

**ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN DIŞSAL SOSYAL AĞLARININ İŞLETMENİN
STRATEJİK ESNEKLİK VE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞI ÜZERİNE
ETKİSİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN ARACILIK ROLÜ: OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

Evren KONAK

Eskişehir 2024

**ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN DIŞSAL SOSYAL AĞLARININ İŞLETMENİN
STRATEJİK ESNEKLİK VE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞI ÜZERİNE
ETKİSİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN ARACILIK ROLÜ: OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Evren KONAK

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilimdalı/Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Kasım 2024

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Evren KONAK'ın “Üst Düzey Yöneticilerin Dışsal Sosyal Ağlarının İşletmenin Stratejik Esneklik ve Örgütsel Dayanıklılığı Üzerine Etkisinde Bilgi Yönetiminin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” başlıklı tezi 23/10/2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek “Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme** Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

	<u>Unvanı Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ	
Üye	: Prof. Dr. Hakan KARA	
Üye	: Doç. Dr. Bahar SUVACI	
Üye	: Doç. Dr. Volkan YÜNCÜ	
Üye	: Doç. Dr. Orkun ŞEN	

Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Saime ÖNCÜ

ÖZET

ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN DIŞSAL SOSYAL AĞLARININ İŞLETMENİN STRATEJİK ESNEKLİK VE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Evren KONAK

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kasım, 2024

Danışman: Prof. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Bu araştırma ile üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağlarının işletmenin stratejik esneklik ve örgütsel dayanıklılığa etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla öncelikle araştırmanın örnekleme ve yöntemi belirlenmiştir. Araştırmada nicel veri toplama tekniği kullanılmıştır. Veriler İstanbul ve Antalya ilinde faaliyet gösteren bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinden anket tekniğiyle elde edilmiştir. Elde edilen verileri analiz etmek için iki farklı istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında 400 adet geçerli anket analizlere tabi tutulmuştur. Araştırmada öncelikle güvenirlik (Cronbach's alpha) ölçeklerin yapı geçerliliği için AFA (açıklayıcı faktör analizi) ve DFA (doğrulayıcı faktör analizi) analizleri yapılmıştır. Kuramsal modelde yer alan değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkileri yapısal eşitlik modellemesi tekniğiyle test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağlarının işletmenin stratejik esnekliği ve örgütsel dayanıklılığa etkisinde bilgi yönetiminin tam aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan dışsal sosyal ağ ile bilgi yönetimi, dışsal sosyal ağ ile stratejik esneklik, dışsal sosyal ağ ile örgütsel dayanıklılık, bilgi yönetimi ile stratejik esneklik, bilgi yönetimi ile örgütsel dayanıklılık arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Dışsal sosyal ağ, bilgi yönetimi, stratejik esneklik, örgütsel dayanıklılık, üst düzey yöneticiler.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE EFFECT OF TOP MANAGERS' EXTERNAL SOCIAL NETWORKS ON THE STRATEGIC FLEXIBILITY AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF THE BUSINESS: AN APPLICATION IN HOTEL BUSINESSES

Evren KONAK

Department of Business Administration
Programme in Management and Organization
Graduate School of Anadolu University, November, 2024
Supervisor: Prof. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ

This research aims to determine the mediating role of knowledge management in the effect of top managers' external social networks on the strategic flexibility and organizational resilience of the hotel business. For this purpose, firstly, the sample and method of the research were determined. Quantitative data collection technique used in the research. The data obtained by survey technique from top managers of five-star hotel businesses operating in Istanbul and Antalya. Two different statistical programs are used to analyze the obtained data. Within the scope of the research, 400 valid surveys are analyzed. In the study, firstly, EFA (explanatory factor analysis) and CFA (confirmatory factor analysis) analyzes were conducted for the reliability (Cronbach's alpha) and construct validity of the scales. Cause and effect relationships between the variables in the theoretical model tested with the structural equation modeling technique. According to the findings obtained via the analysis, it has been determined that knowledge management has a full mediating effect on the effect of external social networks of top managers on the strategic flexibility and organizational resilience of the business. On the other hand, relationships between external social networks and knowledge management, external social networks and strategic flexibility, external social network and organizational resilience, knowledge management and strategic flexibility, and knowledge management and organizational resilience are statistically positive and significant

Keywords: External social network, knowledge management, strategic flexibility, organizational resilience, top managers.

ÖNSÖZ

Bu tezi yazabilmemde çok büyük katkısı olan manevi ve akademik desteğini esirgemeyen, hep güler yüzüyle beni karşılayan sayın danışmanım çok değerli hocam Prof. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ'a, tezimi görüşleri ile geliştiren ve katkı sağlayan tez izleme jüri üyeleri Doç. Dr. Bahar SUVACI'ya, Doç. Dr. Volkan YÜNCÜ'ye, tez savunma jüri üyelerim Prof. Dr. Hakan KARA ve Doç. Dr. Orkun ŞEN'e, tezimin analizlerini yapabilmemde istatistiksel anlamda teknik bilgisini paylaştan Doç. Dr. Yasin Emre OĞUZ'a, bugüne kadar üzerimde emeği olan tüm öğretmenlerime ve akademisyen hocalarıma, sevgili anneciğim ve babama, her daim desteğini hissettiğim sevgili eşim Doç. Dr. Seher KONAK'a, varlıkları ile hayatıma anlam katan canım kızlarım Cansu ve Ceren'e sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

....../....../2024

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

(İmza)

.....

Evren KONAK

....../....../2024

ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ KULLANIM BEYANI

Bu tezi hazırlarken (ChatGPT, Gemini, DALL-E vb.) üretken yapay zekâ programlarından destek almadığımı beyan ederim. Tezin hazırlığı aşamasında üretken yapay zekâ programlarından (örneğin çeviri, bilimsel makale vb.) desteği aldım. Üretken yapay zekâ programlarından aldığım bilgilerin doğruluğunu kontrol ettiğimi bildiririm. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

(İmza)

.....

Evren KONAK

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ KULLANIM BEYANI.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii-ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç.....	3
1.3. Önem	4
1.4. Varsayımlar	5
1.5. Sınırlıklar	6
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Sosyal Ağ Kavramı.....	7
2.1.1. Sosyal ağların tanımı	7
2.1.2. Sosyal ağların boyutları.....	8
2.1.3. Sosyal ağ yapıları	10
2.1.4. Sosyal ağ türleri	12
2.1.5. Sosyal ağların teorik temelleri	15
2.1.6. Sosyal ağ çalışmalarının Türkiye’deki yeri	20
2.1.7. Üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağlarının büyüklüğü ve gücü....	24
2.1.7.1. Üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarının büyüklüğü	24
2.1.7.2. Üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarındaki bağın gücü.....	25
2.2. Stratejik Esneklik.....	27
2.2.1. Esneklik ve stratejik esneklik kavramları	27
2.2.2. Stratejik esneklik kavramının teorik altyapısı.....	30

