
BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE ÖRGÜTSEL ATALET ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İsmail BAKAN *
Buket SEZER**
Ceylan KARA***

ÖZET

Bu çalışmada, bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla İstanbul, Bursa, Sakarya ve Kahramanmaraş'ta turizm, tekstil, otomotiv, metal, enerji ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren şirket yöneticileri ve çalışanlarına yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Başlangıçta 300 anket dağıtılmış olup, geçerli olduğu düşünülen 237 veri araştırma kapsamına alınmıştır. Elde edilen veriler korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Sonuç olarak bilgi yönetimi boyutlarının, örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerinde etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çeviklik, Örgütsel Atalet, Bilgi Yönetimi

THE EFFECTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL AGILITY AND ORGANIZATIONAL INERTIA: AN EMPIRICAL STUDY

ABSTRACT

This study has investigated the effects of knowledge management on organizational agility and organizational inertia. For this purpose, a survey was conducted on some companies' managers and employees in tourism, textile, automotive, metal, energy and service sectors in Istanbul, Bursa, Sakarya and Kahramanmaraş. Initially 300 questionnaires were distributed and 237 data considered to be valid were included in the study. The obtained data were subjected to correlation and regression analyzes. As a result, it has been found that the dimensions of knowledge management have an effect on organizational agility and organizational inertia.

Keywords: Organizational Agility, Organizational Inertia, Knowledge Management

*Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme Bölümü

**Doktora Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme Bölümü

*** Yüksek Lisans Öğrencisi, Uludağ Üniversitesi, İşletme Bölümü

1. GİRİŞ

Yarışa başlayıp, katıldığı yarışta uzun soluklu olarak yer almak isteyen herkes için en mantıklı dilek zafer kazanmak olacaktır. Zaten kimse yarışa mağlup olmak için girmez. Şirketler de böyledir, uzun ömürlü, sürdürülebilir bir rekabet avantajını elde etmek isterler; bunun için mücadele eder, bunun için çeşitli stratejiler üretir, uygular, yarışın gerisinde kalmamaya çalışırlar. Bu yüzden sürekli bir dönüşüm, sürekli yeni bir strateji yaratma peşinde koşarlar.

Nitekim, yaşanan hızlı değişimler ve yoğun rekabete bağlı olarak, araştırmacılar da örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilecek, onlar için etkin ve uygun olabilecek stratejiler üretmeye çalışırlar. Örgütlerin ayakta kalmasını sağlayacak stratejilerin içinde ise bilgi yönetiminin önemli bir konununun olduğu üzerinde durulmaktadır (Mehdibeigi vd., 2016: 95).

Eğer günümüzde bulunan örgütler, varlıklarını sürdürebilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam yaratmak istiyorlarsa, kendi iç ve dış çevreleri hakkında mutlaka bilgi sahibi olmalı ve bu bilgileri de mümkün olduğunca güncel tutmaya çalışmalı (Golmoradi ve Ardabili, 2016: 372); eş zamanlı olarak verilerin toplanmasını kurumsallaştırmalı ve bilgiyi kuruluş geneline yaymalıdırlar (Sull, 2010: 51).

Beklenmeyen değişimler karşısında hızlı tepki verebilmek, içinde bulunulan şartlara göre uygun esnekliğe bürünebilmek, sahip olunan bilgiyi en doğru yer ve zamanda kullanabilmek önemlidir. Çünkü bunlar sayesinde örgüt rekabet avantajını elinde tutarak sürdürülebilirliğini sağlayabilir. Örgütün, beklenmeyen ya da ani durumlar karşısında kendisini çevredeki değişimlere karşı hızla uyarlayabilmesi “örgütsel çeviklik” kavramının oluşmasında temel rol oynamıştır (Keçecioglu ve Çiçek, 2012: 296).

Eğer üzerinde durulan zemin kayalardan oluşuyorsa, yapılar esnek olmalıdırlar. Aynı şey günümüzün çalkantılı çevresinde rekabet eden şirketler için de geçerlidir. Pazar hareketlerini en iyi tahmin eden şirketler, en kötü sistem şoklarından ve değişikliklerden sonra ayakta kalamayan şirketlerin bıraktığı boşlukları doldurma avantajından yararlanarak yeniden ayağa kalkarlar, işte bunu başarabilmek örgütsel çevikliği gerektirir (Glenn, 2009: 11).

Değişimin her gün yeni bir yüzüyle tanışan örgütler, ayakta kalmak ve varlıklarını sürdürebilmek için değişime anında karşılık vermek zorundadırlar. Değişime hızlı cevap verebilmek ise belli bir bilgi kapasitesine sahip olmayı ve iyi düşünülmüş stratejilerle birlikte hızlı olmayı gerektirmektedir. Hızın ve çalışkanlığın tam tersi olarak bilinen örgütsel atalet ise örgütlerin içinde bulunmak istemedikleri bir durumdur. Çünkü Arlı vd. (2012: 75)'e göre, örgütsel atalet günümüzdeki hızlı değişimlerle başa çıkmayı zorlaştıran, örgütlerin hem yönetsel hem de örgütsel düzeyde başarıya ulaşmalarını engelleyen, örgütlerin uzun süreli varlıklarını tehdit eden, örgütlerin performans ve verimliliğini azaltan önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Makalede öncelikle ilgili literatürden ele alınan kavramların tanıtılmasına yönelik yapılan yazın taramasına yer verilmiş, daha sonra ise

araştırmanın metodolojisi, hipotezler, yapılan analizler ve bulgular üzerinde durulmuştur.

2. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi ve teknoloji, yönetim bilimi açısından ele alındığında dönemin en önemli iki kavramı haline gelmiştir. Bilgi, örgütler için en az sermaye kadar önemli bir değer haline gelirken; teknoloji ise onun ayrılmaz bir parçası olmuştur. Bu nedenle yaşadığımız çağ bilgi çağı, toplumumuz bilgi toplumu, insanlarımız ise bilgi çalışanları olarak adlandırılmaktadır. Bilgi, bu çağda servetin de kaynağı haline gelmiştir (Atlı, 2014: 2).

Bilgi toplumu sayılabilmenin ana hususları ise bilgiye değer vermek, bilgiyi kullanmasını bilmek ve bilgiyi üretebilmekten geçmektedir. Bu da bilgi teknolojileri ile mümkün olmaktadır (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 364). Bilgi hem bir güç, hem de başlı başına bir kaynak olması nedeniyle örgütler için stratejik bir öneme sahiptir. Bilginin yönetimi de bu yüzden hem iş dünyasında hem de akademik dünyada köklü bir disiplin olma özelliğine sahiptir (Xie, 2016: 1615).

Günümüzde bilgi, teknolojinin de sayesinde ulaşılması bir o kadar kolay, fakat saklanması ve korunması bir o kadar zor bir değer haline gelmiştir. Bulduğumuz çağın da bilgi çağı olması toplumlar arasında bilgi rekabetini ortaya çıkarmıştır. Durum sadece toplumlar değil, şirketler açısından da aynıdır. Şirketlerin en az sermaye kadar önemli olan yeni üretim faktörü bilgisidir. Bilgi yönetimi ise, yönetim alanında kontrol edilebilir bir zihinsel sermaye olarak ele alınmaktadır (Odabaş, 2003: 10; Akt. Selvi, 2012: 203).

