren sistemlere sahiptir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28   | Şirketimizin bilgiyi düzenli olarak gözden geçirme/güncelleme politikası vardır.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29   | Şirketimiz, var olan uygulamalardan yeni fikirler geliştirecek veya yeni iş yapma şekilleri üretecek sistemlere sahiptir.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30   | Şirketimiz, proje veya görevlerden çıkarılan dersleri veya en iyi uygulama örneklerini kullanarak yeni projeler geliştirir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>BÖLÜM 2: Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz. (1:en düşük- 5:en yüksek)</b> |   | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
| 1  | Şirketimiz, beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilir.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Şirketimiz, dışarıdan gelen baskılara dayanabilir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | Şirketimiz, zorluklarla baş edebilir.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | Şirketimiz, odak noktasını kaybetmeksizin stresli durumların üstesinden gelebilir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini sunmaya devam edebilir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | Şirketimiz, kendi imkanlarını kullanamadığında alternatif imkanları kullanabilir.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | Şirketimiz, iç kaynaklarını düzenli olarak değerlendirerek ilgili yerlere tahsis edebilir/dağıtabilir.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8  | Şirketimiz, pozisyonlar arasında birbirini gönüllü olarak ikame eden çalışanlara sahiptir.                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9  | Şirketimiz, kendi ekipmanları kullanılmadığı zaman onun yerine kullanılabileceği başka ekipmanları ikame eder.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10   | Şirketimiz, beklenmeyen olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için alternatif seçenekler kullanabilir.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11   | Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında yapılacak işleri öncelik sırasına koyabilir.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12   | Şirketimiz, çeşitli kaynaklardan gelir elde edebilir.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13   | Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında kaynakları harekete geçirebilir. (finansal-fiziksel kaynaklar vb.)                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14   | Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için yeterli düzeyde yedek kaynak bulundurabilir.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15   | Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında sorunları teşhis edebilir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16   | Şirketimiz, gerektiğinde diğer şirketlerden destek alabilir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17   | Şirketimiz, hedeflerine zamanında ulaşabilir.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18   | Şirketimiz, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19   | Şirketimiz, önceliklerini zamanında yerine getirebilir.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20   | Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini hızlı bir biçimde eski kapasitesine geri getirebilir.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21   | Şirketimiz, işleri aksatan olaylara hızlı bir biçimde karşılık verebilir.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>BÖLÜM 3: Şirketimizde genellikle...(Sağ ve Sol uçlardan hangisine daha yakınsa onu işaretleyiniz.)</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |   |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
|   | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |   |
| İletişim kanalları büyük ölçüde yapılandırılmış ve önemli finansal-operasyonel bilgilere erişim büyük ölçüde kısıtlanmıştır.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bütün şirket birimlerinde önemli finansal ve operasyonel bilgi akışının oldukça rahat olabilmesi için iletişim kanalları açıktır.   |
| Bütün şirket birimlerinde tek tip yönetim uygulanması yönünde güçlü bir ısrar vardır.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Yöneticilerin yönetim biçimini, yönettikleri birimlerin bakış açılarına göre belirleme imkanları vardır.  |
| Karar vermede en çok söz hakkının departman yöneticilerinde olduğu güçlü bir şekilde vurgulanır.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Biçimsel otoritenin göz ardı edilmesi (bypass edilmesi) anlamına gelse de belirli durumlardaki karar vermede en çok söz hakkının konuyla ilgili uzman kişilere verilmesi yönünde güçlü bir eğilim vardır. |
| İş koşullarındaki değişikliklere rağmen, daha önceden denenmiş ve doğru bulunmuş yönetim ilkelerine bağlı kalınması güçlü bir şekilde vurgulanır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Geçmişteki uygulamalar konusunda ısrarcı olunmaksızın değişen koşullara rahatça uyum sağlanması yönünde güçlü bir vurgu vardır.   |
| Çalışanların resmi prosedürlere daima uymalarının gerekliliği güçlü bir şekilde vurgulanır.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | İşlerin, resmi prosedürlere uymasa bile yapılması konusunda güçlü bir vurgu vardır.   |
| Operasyonların çoğu, gelişmiş kontrol ve bilgi sistemlerinin yardımıyla sıkı şekilde kontrol edilir. (Çok sıkı ve dar bir kontrol alanı vardır)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Kontrol gevşek ve informaldır; işlerin yapılmasında yoğun olarak informal ilişkiler ve iş birliği normları benimsenir.  |
| Yönetici ve personel kadrolarının resmi iş tanımlarına sıkı sıkıya uymaları hususunda güçlü bir ısrar vardır.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Uygun iş davranışlarının, durumun gerekliliklerine ve bireylerin kişilik yapısına göre belirlenmesi yönünde güçlü bir eğilim vardır.  |

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı : Hatice ÇOBAN KUMBALI  
 Doğum Yeri ve Tarihi : Keçiören-17/11/1989  
 E-posta : haticecoban@pau.edu.tr

### Öğrenim Durumu

Lisans : Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
 İşletme Bölümü (2007-2012)  
 Lisans : Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (The Berlin  
 School of Economics and Law)- Business Administration  
 (2010-2012)  
 Yüksek Lisans : Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
 İşletme Anabilim Dalı-Yönetim ve Organizasyon Tezli  
 Yüksek Lisans Programı (2012-2014)  
 Doktora : Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
 İşletme Anabilim Dalı-Genel İşletme Doktora Programı  
 (2014-2018)

### Yabancı Dil

İngilizce-YÖKDİL (2017): 90.00

### Çalıştığı Kurum

Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü-Araştırma  
 Görevlisi (Eylül 2012-...)