2.2.3.	Stratejik esneklik boyutları.....	32
2.2.4.	Stratejik esnekliği teşvik eden nedenler.....	34
2.2.5.	Stratejik esnekliği mümkün kılan etmenler	35
2.2.6.	Stratejik esnekliği engelleyen etmenler.....	36
2.2.7.	Stratejik esneklik çıktıları ve işletmelere sağlayacağı yararlar.....	37
2.3.	Bilgi Yönetimi.....	37
2.3.1.	Bilgi, önemi ve türleri	37
2.3.2.	Örgütsel Bilgi.....	43
2.3.3.	Bilgi Yönetimi ve Süreçleri	44
2.3.4.	Bilgi Yönetimini Etkileyen Unsurlar.....	48
2.3.5.	Bilgi Yönetim Modelleri ve Yaklaşımları	53
2.3.6.	Bilgi Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Faydalar.....	60
2.3.7.	Üst düzey yöneticilerin bilgi ihtiyaçları ve kaynakları.....	60
2.4.	Örgütsel Dayanıklılık.....	61
2.4.1.	Dayanıklılık	61
2.4.2.	Örgütsel Dayanıklılık	62
2.4.3.	Örgütsel Dayanıklılığın Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması	64
2.4.4.	Örgütsel dayanıklılık, esneklik ve atiklik	64
2.4.5.	Örgütsel dayanıklılık, kriz yönetimi ve risk yönetimi	66
2.4.6.	Örgütsel Dayanıklılık Yaklaşımları	66
2.4.7.	Örgütsel Dayanıklılık Boyutları	71
2.5.	Değişkenler ve Arasındaki ilişkiler.....	74
2.5.1.	Dışsal sosyal ağların stratejik esnekliğe etkisi.....	74
2.5.2.	Dışsal sosyal ağların örgütsel dayanıklılığa etkisi.....	76
2.5.3.	Dışsal sosyal ağların bilgi yönetimine etkisi	78
2.5.4.	Bilgi yönetiminin stratejik esnekliğe etkisi.....	81
2.5.5.	Bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığa etkisi.....	82
3.	YÖNTEM.....	84
3.1.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	85
3.2.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	86
3.3.	Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Analizi	87
4.	BULGULAR	87
4.1.	Pilot Çalışmaya Ait Bulgular	88

4.1.1.	Pilot çalışma güvenilirlik analiz bulguları	88
4.1.2.	Pilot çalışma yapı geçerliliği açıklayıcı faktör analizi bulguları.....	89
4.2.	Ana Çalışmaya Ait Bulgular	94
4.2.1.	Katılımcıların demografik bilgileri	95
4.2.2.	Ana çalışma güvenilirlik analiz bulguları.....	96
4.2.3.	Ana çalışmanın yapı geçerliliği açıklayıcı faktör ve doğrulayıcı faktör bulguları	97
4.2.4.	Yapısal eşitlik modellemesi bulguları	106
5.	SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	112
5.1.	Sonuç	112
5.2.	Tartışma	115
5.3.	Öneriler	116
	KAYNAKÇA.....	118
	EK-1 ÖRNEK ANKET FORMU	
	EK-2 ETİK KURUL İZNİ	
	ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLER DİZİNİ

Sayfa

Tablo.2.1. Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki farklar.....	39
Tablo 2.2. Boisot'un bilgi kategori modeli.....	54
Tablo 2.3. Nonaka'nın bilgi yönetim modeli.....	55
Tablo 2.4. Hedlund ve Nonaka'nın bilgi yönetim modeli.....	56
Tablo 4.1. Pilot çalışma güvenilirlik analiz bulguları.....	88
Tablo 4.2. Pilot çalışma bilgi yönetimi açıklayıcı faktör analiz bulguları.....	89-90
Tablo 4.3. Pilot çalışma örgütsel dayanıklılık açıklayıcı faktör analiz tablosu.....	91-92
Tablo 4.4. Pilot çalışma stratejik esneklik açıklayıcı faktör analiz tablosu.....	93
Tablo 4.5. Katılımcıların demografik bilgileri.....	95
Tablo 4.6. Ana çalışma güvenilirlik analiz bulguları.....	96
Tablo 4.7. Bilgi yönetimi açıklayıcı faktör analiz bulguları.....	97-98
Tablo 4.8. Örgütsel dayanıklılık açıklayıcı faktör analiz bulguları.....	99-100
Tablo 4.9. Stratejik esneklik açıklayıcı faktör analiz bulguları.....	100-101
Tablo 4.10. Önerilen modelin uyum değerleri ve standart uyum ölçütleri.....	106
Tablo 4.11. Bilgi yönetimi ve stratejik esneklik arasındaki ilişkilere yönelik hipotez testi bulguları.....	106
Tablo 4.12. Dışsal sosyal ağ ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkilere yönelik hipotez testi bulguları.....	107
Tablo 4.13. Dışsal sosyal ağ ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkilere yönelik hipotez testi bulguları.....	108
Tablo 4.14. Dışsal sosyal ağ ve stratejik esneklik arasındaki ilişkilere yönelik hipotez testi bulguları.....	108
Tablo 4.15. Bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkilere yönelik hipotez testi bulguları.....	110
Tablo 4.16. Aracılık Ölçüm Tablosu.....	111

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. Ağın Kapalılığı (B), Köprülemenin Gösterimi (A) ve (C ve D arasındaki Yapısal Boşluk.....	10
Şekil 2.2. (A) Bağlı ağlar, Yapısal Boşluklar (B), ve Ayrılmış Klik ağı (C) gösterimi.....	11
Şekil 2.3. Ağ yapıları.....	12
Şekil 2.4. Demeret'in bilgi yönetim modeli.....	57
Şekil 2.5. 360 Derece Bilgi Yönetim Modeli.....	58
Şekil 3.1. Araştırmanın modeli.....	85
Şekil 4.1. Doğrulayıcı faktör Analizi.....	103
Şekil 4.2. Dışsal sosyal ağ ile stratejik esneklik arasındaki yapısal eşitlik modellemesi.....	106
Şekil 4.3. Dışsal sosyal ağ ile örgütsel dayanıklılık arasındaki yapısal eşitlik modellemesi.....	107
Şekil 4.4. Dışsal sosyal ağ ile bilgi yönetimi arasındaki yapısal eşitlik modellemesi.....	108
Şekil 4.5. Bilgi yönetimi ile stratejik esneklik arasındaki yapısal eşitlik modellemesi.....	109
Şekil 4.6. Bilgi yönetimi ile örgütsel dayanıklılık arasındaki yapısal eşitlik modellemesi.....	110
Şekil 4.7. Dışsal sosyal ağın stratejik esneklik ve örgütsel dayanıklılık üzerinde etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolü yapısal eşitlik modeli.....	111

KISALTMALAR DİZİNİ

AFA:	Açıklayıcı Faktör Analizi
DFA:	Doğrulamalı Faktör Analizi
TDK:	Türk Dil Kurumu
TÜRSAB:	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
YEM:	Yapısal Eşitlik Modeli

1. GİRİŞ

İşletmeler, genellikle rekabetin yoğun, hızla değişen, belirsizliğin fazla olduğu bir çevrede faaliyetlerini sürdürürler. Bu nedenle işletmelerin varlıklarını koruyabilmek, çevresel değişimlere zamanında ve yerinde tepkiler verebilmek için stratejik düşünceleri ve esnek hareket etmeleri gerekmektedir (Brozovic, 2018; Sen vd., 2023). İşletmelerin zor koşullarda hayatta kalabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için stratejik esnekliğe sahip olması önemlidir.

İşletmeler her türlü duruma uyum sağlamayı devam ettirerek zorlu ve olumsuz koşullarda bile daha güçlü ve yeni yetenekler elde ederek örgütsel dayanıklılıklarını sürdürmek zorundadırlar. Başka bir ifadeyle işletmeler, beklemedikleri durumlarla karşılaştıklarında bu durumlarla başa çıkabilmek ve ilk durumlarına dönebilmek için yeni çevreye uyum sağlamak zorundadır (Demirbağ vd., 2022).