Bilgi yönetimi terimi “doğru karar vermek için doğru formda, doğru kişiye, doğru maliyetle, doğru zamanda, doğru yerde, doğru bilgiyi sağlamak” olarak tanımlanmaktadır (Woodman, 1985: 97; Akt. Tonta, 2004: 3). Başka bir tanıma göre ise, bilgi yönetimi, bilgiye erişim, bilginin dönüşümü ve bilgiyi uygulama olmak üzere üç ana süreçten oluşmaktadır (Liao ve Wu, 2010: 1097).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel hedeflerin yerine gelmesi için gerekli bilginin saptanması, analiz edilmesi, bilgi varlıklarını geliştiren faaliyetlerin planlanması ve kontrolünü içeren sürece bilgi yönetimi denilmektedir. Bu kavramda sadece bilgi varlıklarının geliştirilmesi söz konusu olmayıp; bilginin geliştirilmesi, korunması, kullanılması ve paylaşılması da söz konusudur (Civi, 2000; Akt. İpçioğlu ve Erdoğan, 2005: 2).

Bazı yazarlara göre ise bilgi yönetimi, kayıtlı bilginin elde edilmesi, işlenmesi, düzenlenmesi ve yeniden kullanıma sunulması gibi aşamalardan oluşan bir sistemdir (Kutvan ve Savaş, 2011: 4).Barutçugil (2002: 74)'e göre ise, bilginin yönetilmesi hem bireysel hem de örgütsel anlamda bir öğrenme ve paylaşımı zorunlu kılar. Öğrenme ve gelişme ortamının yaratılması ise, bilgiyi yaratmak, bilgi edinmek, bilgi geliştirmek ve transfer etmek şeklinde olmalıdır ve edinilen yeni bilgi ve görüşler çerçevesinde davranışları değiştirebilmelidir.

Bilgi yönetimi, işletmelerin hem ülke içindeki hem de ülke dışındaki olası rakiplerini ekarte edecek rekabet gücüne sahip olması ve bunu sürekli kılmasını sağlayan bir süreçtir. Bu amaç doğrultusunda, bilginin etkin bir şekilde tanımlanması, elde edilmesi ve kullanılmasını kapsayan strateji veya süreçleri ifade etmektedir (Çakar vd., 2010: 75).

Barutçugil (2002: 84), iş yaşamında bilgi yönetimi konusunu ele alırken en uygun yolun ayrıntılı taktikler belirlemektense, üst düzey ilkeler belirlemek olduğunu söylemekte ve bilgi yönetimi ilkelerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Bilgi yönetimi pahalıdır (Bilgisizlik de öyle)
- Etkili bilgi yönetimi insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
- Bilgi yönetimi ileri derecede politiktir.
- Bilgi yönetimi bilgi yöneticileri gerektirir.
- Bilgi yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır.
- Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir.
- Bilgi yönetimi, bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir.
- Bilgiye ulaşma yalnızca bir başlangıçtır.
- Bilgi yönetimi süreklidir, asla bitmez.
- Bilgi yönetimi, bir bilgi sözleşmesi gerektirir.

Bilgi yönetimi uygulamaları ve teknolojileri günümüzde pek çok şirket tarafından etkinliklerini ve rekabet edilebilirliklerini artırma yolunda yaygın bir kullanım alanı bulmuştur (Li vd., 2016: 189). Bu nedenle, bilgi yönetimi, bir örgütün ayakta kalmasını sağlayacak önemli stratejiler arasında sayılmaktadır. Çünkü rekabet avantajını elde tutmaktan tutun da örgütün yararına olabilecek her türlü faaliyetin yürütülebilmesi için oldukça önemli bir faktör olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu yüzden, örgütler gelirlerini, karlarını ve hedeflerini geliştirmek için mutlaka bilgi yönetiminden nasıl faydalanabileceklerini ve bunu nasıl kullanabileceklerini bilmelidirler (Mehdibeigi vd., 2016: 95).

Bilgi yönetiminde, bilgisayar destekli veri tabanları ya da erişim sistemleri kurmak için teknolojinin kullanılmasının gerekliliği ortadadır. Teknolojinin yanı sıra, çalışanların yetenekleri de bu konuda göz ardı edilmemelidir. Çünkü çalışanlar ve onların yetenekleri olmadan başarıya ulaşılamaz. Bilgisayarların yapacağı tek şey, hangi yeteneklerin nerede daha iyi performans göstereceğini belirlemek ve bu işi organize etmektir. Günümüzde ise çok uluslu şirketlerin yüzde sekseninin bilgi yönetim sistemlerine sahip olduğu belirtilmektedir (Durna ve Demirel, 2008: 131).

Bilgi yönetimi ve örgütsel performans, işletmenin başarısı için oldukça önemli iki faktördür. Yapılan araştırmalara göre bilgi yönetiminin, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği öne sürülmektedir (Liao, 2009: 64).

Görüldüğü üzere, küreselleşmenin de etkisiyle, iş ve örgüt yaşamında ürün ve hizmet üretiminde bilginin kullanılması şarttır. Örgütlerin hem

rekabeti hem de varlıklarını sürdürebilmeleri için potansiyel bilgiye erişim yollarının neler olduğunu bilmeleri ve elde edilen bilgilerin örgüt faaliyetleriyle bir arada yürütülmesi bir gereklilik olmuştur. Çağın gücü “bilgidir”. Bu söz sadece bireysel anlamda değil; örgütsel anlamda da bilgiye erişilmesi, elde edilmesi, dönüştürülmesi ve en etkin şekilde uyarlanmasını gerekli kılar. Bunun için gerek iç gerekse dış çevreden elde edilen bilgi örgütün ortak bir değeri olarak görülmeli ve paylaşılmalıdır. Çünkü bilginin paylaşılması, çalışanlarda kendilerine de değer verildiği algısını yaratacak ve örgütün başarıya ulaşması için gerekli olan bireysel başarının katkısına sebep olacaktır (Yılmaz, 2011: 34).

3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

Örgütler, küreselleşen ve giderek daha dinamik olan pazar koşulları ve bunların artan baskıları altında etkinliklerini ve rekabet edebilirlik şanslarını arttırmak için yeni çözüm yolları geliştirmek, yeni stratejiler üretmek zorundadırlar. Bunun da önemli stratejiler arasında sayılan “örgütsel çeviklik” ile de mümkün olabileceği yapılan araştırmalar sonucunda belirtilmektedir (Mehdibeigi vd., 2016: 95).

Çeviklik (agility) terimi, üretim organizasyonlarının değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilmeleri ve bu değişime uyum sağlamalarını tanımlamak için ilk defa 1990’lı yıllarda öne sürülmüştür. 2000’li yıllarda ise “hızla değişen koşulları önceden tahmin edebilmek ve bunlara yanıt verebilmek” ve “karmaşık ve birbirine bağımlı ilişkileri etkin bir şekilde yönetebilmek” şeklinde anlamsal olarak genişletilmiştir. Küresel ekonominin aralıksız ve artarak değişime uğradı ve giderek daha karmaşık bir hal aldığı günümüz dünyasında, hizmet organizasyonları, devlet kurumları ve kar amacı gütmeyen şirketler de dâhil olmak üzere tüm organizasyonların çeviklik seviyelerini yüksek düzeyde tutmaları bir zorunluluk olmuştur (www.changewise.biz, 04.04.2017).