Günümüzde sürekli rekabet avantajının önemli kaynaklarından biri bilgidir. Hızlı değişimin yaşandığı piyasalarda istikrarlı bir şekilde bilgiye sahip olan ve bu bilgileri işletmelerinin içinde geniş ölçüde yayabilen işletmeler ayakta kalabilecek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir (Nonaka, 1998). Örgütlerin dayanıklılıklarını etkileyen en önemli unsurlardan biri de bilgi yönetimidir. Daha önce yapılan çalışmalarla işletmelerdeki bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığa etkisi ortaya konmuştur (Ling, 2013; Fani, vd., 2015). Yine aynı şekilde Kumbalı ve İrmış (2023), bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Sosyal ağların stratejik esneklik ve örgütsel dayanıklılığına etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolü hiç incelenmemiştir.

Büyük işletmelerde stratejilere yön verenler, rekabet koşullarında işletme adına karar verenler ve bu kararları uygulayanlar üst düzey yöneticilerdir. Üst düzey yöneticiler söz konusu kavramsal-analitik ve yönlendirici kararları alırken pek çok bilgiye ihtiyaç duyarlar. Üst düzey yöneticiler işletme içinden bilgiyi ya doğrudan kendilerine sunulan raporlardan ya da işletme içi kanalları kullanarak sözlü veya yazılı istekte bulunarak ulaşırlar. İşletme dışı bilgiyi ise işletmenin faaliyette bulunduğu yakın ya da uzak çevresinden elde edebilirler. Ancak günümüzde bilgiye ulaşmanın zorluğu ve yöneticilerin kısıtlı bilgilerle karar almak zorunda kaldıkları yadsınamaz bir gerçektir. Bu durumda yöneticiler hem iç hem dış bilgi kaynaklarını geliştirmek durumundadırlar.

Üst düzey yöneticilerin önemli bilgi edinme kaynaklarından birinin de sosyal ağlar olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren sosyal ağlara ilginin arttığı görülmektedir (Alan ve Köker, 2021; Yates, 2023). Üst düzey yöneticiler, kamu görevlileri ile sosyal ağlar geliştirerek işletmeleri için gerekli olan yararlı bilgiyi elde edebilirler. Yapılan araştırmalarda, elde edilen bilginin niteliği ve niceliği, yöneticilerin sosyal ağlarının büyüklüğü ve ağlardaki bağın gücü gibi sosyal ağ özelliklerinden etkilendiği ortaya çıkmıştır (Özdemir, 2008; Perez vd., 2014; Uygun, 2018). Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı, üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağları aracılığıyla elde ettikleri benzersiz bilginin işletmelerin stratejik esnekliği ve örgütsel dayanıklılığına etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolü olup olmadığını ortaya koymaktır. Mevcut yazında yapılan çalışmalarda yöneticilerin bu bilgiyi işletme içi bilgi yönetimine nasıl dâhil ettiği ve işletme bilgi yönetiminin aracılık rolünü inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle bu tez çalışmasının mevcut yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

1.1. Problem

Bilgi, işletmeler için her düzeyde en önemli faktörlerden biridir. İşletmeler faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde yürütebilmek için biçimsel ve biçimsel olmayan her türlü bilgi kaynağını kullanır. Günümüzde işletmeler belirsizliğin ve rekabetin yüksek olduğu piyasalarda faaliyette bulunurlar. Çevrelerindeki değişen koşullara zamanında cevap verebilmek için dayanıklı ve esnek olmalıdırlar. Bunun gerçekleşmesinde bilginin önemi yadsınamaz. İşletmelerin esnek olmaları yeni ürünler geliştirmelerine, hızlı bir şekilde rekabet avantajı elde ederek teknoloji süreçlerini de etkili bir şekilde yönetmelerine imkân verebilir (Nerkar ve Paruchuri, 2005; Brozovic, 2018; Mahabes vd., 2020). İşletmeler, stratejik esnekliğe sahip olmadıklarında hızla değişen piyasalarda çevresel değişimlere tepki gösteremedikleri için işletme performansları olumsuz yönde etkilenebilir (Parnell, 2015). Aynı şekilde işletmeler iç ve dış çevreden gelen sinyalleri doğru okuyarak yaşanabilecek durumlara hazırlıklı olarak örgütsel dayanıklılıklarını sürdürmelidirler (Darkow, 2019). İşletmelerin stratejik esnekliklerinin ve örgütsel dayanıklılıklarının artırılmasında bilgi yönetiminin yeri ve önemi ortaya çıkmaktadır.

Üst düzey yöneticiler stratejik kararları işletmenin hem iç hem de dış çevresiyle ilgili elde ettikleri nitelikli bilgiye dayanarak verirler. Yöneticilerin bilgi kaynakları büyük önem taşır. Resmi bilgi yönetim sistemleri aracılığıyla bilginin işletmelerde nasıl dağıtıldığını, yönetildiğini, işletmelere nasıl stratejik avantajlar sağladığını açıklayan çok sayıda araştırma olmakla birlikte; işletmelerdeki bu bilgi sistemlerinin rekabet avantajının kaynağı olduğu söylenen kritik örtük bilgi bileşenlerini ihmal ettiği ortaya çıkmıştır (Martins vd., 2019). Üst düzey yöneticiler kritik örgütsel bilgiye sahip olabilirler. Ancak bu kritik örtük bilgiyi işletmelerine nasıl dâhil ettikleri önemlidir. Bilgi yönetimi dışında elde edilen bilgi eninde sonunda işletme bilgi yönetimine dâhil olur.

İşletmelerin bilgi edinme kaynaklarından birisi de sosyal ağlardır. İşletmelerin işletme içi ve işletme dışı resmi bilgi edinme yöntemlerine yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Son zamanlarda yöneticilerin sosyal ağları sayesinde başka yollardan elde edemedikleri işletmeleri için yararlı olan bilgiye ulaştıkları belirlenmiştir (Ağcasulu, 2018; Uygun, 2018; Çapkulaç, 2022). Sosyal ağlar örtük bilginin işletme içinde nasıl aktarıldığı, işletme için gerekli olan açık bilgiye nasıl dönüştüğünün açıklanmasında katkı sağlayabilir (Harrison ve Hu, 2012). Sosyal ağlar aracılığıyla elde edilen bilginin işletme içinde nasıl dönüştürüldüğünün analiz edilmesi önemlidir.

Bu araştırma, üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağlarından elde ettikleri faydalı bilginin işletmenin stratejik esnekliği ve örgütsel dayanıklılığına etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolünü incelemiştir. Bu araştırma ile sosyal ağlardan elde edilen bilginin işletme için nasıl kullanıldığı problemine cevap bulmaya çalışılmıştır. Bu araştırma ile üst düzey yöneticilerin gerçekten de dışsal sosyal ağları aracılığıyla işletmeleri için gerekli olan faydalı bilgiyi elde edip etmediği ve işletme bilgi yönetimi aracılığıyla işletmelerinin stratejik esnekliği ve örgütsel dayanıklılığına katkı sağlayıp sağlamadığı probleminin çözümüne odaklanmıştır.