Örgütsel çeviklik, bir örgütün hızla değişebilme veya değişime cevap verebilecek şekilde kendini hazır hale getirme yeteneği (Cegarra-Navarro vd., 2016: 1544); şirketlerin pazarda meydana gelebilecek olası değişime anında cevap verebilme veya bu duruma uyum sağlayabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır(www.Businessdictionary.com,04.04.2017).

Örgütün dış çevresindeki değişimlere anında cevap verebilme, aynı zamanda oluşabilecek fırsatları etkin bir şekilde kavrayabilme ve sezebilme yeteneği olarak açıklanan örgütsel çeviklik sayesinde, örgütler hedef pazardaki fırsatları önceden görebilir ve bu fırsatlara yönelik gerekli bilgi ve yeteneği hazır hale getirerek rekabetçi adımlar atabilir; ürün ve hizmetlerini geliştirecek yollar izleyebilirler (Chung vd., 2014: 609). Örgütler bunu yaparken sadece kendi amaç ve hedeflerini değil; aynı zamanda örgüt çalışanlarını ve paydaşlarını da düşünerek hareket etmelidirler (Cegarra-Navarro vd., 2016: 1544).

Örgütsel çevikliğin anlamı, araştırmacıların araştırma alanlarına göre değişiklik arz etmektedir. Bu durum iki bakış açısıyla sunulmaktadır. Birincisi, değişen pazar koşullarına ve ani değişikliklere karşı örgütün faaliyetlerini hızla ayarlaması veya uyarlaması yeteneğidir. İkinci ise, çevikliğin sadece bir yetenek

olarak sınırlandırılmayıp, bütün bir strateji, sistem veya yönetim uygulaması gibi çok yönlü yetenekler üzerinde inşa edilmiş olması fikridir (Shin vd., 2015: 181).

Örgütsel çeviklik, işletmenin hem iç hem de dış çevresindeki fırsatlar kadar tehditlere karşı da hep alarında olması ve değişime karşı mevcut kaynaklarını zamanında, esnek ve ekonomik bir şekilde kullanarak cevap verebilmesi becerisi ile başarılabilir. Bu başarıya etki eden örgütsel çeviklik boyutları ise liderlik ve yönetim, inovasyon, strateji, kültür, öğrenme ve değişim, örgütsel yapı olarak sıralanmaktadır (www.management-issues.com, 04.04.2017).

Çevik bir şirketi değerli yapan hususlar ise değişimden korkmadan hızlı ve esnek hareket edebilme yetenekleri, kendilerini sürekli yenilemeleri, çevrenin belirsizliklerinden doğabilecek fırsatlardan yararlanıp, tehditlerden uzak durmaya ve korunmaya çalışmaları, müşteri beklentilerini doğru okuyup doğru cevaplandırabilmeleri ve bu yollarla rekabet üstünlüğünü ellerinde tutabilmeleridir (Richard, 2006: 1; Akt., İleri ve Soylu, 2010:15).

Örgütsel çeviklik, daha çok değişen pazar şartları karşısında hızlı olmak, bu koşullara meydan okuyabilecek bir pozisyon almak ve yeni bir iş yapma tarzı benimsemek şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, sürekli değişen pazar ve müşteri taleplerine hızlı bir şekilde cevap verebilmek için yönetim ve çalışanlar arasında iletişim ağının kurulması gerektiğine de dikkat çekilmektedir (Zain vd., 2005: 831). Bunun yanı sıra, hız, esneklik, inovasyon, hesap verilebilirlik gibi kavramları da bünyesinde bulundurmakla birlikte, örgütün yüksek kaliteli ürün ve hizmet oranını da arttıracığından, örgütün üretkenliği açısından da önemli bir unsur olarak görülmeye başlamıştır (Mehdibeigi vd., 2016: 96).

Örneğin, Gap'den sonra dünyanın en büyük giyim mağazası olarak bilinen İspanyol perakendeci Zara, son birkaç yıldır çok hızlı bir şekilde piyasaya yeni ürün sunma kabiliyeti nedeniyle "tedarik zincirinde gösterdiği mükemmellekle" adından sıkça bahsettirmektedir. Oldukça etkili olan tedarik zinciri sayesinde eş zamanlı olarak piyasa verilerini toplamak, istatistiksel raporları ham piyasa verilerine ekleyerek kuruluş genelinde yaygın olarak bilgi paylaşmak için yerleşik sistemler içerdiğinden karşısına çıkan fırsatları sürekli olarak görmektedir. Zara'nın tasarım ekipleri, neyin satılıp neyin satılmadığını görmek için günlük satış ve envanter raporlarını incelemekte ve piyasanın görüşlerini sürekli olarak güncellemektedir. Mağaza müdürlerinden gelen haftalık iki sipariş, nelerin satılabileceğini öğrenebilmeleri için eş zamanlı bilgiler sağlar. Örneğin 2007 yılının yazında, Zara içinde parlak renklere kalem eteklerin de bulunduğu slim fit (dar kesim) kıyafetlerden oluşan bir portföy sundu. Ama günlük tutulan satış istatistiklerine göre ürünlerin satış yapmadığı ortaya çıktı. Zara pazarlama müdürleri durumu bizzat öğrenmek için mağazaları ziyaret ettiler ve kadınların slim fit kıyafetlerin görünüşlerini çok sevdiğini ama denediklerinde kadınların normal ölçülerine uymadığı için satın almadıklarını fark ettiler. Bunun üzerine Zara tüm mağazalarındaki ürünleri hemen geri toplattırdı ve etiketler bir sonraki ölçüler ile değiştirildi ve satışlar önemli oranda arttı (Sull, 2010: 51).

Bilgi günümüzde, her bir işletme için stratejik bir kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynağı rakiplerinden daha hızlı elde eden ve kullanan işletmeler, işletme çevresindeki karmaşıklık ve belirsizlikle hızlı ve etkili bir şekilde başa çıkarak işletmeyi oldukça uyumlu ve çevik bir hale getirerek başarıya ulaşabileceklerdir (Yılmaz, 2014: 52).

“The Economist” dergisinde yer alan bir rapora göre, dünya çapında 349 yöneticiye yapılan anket sonucunda, katılımcıların büyük çoğunluğu (%88) küresel başarının anahtarının örgütsel çeviklik olduğunu, %61'i çevik bir örgütü hızlı karar veren ve hızlı yönetilen işletmeler olarak gördüklerini, %52'si ise en değerli zamanlarını bilgi avlamakla geçirdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların üçte biri ise örgütsel çeviklik için bilgi yönetimi ve bilgi-paylaşım sistemlerinin daha iyi kullanılması gerektiği görüşündedirler (Glenn, 2009: 15).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, bilginin toplanmasının, doğru yer ve zamanda kullanılmasının, örgütlerin vereceği kararlar üzerinde oldukça büyük etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bilgi yönetiminin ve bilgi kullanımının örgütsel çeviklik için oldukça önemli olduğu üzerinde durulmuş, fakat bilgi yönetimi ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi ölçen bir alan çalışması yapılmamıştır. Bu nedenle çalışmamızın ana amacından biri bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmaktır.

Bu bilgilerden hareketle araştırmamızın birinci hipotezi şu şekilde kurgulanmıştır:

H1: Bilgi yönetimi boyutlarının örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1a: Potansiyel bilgiye erişim boyutunun örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır

H1b: Bilgi edinme farkındalığı boyutunun örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1c: Bilgi dönüşümü boyutunun örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1d: Bilgi uyarılama boyutunun örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır.

4. ÖRGÜTSEL ATALET

Gerek iş yaşamında ve gerekse günlük yaşamda farkına dahi varılmadan üretkenlik ve verimliliği önemli ölçüde azaltan bir durum olarak kendini gösteren atalet, son zamanlarda sıkça duyulmaya başlayan bir kavramdır (Soysal, 2010:16). Ataletle mücadele etmek, sürekli değişime önem veren esneklikte ve çeviklikte örgütler kurmak, yönetim biliminin en popüler konuları haline gelmiştir. Ekonomi, psikoloji ve yönetim alanında birçok form ve çok farklı isimler ve tanımlamalar altında atalet kavramı ele alınmıştır (Boyer ve Robert, 2006: 1).

Atalet, psikolojide kelime olarak, eylemsizlik, hareketsizlik, durağanlık, tembellik gibi anlamlara gelmektedir (Sekman, 2007: 5). Bunun yanı sıra işsizlik, eylemsizlik, bir nesnenin konumunu, biçimini ya da durumunu koruma özelliği olarak da tanımlanmaktadır (www.nedirnedemek.com, 29.12.2016).Fizik biliminde ise, bir nesnenin dışarıdan gelen her hangi bir

müdahale veya kuvvete maruz kalmadığı sürece, aynı şekilde aynı yerde hareketsiz olarak durabilmesi, ancak nesneye kuvvet uygulanırsa, harekete geçmesi, olarak tanımlanmaktadır (Liau vd., 2008: 105).

İnsanlarda görülen atalet, olaylara kısa vadeli yaklaşmak, kararsız ve isteksiz çalışmak, kendini eylemsizliğe itecek şekilde düşünmek, amaçsızlık, tembellik, güvensizlik, çaresizlik, hantallık vb. gibi özellikleri bünyesinde barındırmaktadır (Sekman, 2007: 19).Yine bu kavram bireyler için bilgiden yoksun olmak, bilgi edinmek için hiçbir girişimde bulunmamak olarak da kullanılmaktadır (Liao vd., 2008: 183).

Örgütsel atalet ise, örgütlerin giderek değişen ihtiyaçları karşılayamaz olmaları ve bu konuda eylemsiz kalmaları ya da örgütlerin algıladıkları bu değişim karşısında tepkilerini çok geç vermeleri şeklinde açıklanmaktadır (Larsen ve Lomi, 2002: 273).Putten vd., (2013: 205) ise, ataleti geçmişte sıkışık kalmak ve önüne çıkan fırsatları kaçırmak, bu konuda eylemsiz kalmak olarak açıklamaktadırlar. Ahrne ve Papakostas (2001:3)'e göre atalet tamamen durağanlık demek değildir. Örgütlerin çok yavaş ve gönülsüzce değişmeleri anlamına gelmektedir.

Örgütsel ataletin sezgisel ve eylemsel olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Sezgisel atalet, yöneticilerin belirsiz çevre koşulları hakkında ne gibi değişimler yaşanabileceğine dair tahminleri ve toplanan bilgilerin değerlendirilmesi konusunda başarısız olmaları durumunda ortaya çıkar. Eylemsel atalet ise, çevre analizi yapıldıktan sonra ortaya çıkmakta ve yönetimin atılması gereken adımları atmakta geç kaldığı ya da hiçbir tepki göstermediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu esnada elde edilen bilgilerin de örgüt için faydasız ya da örgütün yaratıcılığı üzerinde yeterli bir katkısının olmadığı söylenebilmektedir (Hedberg ve Wolff, 2003; Akt. Soysal, 2010: 20).

Çevre şartlarının stabil olduğu bir örgütte, örgüt çalışanları da karşılaştıkları problemleri, rutin süreçleri mevcut bilgi ve önceden edindikleri tecrübeleri ile çözmeye çalışırlar; bu problem çözüme stratejileri ise "entelektüel atalet" olarak tanımlanmaktadır. Aslında bireylerin aynı problemleri aynı yöntemlerle çözmeye çalışmalarının, zaman ve çaba israfını önlemek ve riskten kaçınmak gibi iki nedeni bulunmaktadır (Xie, 2016: 1615). Örgütlerde görülen ataletin nedeni de hemen hemen aynıdır. Onlarda problem çözmek için yeni yöntemler bulmak veya denemek yerine, sahip oldukları bilgi ve tecrübeyi kullanarak, zamandan tasarruf ettiklerini ve yeni bir yöntem denemenin getireceği riskten kaçındıklarını düşünmektedirler.

Diğer taraftan atalet, örgütün mevcut yapı ve yeteneklerinde güçlü bir ısrarcılığının bulunmasıdır. Örgütün hayatta kalabilmesi ve başarı sağlaması için, bu güçlü direnç iyi ya da kötü sonuçlar meydana getirebilmektedir (Tsai, 2007:3).

Hannan ve Freeman (1984), bir atalet modeli sunmaktadırlar. Geçici ortaklıklarla karşılaştırarak yaptıkları gözleme göre örgütler güvenilirlik ve hesap verebilirlik düzeylerinin yüksek olmasına göre karakterize edilmektedir. Güvenirlik örgütün istikrarlı bir şekilde kaliteli ürün üretmesi, hesap verilebilirlik ise doğru adımların atılması için gerekli olan süreçlerin belgelenmesi ile ilgili örgütün sahip olduğu kapasiteyi anlatmaktadır. Yüksek

düzeyde güvenilirlik ve hesap verilebilirlik ise üç temel faktöre bağlanmaktadır. Bunlar standardizasyon, rutinler ve kurumsallaşma olarak sayılmaktadır. Ayrıca bu üç faktör Hannan ve Freeman (1984)' a göre yapısal ataletin de üç unsuru olarak sayılmaktadır (Akt., Boyer ve Robert, 2006: 327).

Araştırmacılara göre, yapısal ataletin iki karşıt etkisi vardır. Birincisi, aynı süreçlerin varlığı örgütün varlığını sürdürmesini sağlarken; aynı zamanda örgütün değişime karşı daha dirençli hale gelmesine neden olduğu fikridir. Örgütün bu yolu seçmesi yani kendi yapısına uygun eylemleri rutin olarak yapması kendi lehine sonuçlar doğurabilir, şeklindeki fikirler örgütün yaşamının ve performansının "esnekliğe" bağlı olduğu fikri ile çelişmektedir. İkincisi ise, değişimin örgüt için bir risk faktörü olduğudur. Çünkü kayıtlı olan örgütsel hafıza ve yetenekler yeni bir süreç ile karşılaşıldığında alt üst olabilmektedir. Sonuç olarak değişim, örgütsel başarısızlık oranını arttırabileceği gibi, kurumsallaşma ve rutinleşme de atalet baskısını arttırabilmektedir (Larsen ve Lomi, 2002: 274).

Çok fazla rutin faaliyetin bulunması, örgütün faaliyetlerindeki tutumunu değiştirme konusunda çok fazla zorluk yaşaması demektir. Bu da örgütün atalet düşmesi ya da eylemsiz kalmayı tercih etmesine yol açmaktadır (Holmen ve Fallahi, 2013: 2). Larsen ve Lomi (1996:307) de örgütsel ataletin kaynağının kurallar ve rutin faaliyetler olduğunu belirtmekte ve buna ek olarak örgütün boyutu ve yaşının da önemli bir faktör olduğunu eklemektedirler.