1.2. Amaç

İşletmeler özellikle küreselleşmenin de etkisiyle çevresel belirsizliğin çok olduğu pazarlarda faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu pazarlardaki konumlarını muhafaza etmek, çevresel değişimlere zamanında ve yerinde tepkiler verebilmek için stratejik

düşünebilmeli ve esnek hareket edebilmelidir. Bu da işletmelerin stratejik esnekliğe sahip olmalarını gerektirir. İşletmelerin stratejik esnekliğinin oluşturulması ve sürdürülmesinde karar verici pozisyonda olan yöneticilere büyük görevler düşer. Değişimin hızlı yaşandığı piyasalarda yöneticiler karar verirken her türlü bilgiye ihtiyaç duyar. Yöneticiler işletmeleri için gerekli bilgiyi resmi işletme içi ve dışı bilgi kanallarına ek olarak sosyal ağlarından da elde edebilirler. Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin dışsal sosyal ağlarının işletmelerin stratejik esnekliği ve örgütsel dayanıklılığına etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolünü incelemektir. Ayrıca, yöneticilerin sosyal ağlarından elde ettiği bilgi işletme içine dâhil ederken bilgi yönetiminin aracılık rolüne bakılması amaçlanmaktadır. Yöneticilerin sosyal ağlardan elde ettikleri bilgiyi, işletme içine nasıl dâhil ettikleri yeterince incelenmemiştir. Bu araştırma ile bu eksikliğin giderilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın amacına ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır;

1. Üst düzey yöneticilerin sosyal ağları var mıdır?
2. Üst düzey yöneticiler dışsal sosyal ağlarını önemli bilgi kaynağı olarak değerlendiriyorlar mı?
3. Üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağlarının büyüklüğü ve gücü nedir?
4. Sosyal ağları yöneticilere ihtiyaç duydukları faydalı bilgiyi sağlıyor mu?
5. Üst düzey yöneticilerin işletmelerinin stratejik esneklik düzeyi ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algıları nasıldır?
6. Üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağlarının büyüklüğü ve gücü işletmelerin bilgi yönetimini etkiler mi?
7. Üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağlarının büyüklüğü ve gücünün işletmelerin stratejik esnekliği ve örgütsel dayanıklılığına etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolü var mıdır?

1.3. Önem

Stratejik esneklik ile ilgili yapılan kavramsal çalışmalara bakıldığında stratejik esnekliğin temel hedefinin işletmelerin çevresel değişimlere zamanında ve etkili bir biçimde tepki verilebilmesi olduğu görülür. İşletme yöneticileri söz konusu tepkileri verebilmek için işletme içi ve işletme dışı her türlü bilgiye ihtiyaç duyar. Üst düzey

yöneticiler kendileri için gerekli olan bilgiyi her zaman resmi bilgi sistemleri aracılığıyla elde edemezler ya da bir kısmını karşılayabilirler (Tiwana, 2003; Kırkbeşlioğlu vd., 2015; Ağcasulu, 2018). Yöneticiler resmi bilgi sistemleri aracılığıyla işletme tarafından üretilmiş ve herkesin ulaşabileceği şekilde olan açık bilgiye ulaşır. Son dönemde sosyal ağlarla ilgili araştırmaların artması bundandır. Yöneticilerin resmi bilgi sistemlerinden elde edemedikleri bilgiyi sosyal ağlardan elde edebildikleri ortaya çıkmıştır. Sosyal ağlar işletmeler için gerekli olan faydalı bilginin elde edilmesine olanak sunarak stratejik esnekliklerine ve örgütsel dayanıklılıklarına etki eder.

İş dünyasında yöneticilerin resmi bilgi sistemlerine ilave olarak gayri resmi ve dışsal sosyal ağlarından elde edebilecekleri bilginin işletmelere ne gibi faydalar sağlayacağını bilmesi önem arz eder. Bu araştırma yöneticilerin sahip oldukları dışsal sosyal ağlarının rekabette üstünlük sağlamak için işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunun farkına varmalarına yardımcı olacaktır. Bu araştırma ile daha önce stratejik yönetim bakış açısıyla incelenmemiş olan sosyal ağlar ve bilgi yönetiminin işletmelerin stratejik esnekliğine ve örgütsel dayanıklılığına etkisinin incelenmesi bakımından özgün bir değer katacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Yöneticiler karar verirken pek çok bilgi kaynağından yararlanırlar. Bunların içinde resmi bilgi kaynakları (örneğin, raporlar, yazılı belgeler, bilgi ve karar destek sistemleri gibi) büyük önem taşır. Ancak birbirleriyle rekabet eden işletmelerin üst düzey yöneticileri benzer kaynakları kullanmaktadır. Bu nedenle araştırmacı tarafından fark yaratacak bilgi kaynağının sosyal ağlar olduğu varsayılmıştır. Söz konusu bilgi kaynağı yöneticilerin içinde yer aldıkları ve iletişim kurdukları işletme içi sosyal ağlar da olabilir. Ancak bu araştırmada dışsal sosyal ağların stratejik yönetim açısından daha önemli bilgi kaynağı olabileceği varsayılmıştır.

Bir başka varsayım, tüm üst düzey yöneticilerin bazı sosyal ağlar (örneğin, resmi, resmi olmayan, kişisel ağlar gibi) içinde yer aldıkları ve bu ilişkilerinden elde ettikleri bilgiyi kararlarında kullandıklarıdır. Özellikle büyük işletmelerdeki her bir üst düzey

yönetici dışsal sosyal ağlara üyedir, çeşitli düzeylerde ve derecelerde bu ağlarla ilişkileri vardır.

Dördüncü varsayım, yöneticilerin farklı sosyal ağlarından aynı ölçüde bilgi sağlamadıkları; dışsal sosyal ağların büyüklüğünün ve bağın gücünün bilgi sağlama kapasitesi üzerinde etkili olacaktır. Son olarak, araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin veri toplama aracındaki sorulara doğru ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

1.5. Sınırlıklar

Araştırma Antalya ve İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerden oluşmaktadır. Araştırma ile ulaşılan sonuçlar örneklem ile sınırlıdır. Üst düzey yönetici grubunda; Genel müdür, genel müdür yardımcıları ve bölüm (departman) müdürü yer almaktadır. Araştırmada Antalya ve İstanbul illerinin seçilme nedeni, bu illerin Türk turizminde çok önemli yeri olan turizm işletmelerini barındırıyor ve en çok turist çeken iller sıralamasında yer alıyor olmalarıdır (Kıngır, 2006).

Araştırmada bilgi kaynağı olarak sadece dışsal sosyal ağların dikkate alınması ve yöneticilerin diğer bilgi kaynaklarının göz ardı edilmesi bir sınırlılıktır. Sosyal ağ özellikleri çok kapsamlı olmakla birlikte, bu çalışmada yöneticilerin dışsal sosyal ağları; ağın büyüklüğü ve bağın gücü açısından incelenmiştir. Sosyal ağ, stratejik esneklik, örgütsel dayanıklılık ve bilgi yönetimi değişkenlerine ilişkin analitik ölçüm yapılmasının güçlüğü nedeniyle yöneticilerden bu kapsamda sorulan sorulara algısal cevaplar vermeleri istenmiştir. Yöneticilerin tutum, inanç, algı ve kanaatlerin ortaya çıkışı belli ölçüde o andaki çevresel koşulların etkisi altındadır. Yöneticiler tarafından verilen cevaplar anlık olduğundan cevapların zaman içinde farklılaşabileceği için ölçülmesindeki kesinlik de değişebilir (Taylor vd., 2007).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırma modelinde ele alınan değişkenler hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. İlk olarak sosyal ağ kavramı, daha sonra stratejik esneklik, bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık kavramı açıklanmış ve son olarak değişkenler arasındaki ilişkiler detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

2.1. Sosyal Ağ Kavramı

Bu bölümde sosyal ağların tanımı, boyutları, sosyal ağ yapıları, sosyal ağ türleri, sosyal ağların teorik temelleri, sosyal ağ çalışmalarının Türkiye’deki yeri, üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağlarının büyüklüğü ve gücü açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.1. Sosyal ağların tanımı

Sosyal ağlar son dönemde dikkat çeken konulardan biridir. Bu nedenle sosyal ağlar ile ilgili alan yazında yeterince çalışma vardır. Sosyal ağlar hızlı bir şekilde genişleyen; sosyoloji, matematik, istatistik ve bilgisayar gibi bilimlere de kapsayan çok disiplinli bir alandır (Ağcasulu, 2018; Çapkulaç, 2022). Bu bakımdan farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını bakacak olursak; sosyal ağlar aktörlerin sosyal yapılar içinde oluşturdukları bağları içeren ve bu bağlar aracılığıyla oluşmuş ilişkilerin incelendiği bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Varol, 2002). Başka bir tanımda sosyal ağlar, tanımlanmış bir grup insan veya sosyal aktörler arasındaki ilişkilerin bir şablonu olarak tanımlanmıştır (Seibert vd., 2001). Liebowitz (2007), sosyal ağları benzer ilgi alanlarına sahip bir grup aktör (aktörler, bireyler, bölümler vb.) arasındaki ilişkiler seti olarak tanımlamıştır. Sosyal ağlar birey veya gruplar arasındaki ilişkilerin bir sosyal yapı içerisinde analiz edilmesini içerir (Hofmann, 2021).

Alan yazında sosyal ağın örgütsel öğrenme için kilit bir rol üstlendiğini ve sosyal ağların bilgi kaynağı olduğu ileri sürülmektedir (Özdemir, 2008; Ali vd., 2023). Sosyal ağların üyeler arasında hızlı bilgi transferi sağlayarak öğrenmeye imkân verir. Resmi ilişkilerde bilgi sınırlı bir şekilde paylaşırken sosyal ağlarda bir resmiyetin olmamasından dolayı çalışanlar arasında bilgi iletişimi daha kolay olmaktadır. Çalışanların birbirleri

arasındaki bilgi transferi örgütsel öğrenmeyi pozitif etkiler. Bundan dolayı da sosyal ağların öğrenmenin odağı olabileceği konusunda bazı araştırmalar yapılmıştır (Rhee, 2004). İşletme içi bilgi paylaşımında da sosyal ağların çeşitli avantajlar yarattığı konusunda kanıtlar bulunmuş; ağ içindeki bireylerle daha önceden bir etkileşim geçmiş olan kişilerin işletmeye daha faydalı olabileceği söylenmiştir (Cross ve Sproull, 2004). Sosyal ağlar ayrıca karar verme ile ilgili dışsallıklar yaratabilir (Urena vd., 2019). Özellikle yöneticilerin karar verirken alternatif seçenekler ile ilgili tüm bilgiye sahip olmadıkları vurgulanır. Karar verici pozisyonundaki yöneticiler sosyal ağları yoluyla elde ettikleri bilgileri işletmeleri için kullanır.

2.1.2. Sosyal ağların boyutları

Sosyal ağların analizinde zaman içinde ağın büyüklüğü, merkezilik, bağın gücü, yoğunluğu, heterojenliği gibi bazı boyutların olduğu ortaya çıkmıştır. Bu boyutlardan en çok ağın büyüklüğünün araştırmalara konu olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda ağın büyüklüğü genellikle ağ içindeki odak birey ile diğer bireyler arasında oluşan bağların toplam sayısı olarak ele alınmıştır. Ağın büyüklüğünün ölçülmesi ile odak bireyin sahip olduğu ağın büyüklüğü ortaya konmaya çalışılmıştır (Fang, vd., 2012; Perez vd., 2014; Zhou vd., 2023). Bu sayede odak bireyin sosyal ağının büyüklüğüne yönelik çıkarımlar ve değerlendirmelerin yapılmasına imkân sağlanmış olmaktadır. Odak birey ağının büyüklüğü ile diğer işletme değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi imkânı oluşur.

Sosyal ağdaki merkezilik, ağdaki odak bireyin konumunun merkezi olup olmadığının incelenmesidir. Bireyin sosyal ağdaki merkezi olma durumu sosyal ağ içinde olduğu söylenen kaynaklara ulaşmadaki derecesidir. Merkezde bulunan bireylerin diğer bireylere göre çok aracıya ihtiyaç duymadan bağ kurabilmesi o bireye zaman ve mekân bakımından avantaj sağlayabilir (Özdemir; 2008; Sözen, 2012; Yates vd., 2023). Bir sosyal ağda merkezde bulunan bireyin diğer ağ bağlantıları ile arasında aracı olmadan iletişim kurabilmesi ona bilgiye ulaşmada zaman tasarrufu sağlayacaktır. Bilgiye erken ulaşmak yöneticiye diğer işletmelere göre işletmesi için daha erken eylemde bulunmasına imkân sağlayacaktır.

Sosyal ağıdaki bağın gücü, incelenen diğer bir boyuttur. Bu boyut genellikle ağ içindeki iki birey arasındaki iletişimin sıklığına ve ilişkinin yakınlık derecesine bakılarak ölçülmüştür (Park vd., 2018; Neal, 2022; Rajkumar vd., 2022). Bağın gücünde iki yaklaşım bulunmaktadır. İlki zayıf bağların gücüdür. Bu bakış açısındaki temel çalışmalardan biri Granovetter'in (1973) kavramsallaştırdığı “Zayıf Bağlar Yaklaşımı”dır. Zayıf bağlar yaklaşımının ilgi çekmesinin nedeni, bu tür bağların iki birey arasında var olduğu söylenen yapısal boşlukları ilişkilendiren bağlar olarak ele alınmasındandır (Burt, 1992). İki birey arasında köprü görevi gören zayıf bağlar bireylere fayda sağlar (Burt, 1992). Köprü görevi gören birey birbirinden bağımsız iki ağ arasında iletişimi sağlayarak farklı ağlardaki bilgi ve kaynaklara olanak sağlayacaktır.

İkinci yaklaşım ise güçlü bağlar yaklaşımıdır. Güçlü bağlar yaklaşımı yapılan araştırmalar incelenmiştir. Podolny güçlü bağların zayıf olan bağlara göre daha ayrıntılı bilgi ve kaynak transferi sağladığını ifade etmiştir (Podolny, 2001, s. 34). Bu yaklaşımda iki bağlantı noktası arasındaki güvenin sağlandığı, bu nedenle de daha detaylı bilgilerin paylaşıldığıdır. Bir yöneticinin sosyal ağıdaki bağın gücü ile bilgi elde etme çeşitliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, sosyal ağıdaki bağın gücünün genelde ağ içindeki iki birey arasındaki iletişimin sıklığına ve ilişkinin yakınlık derecesine bakılarak ölçülmüştür (Park vd., 2018; Rajkumar vd., 2022; Neal, 2023). Sosyal ağlardaki bağın gücü ağa dâhil olan bireyin iletişiminin sıklığı ve yakınlığı ile ölçülmektedir. Zayıf bağların mı yoksa güçlü bağların mı daha fazla avantaj sağladığına yönelik henüz bir fikir birliği yoktur. Her iki durumda da ortak fikir birliğine varılan husus ağların bilgi edinme konusunda bireye faydalar sağladığıdır. Bağın gücüne ilişkin eleştiri ise güçlü bağlardaki bilginin rutinleştiği ve zaman içinde yeni bilgileri edinme olanaklarının azaldığıdır.

Sosyal ağlarda incelenen bir başka boyut, sosyal ağın yoğunluğu ve ağ bağlarının heterojen olma durumudur. Bu boyutlar odak bireyin sosyal ağda sahip olduğu doğrudan bağların yoğunluğuyla ve çeşitliliğiyle ilişkilidir. Bireyin sahip olduğu doğrudan bağların yoğunluğu arttıkça yeni kaynakların ağa girme olasılığının azalır ve kaynaklar ağ içinde oluşmuş grup arasında dolaşır (Silverman ve Baum, 2002; Yates vd., 2023). Diğer bir boyut, ağ kurma yeteneğidir. Ağ kurma yeteneği, bir bireyin ilişkiler geliştirebilme ve çeşitli bireyler tarafından sahip olunan kaynaklara ulaşabilme becerisi olarak tanımlanır (Walter vd., 2006).