Örgütün atalet düşmesinin birinci nedeni sahip olduğu maddi varlıklar, binalar, bilgi, çalışanları vb. gibi kaynakları olabilir. Örgütte yaşanabilecek söz konusu bir değişim bu kaynaklardan her hangi birinin kaybına neden olabilir. İkincisi, örgütsel yapının kendisi, kurallar bütünü, karar verme süreçleri ya da otorite de ataletin kaynağı olabilir. Belki çalışanlar değişim için bir şeyler yapmak istiyor olabilirken, başkaları yapmak istemiyordur. Üçüncüsü, değişim için gerekli olan yeni bir şeyleri fark etme ya da algılama yeteneksizliğidir. Burada devreye bilgini yönetilmesi de girer. İşletmeler yalnızca belli başlı bilgilerin işlenmesiyle uğraşırlar. Hem de bu bilgilerin çoğu sadece işletme içinde iletilen bilgilerdir. Dolayısıyla çevrede olan bitene karşı kör kalınmakta ve bu da atalet eğilimine katkı sunmaktadır (Ahrne ve Papakostas, 2001: 6). Değişime olan direnç, muhafazakârlık, rutin faaliyetler ve hatta akılsızlık veya düşüncesizlik de ataletin kaynakları arasında sayılmaktadır (Collinson ve Wilson, 2006: 5).

Bir örgütün atalet düşmesinin sadece bilgi kullanmada olumsuz etkileri yoktur, sürekli olarak atalet içinde bulunan örgütün yani hep aynı süreç ve yöntemleri kullanan örgütlerin ticari sırları ve stratejileri de ifşa olabilir. Yani, yeni bir fikir, düşünce veya politika üretmekten yoksun olan örgütler başarısızlığa maruz kalabilmektedirler. Bu nedenle örgütler ataletten kaçınmak için çaba sarf etmeli, bilgi yönetimi ve inovasyonun önemine dikkat çekmelidirler (Liao vd., 2008: 185).

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında bilgi ve bilgi yönetiminin örgütsel atalet üzerindeki etkisi ve önemini test etmek amacıyla araştırmamızın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır:

H2:Bilgi yönetimi boyutlarının örgütsel atalet üzerinde negatif etkisi vardır.

H2a: Potansiyel bilgiye erişim boyutunun örgütsel atalet üzerinde negatif etkisi vardır.

H2b: Bilgi edinme farkındalığı boyutunun örgütsel atalet üzerinde negatif etkisi vardır.

H2c: Bilgi dönüşümü boyutunun örgütsel atalet üzerinde negatif etkisi vardır.

H2d:Bilgi uyarlama boyutunun örgütsel atalet üzerinde negatif etkisi vardır

5. ARAŞTIRMANIN AMACI YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Örgütlerin rekabet üstünlüklerini sürdürmek ve varlıklarını korumak için her an değişebilen ve belirsiz olan çevre koşulları kadar hızlı, çevik ve esnek olmaları gerekmektedir. Değişimler karşısında tepkisiz, eylemsiz kalan ve değişime direnç gösteren örgütler ise ne yazık ki zamanla yok olmaya mahkûmdurlar. Örgütlerin iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimlerden haberdar olması için ise iyi planlanmış ve düşünülmüş bir bilgi yönetim süreci oldukça önemlidir. Bu anlamda, bilgiyi doğru yöneterek işletmelerin örgütsel çevikliklerini artırmaları ve değişimin ve gelişmenin önünde çok önemli bir engel oluşturan örgütsel ataleti üzerlerinden atmaları beklenmektedir. Bu araştırmanın ana amacı, bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisini tespit etmeye çalışmaktır. Yapılan literatür araştırmasında bilgi yönetimi, örgütsel çeviklik ve örgütsel ataletin bir arada ele alındığı ampirik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, birbirleriyle yakın ilişki içerisinde olan bu üç temel değişkenin bir arada ele alındığı ilk çalışma olarak bu çalışmanın özgün değerinin bulunduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın ana kütesini Bursa, İstanbul, Sakarya ve Kahramanmaraş'ta bulunan turizm, tekstil, otomotiv, metal, enerji ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren şirket yöneticileri ve çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 300 adet anket elden dağıtılmış olup; bu anketlerin uygun şekilde doldurulup doldurulmadığı denetlenmiştir. Dağıtılan anketlerden bir kısmı katılımcılar tarafından doldurulmamış ve bir kısmı da eksik ve yanlış olarak doldurulduğu anlaşıldığından bu anketler kapsam dışında tutulmuş olup; toplamda 237 adet anket araştırma kapsamına alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 79'dur.

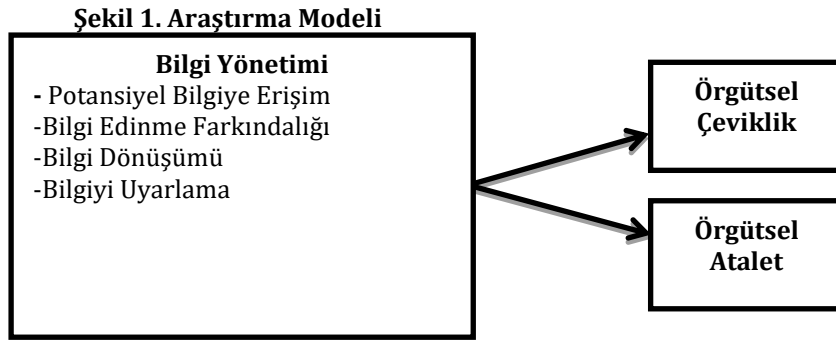
Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket formu ilgili literatür desteği alınarak hazırlanmıştır. Örgütsel çeviklik ile ilgili 6 ve bilgi yönetimi ile ilgili 31 önerme Gabriel vd. (2016)'nin çalışmasından uyarlanmıştır. Bilgi yönetimi ile ilgili önermelerden 1 tanesi güvenilirliği düşürdüğü için kapsam dışında tutulmuştur. Örgütsel atalet ile ilgili 21 önerme ise Liao vd. (2008)'nin çalışmalarından uyarlanmıştır. Yine bu ifadelerden 1 tanesi güvenilirliği düşürdüğü için kapsam dışında tutulmuştur.

Anket başlıca iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde anketi yanıtlayan kişilerin demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, vb.) ait sorulara, ikinci bölümde ise araştırma değişkenlerini ölçen önermelere yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde yer alan önermeler 5'li Likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum,

5=Kesinlikle Katılıyorum) ile ölçümlenmiştir. Elde edilen veriler SPSS programında analize tabi tutulmuştur.

6. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmada katılımcıların örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet düzeyleri bağımlı değişken, bilgi yönetimi ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda bağımlı değişken olan örgütsel çeviklik, örgütsel atalet tek boyutlu olarak; bağımsız değişken olan bilgi yönetimi ise çok boyutlu olarak potansiyel bilgiye erişim, bilgi edinme farkındalığı, bilgi dönüşümü ve bilgi uyarlama boyutlarıyla ayrı ayrı incelenmiş ve analizlere dâhil edilmiştir. Bu kapsamda hazırlanan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmaktadır:



Bu bilgiler ışığında çalışmanın hipotezleri şunlardır:

H1: Bilgi yönetimi boyutlarının örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1a: Potansiyel bilgiye erişim boyutunun örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır

H1b: Bilgi edinme farkındalığı boyutunun örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1c: Bilgi dönüşümü boyutunun örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1d: Bilgi uyarlama boyutunun örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Bilgi yönetimi boyutlarının örgütsel atalet üzerinde negatif etkisi vardır.