2.1.3. Sosyal ağ yapıları

Sosyal ağlarla ilgili zaman içinde yapılan araştırmalar sosyal ağlarda bazı yapıların olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmalar incelendiğinde Sosyal ağlara yönelik iki temel yapı ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki Şekil 2.1’de gösterildiği gibi “kapalı ağlar”dır. Bu ağlardaki bağ noktaları (node) birbirleriyle karşılıklı ilişki içindedir (Coleman, 1988). Bu ağlarda ağ dışındaki bireyler ile herhangi bir bağ yoktur. Kapalı ağlarda bireyler arasındaki güven en üstü seviyededir. Kapalı ağların en büyük sakıncası ağ dışındaki bilgiye erişimin kısıtlı olması ve yeni bilginin ağ içine alınmasının uzun sürmesidir. İkincisi, sosyal ağ içindeki bireyler arasındaki bağ eksikliği yapısal boşluk olarak tanımlanır (Cross ve Sproull, 2004). Yapısal boşluklu ağlarda ise bilgi erişim daha kolay ve hızlıdır. Yeni bağlar çok hızlı bir şekilde kurulabilir. Kapalı ağlar ise diğer ağlara göre daha az yapısal boşluklara sahiptir. Bu iki yapıya ek olarak farklı ağ grupları arasında ilişki kurulmasını sağlayan “köprü kurucu” bağlardır (Oppen, 2023; Kim vd., 2023). Köprücü bağlarda ise ağlar arasındaki bağı oluşturan bireyin kaynaklara ve bilgiye ulaşmasında kolaylık olduğudur. Ağlar arasındaki bilgi transferi hususunda köprü kurucu bağlar kilit rol oynamaktadır.

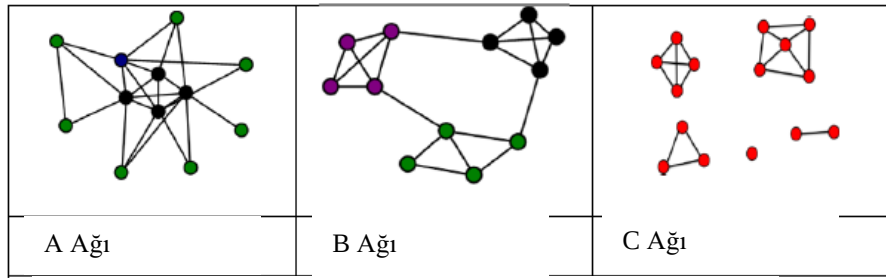


Kaynak: Borgatti ve Halgin 2011, s122.

Şekil 2.1. Ağın Kapalılığı (B), Köprülemenin Gösterimi (A) ve (C ve D arasındaki Yapısal Boşluk

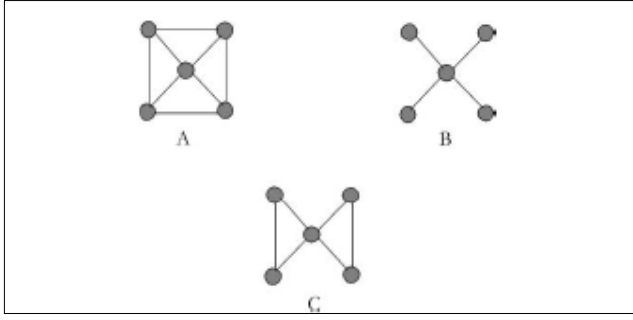
Borgatti ve Halgin (2011), Şekil 2.2.’de gösterildiği gibi, merkez-çevre adını verdiği A ağ yapısında, merkezde sıkıca birbirine bağlanmış merkez bireylerin ve merkeze daha az ve gevşek bir şekilde bağlı çevre bireylerin oluşturduğu bir ağ yapısı önermiştir. Borgatti ve Halgin tarafından önerilen B ağında üç kümeyi köprüleyen bağlar, C ağında ise birbiriyle bağlı olmayan çok parçalı bir yapıdan oluşan bir ağ yapısı vardır. Bu ağ yapılarının üyeleri için farklı etkilere sahiptir. Örneğin, bu ağların işletmenin bir

departmanında çalışan bireyler arasındaki ilişkileri gösterdiği varsayıldığında, A ağ yapısında bilginin bireyler arasında kolaylıkla aktarılabilceğı, C ağ yapısında ise arada bağların olmaması nedeniyle bilginin transferinde sorunlar çıkacağı görölmektedir. Fakat bu her zaman A ağ yapısının diğerlerine göre daha üstün olduğı anlamına gelmemelidir. B ağ yapısı, farklı ağ gruplarını ilişkilendirdiğinden yaratıcı ve çeşitli fikirlerin yaratılmasını cesaretlendirebilir. C ağ yapısı da birbiriyle ilişkisi olmayan bağımsız gruplar için uygun olabilir (Halgın ve Borgatti 2012, s.10-11).



Şekil 2.2. Ağ Yapıları (Halgın ve Borgatti 2012)

Völker ve Flap (2001), araştırmalarında Şekil 2.3’de gösterildiğı gibi ağ yapılarını bağı ağlar (A), yapısal boşluklar (B) ve ayrılmış klikler (C) ağı olarak ele alırlar. Bağı ağlar her bir birey arasında bir bağı olduğı ve bu bağların bireye kaynak yaratma imkânı verdiğini ifade etmişlerdir. Bağı ağlarda güven çok iyi seviyedir. Bağı ağlarda tüm bağı noktaları arasında ilişki vardır. Kapalı ağ olarak tanımlanan ağın başka bir çeşidi olarak düşünölebilir. Yapısal boşluklarda, birbiriyle doğrudan ilişkisi olmayan iki birey arasındaki boşluğu dolduran bireyin bilgi ve kontrol avantajı sağlamaktadır. Yapısal boşlukları köprüleyen birey çok çeşitli bilgi ve kaynaklara ulaşabilir. Kliklere ayrılmış ağ yapısında, merkezi bir birey görünse bile bu bireyin ayrılmış klikler arasındaki normların ve beklentilerin neler olabileceğı konusunda yeterli bilgiye sahip olmayabileceğı belirtilmiştir. Klikler arasındaki bağı sadece merkezdeki birey tarafından sağlanır (Völker ve Flap, 2001, s.300).



Şekil 2.3. (A) Bağlı ağlar, Yapısal Boşluklar (B), ve Ayrılmış Klik ağı (C) Gösterimi (Völker and Flap, 2001)

2.1.4. Sosyal ağ türleri

Sosyal ağlar ile ilgili yapılan araştırmalar sosyal ağların türlerinin olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Yine yapılan araştırmalarla sosyal ağların en önemli işlevinin bilgi transfer etmek olduğu ve bu ağlar içinde bilginin transfer edildiği bazı kanalların bulunduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu kanalların varlığı ve zenginliği bilgi paylaşımının başarısını etkileyebilmektedir. Bilgi paylaşım kanalları açısından sosyal ağlar resmi olmayan, resmi, kişisel, kişisel olmayan, stratejik ve çevrimiçi stratejik ağlar şeklinde beş farklı türde incelenmektedir (Perry vd., 2018; McCarty vd., 2019; Røvik, 2023).

Sosyal ağ türlerinden olan resmi olmayan ağlarda bireyler arasındaki ilişkiler genellikle resmi değildir (Verburg ve Anddriessen, 2011; Kim vd., 2023). Bireyler arasında astlık ve üstlük gibi resmi ilişki kuralları yoktur. İşletme açısından resmi olmayan sosyal ağlar sadece içsel değil işletme sınırları dışına da uzanır. Bu tür sosyal ağlar çalışma ilişkilerini, karşılıklı etkileşimi ve bireyler arasında bilgi paylaşımını içerir (Cross ve Sproull, 2004). Resmi olmayan ağlar bireyin aslında kendi çabasının bir sonucudur. Sosyal bir toplum içerisinde yaşayan birey iş statüsüne bakmaksızın toplum içindeki her seviyeden birey ile ilişki kurabilir ve resmi olmayan ağlar geliştirebilir. Resmi olmayan ağlarda astlık ve üstlük olmadığından bilgi ve kaynak paylaşımı daha rahat olabilir. Bireylerin birbirine güven seviyesi paylaşılan bilginin içeriğine de etki edebilir.

İşletmelerdeki resmi ağlar, astlar ve üstler arasında resmi olarak belirlenmiş ilişkilerden ve fonksiyonel olarak belirlenen gruplar arasında tanımlanmış, örgütsel bir

görevin icra edilmesi için iletişime geçilmesi yoluyla oluşan ağlardır (Ibarra, 2000; Allen vd., 2007). Bu ağlar işletmenin faaliyetlerini yürütmesinde önemli bir rol üstlenir. Resmi ağlarda her bir çalışan (birey) ağ içindeki konumu ve ağdaki ilişkinin yönü hakkında bilgi sahibidir. Bu ağdaki seviyeler işletme yapısına uygun olarak önceden tanımlanmıştır. Hangi yöneticinin hangi yönetici ya da çalışan ile ilişki kuracağı bellidir. Yöneticiler yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken resmi ağlarından faydalanırlar. Resmi ağlara örnek olarak, eğitimler, resmi öğrenme kanalları ve yapılandırılmış takım çalışmaları gösterilebilir (Adam, 2008).

Kişisel ağlar, bireyin kendi çabasıyla ile oluşturduğu ağlardır. Bu ağlar iş ya da sahip olunan statü ile ilgili değildir. Kişisel ağda herhangi bir resmiyet yoktur, tamamiyle bireyin iletişimde bulunduğu tüm bireyleri kapsar. Birey kişisel ağını kurup kurmamakta özgürdür. Kişisel ağlarda astlık veya üstlük gibi tanımlar yoktur. Resmi olmayan ağlar ile benzerlikler göstermektedir. Ancak buradaki temel fark bireyin kişisel ağlarının tamamiyle yaptığı işe yönelik olmamasındandır. Kişisel ağ, yapıları bakımından çizgi, daire ve yıldız tipi ağlar olarak üç gruba ayrılır. Çizgi ağda bilgi A bireyinden B bireyine aktarılır, B bireyi de bu bilgiyi hiç değiştirmeden C bireyine aktarır ve ilişki çizgisel olarak devam eder. Daire tipi ağ kapalıdır, ağ içinde paylaşılan bilgi, bilgiyi paylaşan bireye geri dönebilir. Yıldız tipi ağda, bir bireyin paylaştığı bilgi ağdaki diğer üyeler tarafından diğer ağ gruplarındaki bireylere aktarılır (Liebowitz, 2007, s. 5; Battaglini vd., 2023).

Diğer bir sosyal ağ türü ise stratejik ağlardır. Stratejik ağlardaki temel husus ağın bilinçli olarak inşa edilmesidir. Bu ağ yapısında kurumsal uzmanlar görevlendirilir ve bu uzmanlar örgütsel öğrenmeye odaklanır. Stratejik ağlardaki bu uzmanlar çeşitli kaynaklarla güçlendirilirler ve onlardan işletmelerin ihtiyacı olan yaratıcı çözümleri ve en iyi uygulamaları geliştirmeleri beklenir (Verburg ve Andriessen, 2011; Dasaratha, 2023). Stratejik ağlar kurulurken işletmenin yarar sağlanması hedeflendiğinden bu ağa dâhil olan üyenin ağ içindeki kaynak ve bilgileri etkili bir biçimde kullanması beklenmektedir (Wincent, 2008). Stratejik ağlar bilinçli olarak kurulduğundan bu ağa üye olan bireylerin farkındalık düzeyleri yüksektir.

Diğer bir sosyal ağ türü çevrim içi ağlardır. Çevrim içi ağlar bilgisayar ve ağ teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte ağdaki bireylerin bilgi paylaşımını aracıya ihtiyaç duymadan ve fiziksel bir birliktelik oluşturmadan gerçekleştirmelerini sağlar. Çevrim içi

ağlarda bireyler kendi belirledikleri bireyler ile iletişim kurabilirler. Günümüzde çevrim içi ağlar çok popülerdir (Mou ve Lin, 2017; Grottke vd., 2018). Bunlardan Facebook, LinkedIn, Twitter, blog ve forum gibi medyalar bilginin çok çeşitli şekillerde paylaşılmasına imkân sağlar (Horng vd., 2016). Örneğin, 2023 yılında Facebook üzerinde her gün 4.75 milyar içerik paylaşıldığı ve 10 milyar facebook mesajı gönderildiği tespit edilmiştir (Erişim 10.09.2023, <https://blog.wishpond.com/post/115675435109/40-up-to-date-facebook-facts-and-stats#:~:text=25%20,messages%20are%20sent%20each%20day.>). Bu tür ağlarda her bir birey kendi seçtiği ağlardaki bireylerle doğrudan ilişki kurmakta ve bilgiyi paylaşabilmektedir (Shah, 2010).

Diğer bir sosyal ağ türü benmerkezci ağlardır. Bu ağlarda odak birey diğer bireylerle oluşturulduğu bağlar belirli bir çevrede analiz edilmektedir. Bu ağ türü odak bireyin kaç birey ile bağının olduğunu, ne tür bağlarının bulunduğunu, bu bireylerden hangi bilgiyi elde ettiğini ve hangi bilgileri paylaştığını ortaya çıkarır. Ağ yapısı genellikle geniş ve sınırlarının tanımlanması zor popülasyonlarda faydalı olmaktadır. Tüm sosyal ağlar, bir çevre içinde bulunan bireylerin tamamının birbirleriyle ve başka çevredeki bireylerle aralarındaki ilişkilerin analiz edilmesine imkân sağlar. Tüm sosyal ağ analizinde sosyal ağ içinde bulunan bireylerin hepsinin birbirleriyle olan bağları analiz edilir (Haythornthwaite, 1996, s.330). Tüm ağın analiz edilmesi zor ve karmaşıktır. Bu nedenle, tüm ağ analizlerinde genellikle bilgisayar programlarından faydaniılmaktadır.

Diğer bir sınıflandırma, işletme içi ve işletme dışı sosyal ağlardır. Yöneticiler işletme dışı sosyal ağları ile işletme için faydalı olan bilgilerin elde edilmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca işletme dışındaki benzer sosyal konumda olan bireylerle bağ kurulması işletme içindeki fikirlerin daha karşılaştırılabilir olmasına yardımcı olur. İşletme dışı sosyal ağlar vasıtasıyla yöneticiler karar verirken kendi fikirlerini diğer dışsal ağ ilişkilerini de kullanarak analiz eder ve bu şekilde fikirlerinin işletme için uygun olup olmayacağını denetleyebilirler (Sumelius, vd., 2008).