H2a: Potansiyel bilgiye erişim boyutunun örgütsel atalet üzerinde negatif etkisi vardır.

H2b: Bilgi edinme farkındalığı boyutunun örgütsel atalet üzerinde negatif etkisi vardır.

H2c: Bilgi dönüşümü boyutunun örgütsel atalet üzerinde negatif etkisi vardır.

H2d: Bilgi uyarlama boyutunun örgütsel atalet üzerinde negatif etkisi vardır

7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Tablo 1: Kişiyeye İlişkin Demografik Özellikler

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	92	38,8	Bekar	97	40,9
Erkek	14	61,2	Evli	134	56,5
			Diğer	6	2,5
Yaş			Eğitim Durumu		
20-25 yaş	55	23,2	İlköğretim	56	23,6
26-35 yaş	117	49,4	Lise	94	39,7
36- 50 yaş	58	24,5	Ön Lisans	44	18,6
51 ve üzeri	7	3,0	Lisans	42	17,7
			Lisans üstü	1	,4
Sektör			Kaç yıldır çalışıldığı		
Turizm	41	17,3	1 yıldan az	39	16,5
Tekstil	80	33,8	1-5 yıl	83	35,0
Otomotiv	45	19,0	6-10 yıl	66	27,8
Metal	10	4,2	11-15 yıl	33	13,9
Enerji	39	16,5	16 yıl ve üzeri	16	6,8
Hizmet	22	9,3			
Pozisyonunuz			Firmanın Bul.		
Yönetici	41	17,29	İl	116	48,9
Mühendis	38	16,03	Bursa	38	16,0
Çalışan (Tüm sektörler için)	158	66,66	Sakarya	61	25,7
			Kahramanmaraş	22	9,3
			İstanbul		
Firmanın Hizmet Yılı			Firmanın Hizmet Yılı		
1-5 yıl	10	4,2	26-30 yıl	25	10,5
6-10 yıl	10	4,2	31-35 yıl	5	2,1
11-15 yıl	44	18,6	36-40 yıl	4	1,7
16-20 yıl	40	16,9	41-45 yıl	1	,4
21-25 yıl	61	25,7	46-50 yıl	37	15,6

Ankete katılanların % 61,2'si erkek, % 38,8'i kadınlardan oluşmaktadır. Bekar olan katılımcıların yüzdesi % 40,9 iken; evli olan katılımcı yüzdesi ise % 56, 5'tir. Katılımcıların % 23,2'si 20-25 yaş aralığında, % 49,4'ü 26-35 yaş aralığında, % 24,5'i ise 36-50 yaş aralığında bulunmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun 26-35 yaş aralığında olduğu söylenebilmektedir.

Ankete katılanların % 23,6'sı ilköğretim, % 39,7'si lise, % 18,6'sı ön lisans, % 17,7'si ise lisans mezunlardır. Katılımcıların yarısından fazlasının ilköğretim ve lise mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcılara işletmede çalıştıkları pozisyon sorulduğunda % 17,29' unun yönetici, % 16,3'ünün mühendis, % 66,66'sının ise çalışan statüsünde bulunduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin buldukları sektördeki hizmet yıllarına baktığımızda, % 8,4'ü 1-10 yıl, % 18,6'sı 11-15 yıl, % 16,9'u 19-20 yıl, % 25,7'si 21-25 yıl, % 14,7'si 26-45 yıl ve % 15,6'sı ise 46- 50 yıllık faaliyet deneyimine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Çalışanların buldukları şirkette kaç yıldır çalıştıkları sorusuna ise, % 16,5'i 1 yıldan az, % 35'i 1-5 yıl, % 27,8'i 6-10 yıl, % 13,9'u 11-15 yıl ve % 6,8'i ise 16 yıl ve üzeri yıldır aynı şirkette çalıştıkları cevabını vermişlerdir. Çalışanların bulunduğu sektörlerin yüzdeleri ise sırasıyla % 17,3 turizm, % 33,8 tekstil, % 19 otomotiv, % 4,2 metal, % 16,5 enerji ve % 9,3 ile hizmet sektörüdür.

Tablo 2: Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Cronbach Alfa Değeri	Önerme Sayıları
Örgütsel Çeviklik	0,886	6
Örgütsel Atalet	0,953	20
Potansiyel Bilgiye Erişim	0,726	3
Bilgi Edinme	0,825	6
Bilgi Dönüşümü	0,720	10
Bilgi Uyarlama	0,820	11

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan ölçeklerin her birinin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach Alfa kat sayısı kullanılmıştır. 6 sorudan oluşan örgütsel çevikliğe ilişkin ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu alfa değeri (α) 0,886, 20 sorudan oluşan örgütsel ataletle ilişkin ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu alfa değeri (α) 0,953, bilgi yönetiminin alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları ise potansiyel bilgiye erişim 0,726, bilgi edinme 0,825, bilgi dönüşümü 0,720 ve bilgi uyarlama 0,820 olarak bulunmuştur.

Literatüre göre, alfa değeri 0,70 veya üzerinde bulunan bir değere sahipse ölçek güvenilir kabul edilmektedir. Ankette yer alan tüm ölçeklere ilişkin alfa değerlerinin güvenilir ve kabul edilebilir bir düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

Şirket yönetici ve çalışanlarının bilgi yönetiminin alt boyutları, örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet algılarına yönelik tanımlayıcı bulgular Tablo 3'te yer almaktadır:

Tablo 3: Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Ölçek	Alt Boyutlar	Min.	Mak.	X	S
Bilgi Yönetimi	Potansiyel Bilg. Erişim	1,00	5,00	3,6076	,90525
	Bilgi Edin. Farkındalığı	1,00	5,00	3,7855	,70565
	Bilgi Dönüşümü	1,00	5,00	3,7498	,75788
	Bilgiyi Uyarlama	1,00	5,00	3,7541	,72116
Örgütsel Çeviklik		1,00	5,00	3,5408	,81345
Örgütsel Atalet		1,00	5,00	2,9534	,88265

Bilgi yönetiminin alt boyutlarına yönelik tanımlayıcı bulgulara göre, “potansiyel bilgiye erişim” (X=3,60, S=,905); “bilgi edinme farkındalığı” (X=3,78, S=,705); “bilgi dönüşümü” (X=3,74, S=,757); ve “bilgiyi uyarlama” alt boyutlarının (X=3,75, S=,721) 3,61-3,79 aralığında aritmetik ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel çeviklik değişkenine ait ortalama 3,54 (S=,813) iken; örgütsel atalet değişkenine ait ortalama ise 2,95 (S=,882) şeklinde belirlenmiştir.

Araştırma hipotezleri test edilmeden önce modelde bulunan değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerinin derecesine bakılmıştır. Değişkenler arası korelasyon analiz sonuçları Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4: Korelasyon Testi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1.BYpotbiler	1,000					
2.BYbiledfar	,462**	1,000				
3.BYbildön	,300**	,567**	1,000			
4.BYbiluyar	,239**	,522**	,561**	1,000		
5.ÖRGÇEVİK	,177**	,341**	,379**	,596**	1,000	
6.ÖRATALET	-,036	-,246**	-,255**	-,225**	-,072	1,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yapılan korelasyon analizi sonucu bilgi yönetiminin alt boyutu olan bilgi uyarlama ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişki diğer alt boyutlar arasındaki

ilişkiye göre daha güçlü olarak çıkmıştır. Bilgi yönetiminin alt boyutu olan potansiyel bilgiye erişim ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişki ise diğerlerine göre daha zayıf çıkmıştır. Bilgi yönetimi alt boyutu olan potansiyel bilgiye erişim ve örgütsel atalet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Korelasyon analizi bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, korelasyon analizi araştırma hipotezlerinden H2a (*Potansiyel bilgiye erişim - örgütsel atalet ilişkisi*) dışındaki bütün hipotezleri destekler yönde çıkmıştır.

Bu çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla iki ayrı regresyon modeli oluşturulmuştur. Kurulan birinci regresyon modeli ile bilgi yönetimi alt boyutlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi (H1) incelenmektedir. İkinci regresyon modelinde bilgi yönetiminin alt boyutlarının örgütsel atalet üzerindeki etkisi (H2) test edilmektedir.

Tablo 5'de bilgi yönetimi alt boyutlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini açıklayan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5. Bilgi Yönetimi Boyutları ile Örgütsel Çeviklik İlişisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Örgütsel Çeviklik			
BYpotbiler	,177	2,755	,000
	R² = ,027	F=7,589	,000
BYbiledfar	,341	5,563	,000
	R² = ,113	F=30,949	,000
.BYbildön	,379	6,275	,000
	R² = ,140	F=39,379	,000
BYbiluyar	,596	11,381	,000
	R² = ,353	F=129,537	,000

Tablodan görüldüğü gibi, bilgi yönetimi boyutlarından olan bilgiyi uyarılama örgütsel çevikliği % 35,3 oranla açıklamaktadır. Tablodan elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırma kapsamında geliştirilen bilgi yönetimi boyutlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini ifade eden H1a (Potansiyel bilgiye erişim boyutunun örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır), H1b (Bilgi edinme farkındalığı boyutunun örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır), H1c (Bilgi dönüşümü boyutunun örgütsel çeviklik üzerinde pozitif

etkisi vardır) ve H1d (Bilgi uyarlama boyutunun örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır) hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 6. Bilgi Yönetimi Boyutları ile Örgütsel Atalet İlişisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Örgütsel Atalet			
BYbiledfar	-,246	-3,888	,000
	R² = ,056	F=15,117	,000
.BYbildön	-,255	-4,047	,000
	R² =,061	F=16,377	,000
BYbiluyar	-,225	-3,538	,000
	R² =,047	F=12,516	,000

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, bilgi yönetimi bağımsız değişkeninin alt boyutları olan bilgi edinme farkındalığı ($\beta=-,246$; % 05,6), bilgi dönüşümü ($\beta=-,255$; % 06,1) ve bilgi uyarlama ($\beta=-, 225$, % 04,7), örgütsel çevikliği $p<.001$ düzeyinde, anlamlı, negatif yönde etkiledikleri anlaşılmaktadır. Ancak bilgi yönetiminin boyutlarından olan potansiyel bilgiye erişim ile örgütsel atalet arasında korelasyon analizinde anlamlı bir ilişki bulunamadığından, etki analizi yapmaya gereksinim duyulmamış olup H2a hipotezi red edilmiştir.

Bu verilerden hareketle araştırmanın H2a (Potansiyel bilgiye erişim boyutunun örgütsel atalet üzerinde negatif etkisi vardır) hipotezi red edilirken; H2b (Bilgi edinme farkındalığı boyutunun örgütsel atalet üzerinde negatif etkisi vardır), H2c (Bilgi dönüşümü boyutunun örgütsel atalet üzerinde negatif etkisi vardır) ve H2d (Bilgi uyarlama boyutunun örgütsel atalet üzerinde negatif etkisi vardır) hipotezleri kabul edilmektedir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmelerinin, eğer rakiplerinin arkasında kalmak istemiyor ve pazarda söz sahibi olmak istiyorlarsa, çağın gerektirdiği bilgi ve teknolojiye yoksun olmamaları gerekmektedir. Bu yüzden gerekli bilgiyi elde edecek, bu bilgiyi dönüştürecek ve kendi örgütüne uygun hale getirecek kadar çevik olmalıdırlar. Aksi halde güncelliğini yitirmiş, demode olmuş bilgi ve yöntemler örgütün ataletine düşmesine ve yerinde saymasına yol açacaktır.

Bu çalışmada bilgi yönetiminin, örgütsel çeviklik kazanmada ve örgütsel atalet düşmekten kurtulmada etkili faktörlerden biri olduğu düşüncesi ile hareket edilmiş ve potansiyel bilgiye erişim, bilgi edinme

farkındalığı, bilgi dönüşümü ve bilgi uyarlama boyutlarından oluşan bilgi yönetiminin, örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda bilgi yönetiminin tüm alt boyutlarının örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonucun teoriyi destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Cegarro-Navarro vd. (2016: 1548) yapmış oldukları çalışmada, bilgi yönetim süreçlerinin ve örgütsel çevikliğin birbirini tamamlayan süreçler olduğuna; bilgiye erişim, bilgi dönüşümü ve bilgi kullanımı arttıkça veya geliştirildikçe, örgütsel çevikliğin de artacağını öne sürmektedirler. Bu araştırmada, bilgiyi erişen, bilgi edinme farkındalığı kazanmış olan, bilgiyi kendi gereksinimleri doğrultusunda dönüştürme ve uyarlama becerisine sahip örgütlerin, daha çevik yapıda oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Bilgi yönetim boyutlarının örgütsel atalet üzerindeki etkisini incelediğimizde ise, bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilgi edinme farkındalığı, bilgi dönüşümü ve bilgi uyarlamanın örgütsel atalet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılrken; potansiyel bilgiye erişimin örgütsel atalet ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, örgütlerin üzerlerinden ataleti atarak çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilecek ve hatta dönüşümcü bir örgüt yapısına ulaşmalarında bilgi yönetiminin önemli olduğunu açığa çıkartmaktadır.

Örgütsel çeviklik kazanmak ve örgütsel ataletle yenik düşmek istemeyen örgütler, edinilen bir bilgiyi gelecekte kullanmak için kaydetmeli ve saklamalıdır. Yeni bir bilginin mevcut olan bilgiye katkısının ne olabileceği belirlenmelidir. Yeni ürün ve market trendleri hakkında işletme yönetimi çalışanlarla bir araya gelip toplantılar düzenlemelidir. Kimin hangi görevi nerede, nasıl ve ne şekilde icra edeceği açıkça belirtilmelidir. Edinilen bilgi, örgüte dağıtılmalıdır. Güncelliğini kaybeden bilgiler, yenileri ile değiştirilmelidir.

Örgütler değişen müşteri taleplerine anında cevap verebilecek yeteneğe sahip olmalıdırlar. Tedarikçilerle ilgili çıkabilecek her hangi bir problem anında çözülebilmelidir. Pazarda ani bir değişim meydana geldiğinde, bu şartlara uyum sağlanmasını kolaylaştıracak kararlar hızla verilebilmelidir. Örgütler, iş süreçlerini iyileştirmek, yeni ürün tasarımları yapmak ve kaliteli ürün ve hizmet sunabilmek için pazar ve müşteri taleplerinin değişimini kendilerine bir fırsat olarak değerlendirmelidirler.

KAYNAKÇA

Ahrne, G. And Papakostas, A.. (2001). InertiaandInovation.Stockholm: SCORE (Stockholm Center forOrganizationalResearch) , 17.

Arlı, D., Ceylan, Ö. Ve Akduman Yetim, S.. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Ataletle İlişkin Görüşleri. Ege Eğitim Dergisi, 13, 1: 73-911.

- Atlı, D.. (2014). Bilgi Çağında İşletmeler Açısından Bilgi Yönetimi ve Stratejik Önemi. Akademik Bilişim'14 - XVI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, 5 - 7 Şubat, Mersin Üniversitesi.
- Barutçugil, İ. (2002). Bilgi Yönetimi. Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. LTD. ŞTİ., İstanbul, Ekim.
- Boyer, M. and Robert, J.. (2006). Organizational Inertia And Dynamic Incentive. Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 59, 324–348.
- Cegarra-Navarro, J., Soto-Acosta, P., ve Wensley, A. K.P.. (2016). Structured Knowledge Processes And Firm Performance: The Role Of Organizational Agility. Journal of Business Research 69 (2016) 1544–1549.
- Chung, S., Young Lee, K., And Kim, K.. (2014). Job Performance Through Mobile Enterprise Systems: The Role Of Organizational Agility, Location Independence, And Task Characteristics. Information & Management 51: 605–617.
- Collinson, S. And Wilson, D.. (2006). Inertia in Japanese Organizations: Knowledge Management Routines and Failure to Innovate. Organization Studies, 27, 9, SAGE Publications (London, Thousand Oaks, CA & New Delhi).
- 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.
- Durna, U. ve Demirel, Y.. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30, Ocak-Haziran: 129-156.
- Gabriel, J., Cegarra, N., Pedro, S., Anthony, And Wensley, K.P.. (2016). Structured Knowledge Processes And Firm Performance: The Role Of Organizational Agility. Journal of Business Research 69: 1544–1549.
- Glenn, M.. (2009). Organizational Agility: How Business Can Survive and Thrive in Turbulent Times. A Report From the Economist Intelligence Unit Sponsored By EMC.
- Golmoradi, R., and Ardabili, F. S.. (2016). The effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning. Procedia - Social and Behavioral Sciences 230: 372 – 378.
- Güçlü, N. ve Sotirofski, K.. (2006). Bilgi Yönetimi”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 4, 4: 351-371.
- Holmen, M., And Fallahi, S.. (2013). Business Model Innovation And Organizational Inertia: Costly Signals, Capabilities And Users. Druid Academy At Comwell Rebild Bakker, Rebild/Aalborg.

- İleri, Y., ve Soylu, Y.. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, 13, 1-2, 13-28.
- İpçioğlu, İ. Ve Erdoğan, Z.. (2005). İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi. Sosyal Bilimler Dergisi, 2.
- Keçecioglu, T. Ve Çiçek, A.. (2012). Örgüt DNA'sına Yerleşen Yeni Bir Kavram ve Marka: Örgütsel ve Stratejik Çeviklik (Örgütsel Bağışıklık Sistemini Güçlendirmek). Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, XXXIII-II: 295-308.
- Kutvan, A.B. ve Savaş, T.. (2011). Bilgi Yönetimi, Bilginin Toplumsallaştırılması Ve Bir Toplumsal Bellek Projesi Olarak "Index Periyodik Yayınlar Veritabanı" Üzerine Bir İnceleme. Academic Journal of Information Technology – ISSN: 1309-1581 – Yaz.
- Larsen, E.R. ve Lomi, A..(1996). The Dynamics of Organizational Inertia, Survival and Change. www.systemdynamics.org/conferences/1996/proceed/papers/larse308.pdf: 308-311 (06.04.2017).
- Larsen, E. and Lomi, A.. (2002). Representing Change: A System Model Of Organizational Inertia And Capabilities As Dynamic Accumulation Processes. Simulation Modelling Practice and Theory 10: 271-296.
- Li, J., Liu, M., And Liu, X.. (2016). Why Do Employees Resist Knowledge Management Systems? An Empirical Study From The Status Quo Bias And Inertia Perspectives. Computers in Human Behavior 65: 189-200.
- Liao, S.. (2009). The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance. International Journal Of Business and Management, 4, 4.
- Liao, S. And Wu, C.. (2010). System Perspective Of Knowledge Management, Organizational Learning, And Organizational Innovation. Expert Systems with Applications 37: 1096-1103.
- Liao, S., Feib, W., and Liu, C.. (2008). Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning And Organizational Innovation. Technovation 28: 183-195.
- Mehdibeigi, N., Dehghani, M., And Yaghoubi, N. M.. (2016). Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: explaining the mediator role of Organizational Agility. Procedia - Social and Behavioral Sciences 230: 94 – 103.

- Putten, M., Zeelenberg, M. And Dijk, E.. (2013). How Consumers Deal With Missed Discounts: Transaction Decoupling, Action Orientation And Inaction Inertia. *Journal of Economic Psychology* 38: 104–110.
- Sekman, M.. (2007). *Kişisel Ataleti Yenmek*. Alfa Basım Yayım Dağıtım, Melisa Matbaacılık, 12. Basım, İstanbul.
- Selvi, Ö.. (2012). *Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi Ve Halkla İlişkile*. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 3, Mart.
- Shin, H., Lee, J. And Kim, D., Rhim, H.. (2015). Strategic Agility Of Korean Small And Medium Enterprises And Its Influence On Operational And Firm Performance”, *Int. J. Production Economics* 168: 181–196.
- Soysal, A.. (2010). *Atalet: Etkin Yönetim İçin Kişisel Ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz*. Çimento İşveren, Mayıs, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale243.pdf>, (06.04.2017).
- Sull, D.. (2010). *Competing Through Organizational Agility*. *McKinsey Quarterly*, 1: 48-56.
- Tonta, Y.. (2004). *Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları*. Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu, 21-24 Ekim, Ankara.
- Tsai, C.. (2007). *Organizational Change and Organizational Inertia*. Doctoral student, Graduate School of Management, I-Shou University. No.1, Sec. 1, Syuecheng Rd., Dashu Township, Kaohsiung County 840, Taiwan (R.O.C.).
- Xie, X., Fang, L., Zeng, S., And Huo, J.. (2016). How Does Knowledge Inertia Affect Firms Product Innovation?. *Journal of Business Research* 69: 1615–1620.
- Yılmaz, H.. (2014). *Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi*. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1, 1.
- Yılmaz, M.. (2011). *Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım*. A. Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi [TAED] 46: 313-332, Erzurum.
- Zain, M., ROSE, R.C., Abdullah, I. And Masrom, M.. (2005). *The Relationship Between Information Technology Acceptance And Organizational Agility In Malaysia*. *Information & Management* 42: 829–839.
- <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-agility.html>, Erişim Tarihi: 04.04.2017.
- http://www.changewise.biz/?page_id=635, Erişim Tarihi: 04.04.2017.

<http://www.management-issues.com/opinion/6116/the-keys-to-organisational-agility/>, Erişim Tarihi: 04.04.2017.

<http://www.management-issues.com/opinion/6116/the-keys-to-organisational-agility/>, Erişim Tarihi: 04.04.2017

<http://www.nedirnedemek.com/atalet-nedir-atalet-ne-demek>, Erişim Tarihi: 29.12.2016