İşletme içi sosyal ağlar rekabetçi avantajın kaynağı olan bilginin işletme içinde paylaşılmasına katkı sağlar. İşletme içinde resmi iletişim kanalları olmasına rağmen, son zamanlarda bilgi yönetimi yazınında sıklıkla resmi olmayan nitelikteki sosyal ağların bilgi paylaşımında önemli bir rolü olduğu belirtilmiştir İşletme içinde var olan resmi sosyal ağların her zaman bilgi etkili ve verimli bir şekilde paylaşılmasına imkân

vermediği görülmektedir (Harrison ve Hu, 2012; Sözen, 2012; Zhou vd., 2023). Çalışanların işletme içinde kendi çabaları ile geliştirdikleri bağlardan bilgiyi daha kolay elde ettikleri belirlenmiştir. Resmi ağlarda bilginin paylaşılmasında astlık üstlük ilişkilerinden dolayı problemler olabilir ve çalışanlar bilgi paylaşımından kaçınabilirler. Kendilerini daha rahat hissettikleri zaman kurulan bağ ile bilgiyi daha rahat aktarabilirler.

2.1.5. Sosyal ağların teorik temelleri

Sosyal ağların teorik temelleri Granovetter (1973)'in “zayıf bağların gücü”, Burt (1992)'ün “yapısal boşluk”, Coleman (1988)'in “sosyal kapalılık” ve Lin'in “sosyal kaynaklar” yaklaşımları bakış açısından ele alınmış, bu yaklaşımlar aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

M.S. Granovetter'in zayıf bağların gücü yaklaşımı: Sosyal ağların incelenmesi konusunda en önemli katkı Granovetter'in (1973) “zayıf bağların gücü” isimli çalışması olmuştur. Granovetter (1973), bağ gücünü bağ oluşturan zamanının duygusal yoğunluğu ve karşılıklı güvenin bir karşılığı olarak tanımlar. Güçlü bağlar sık iletişimin ve etkileşimin olduğu karşılıklı ilişkinin yoğun olduğu bağlardır. Zayıf bağlar karşılıklı bireyler arasında etkileşimin daha az ve ilişkilerin daha az duygusallıkta olduğu bağlardır (Neal, 2023; Kim ve Fernandez, 2023). Zayıf bağların gücünde temel nokta, bireyler arasındaki bağın zayıf olmasına karşın bu bağlardan bilgi alışverişinin daha fazla olabileceğidir. Bireylerin çok sayıda zayıf bağının olması farklı ağlardaki bilgiye ulaşmasında kolaylık sağlar. Bağlar zayıf olarak nitelendirilse de bu bağların kurulması aşamasında karşılıklı güvenin sağlanmış olması gerekmektedir. Her zayıf bağın güçlü olacağı sonucuna varılmamalıdır.

Granovetter (1973)'in çalışması temelde üç başlık altında incelenebilir. Söz konusu başlıklar altında Granovetter; birçok kişinin işlerini iş ilanları veya iş bulma kurumları gibi resmi kanallardan değil sahip oldukları sosyal ağları aracılığıyla bulduklarını; sosyal ağların iş arayanlara mevcut başvurulabilir işler hakkında daha fazla bilgi edinme imkânı tanıdığını ve sosyal ağlar aracılığıyla bulunan işin daha yüksek ücret ve memnuniyet sağladığını; iş piyasası hakkındaki bilginin sosyal ağdaki zayıf bağlar aracılığıyla yaratılabileceğini ileri sürmüştür (Neal, 2023; Kim ve Fernandez, 2023). Aslında

Granovetter burada günümüz Türkiye'sinde var olan bir durumu yaklaşık elli yıl önce yapmış olduğu çalışma ile ortaya koymuştur. Türkiye için ne iş yaptığın önemli değil kimi tanıdığın önemli sözünün bilimsel anlamda ispatlanmış halidir.

Granovetter (1973), sosyal ağ analizinde bağların niteliği ve bağ niteliğini etkileyen faktörler üzerinde çalışmıştır. Granovetter bağları, güçlü bağlar, zayıf bağlar ve var olmayan (değer yoksunu) bağlar olarak üçe ayırmış, mikro seviyedeki bağlarını güçlü ya da zayıf olmasının, makro seviyeye taşınmasında belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Bu ayrımı yaparken de bağlar arasında bir hiyerarşi kurmamıştır. Granovetter, iki farklı ağ grubunu bağlayan bağlar için köprü tanımını kullanmıştır. Köprü görevini gören bağların ise genelde zayıf bağlar tarafından sağlandığını belirtmiştir. (Neal, 2023; Kim ve Fernandez, 2023). Zayıf bağların sayısının fazla olması durumunda söz konusu birey için çok fazla sayıda köprü oluşturma ihtimali ortaya çıkabilir. Güçlü bağlar bireyler arasındaki sıkı bağları temsil ettiklerinden zaman içinde bireyler için negatif etki yaparak bilginin rutinleşmesine neden olabilir.

R.S. Burt'un yapısal boşluk yaklaşımı: Sosyal ağlar konusunda diğer önemli katkı Burt (1992) tarafından geliştirilen “yapısal boşluklar yaklaşımı” dır. Burt (1992), zayıf bağların gücü yaklaşımı üzerine inşa ettiği yaklaşımında ağ yapısını bireylerin (ya da grupların, işletmelerin) ağ içindeki konumları açısından incelemiştir (Aktaran; Özdemir, 2008, s. 84). Yapısal boşluk yaklaşımında ağ içindeki bireylerin aralarında bağ oluşturmaya seçmeleri yerine ağ içindeki konumlarının gücünün ne olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Yapısal boşluk yaklaşımındaki temel nokta birbirinden bağımsız ağlar arasında bağ noktası kurabilen bireyin yapısal boşlukları doldurduğudur. Bağımsız ağları köprüleyen birey bu bağımsız ağlardaki kaynak ve bilgiye ulaşmış olur. Çok sayıda yapısal boşluğu doldurabilen bireyin bilgi ve kaynaklara ulaşma ihtimali artar.

Yapısal boşluk, bir sosyal ağdaki bireyler, gruplar ve işletmeler arasındaki boşluklardır. Bu boşluklar bireylerin farklı inanışlarından ve uygulamalarından ortaya çıkar. Yapısal boşluklar yaklaşımında bir ağ içinde birbirleriyle ilişkisi olmayan bireyleri ilişkilendirebilen ve boşlukları dolduran birey bilgiyi ve kontrol avantajını elde edebilir (Burt, 2005, s. 15-16). Yapısal boşlukları ilişkilendiren ağlar arasında bağ kuran birey farklı ağlardaki bilgiye ulaşarak işletmeleri için faydalı olabilecek bilgiye erişmesini sağlamaktadır.

Burt (1992) bir bakıma Granovetter'in "zayıf bağlar yaklaşımı"nı geliştirmiştir. Granovetter (1973)'de ilişkisiz ağlarda zayıf bağları olan bireylerin köprü görevi gördüğünü söylemiştir. Yapısal boşluklar yaklaşımında, boşlukları köprüleyen bireylerin ağ içinde avantajlı bir konuma sahip olduğunu belirtmiştir. Köprü görevi üstlenen bireyin üç açıdan yarar elde edebilir. İlk olarak birey ağ içindeki farklı boşlukları köprülediği için farklı bakış açılarına ve uygulamalara erişebilir. İkinci olarak, birey yaratıcı fikirlere ve düşüncelere erkenden sahip olabilir. Son olarak da birey yeni fikirleri paylaşabilme becerilerini geliştirebilir (Burt, 2005, s.23).

Yapısal boşlukları dolduran yöneticiler başkaca elde edemeyeceği çok çeşitli bilgiye ulaşabilirler. Bu bilgileri işletmelerinin içine dâhil ederek avantaj sağlayabilirler. Farklı ağlardan bilgiye ulaştıkları içinde yaratıcı fikirler geliştirebilirler. Yönetim yeteneklerini ve iş birliği ağlarını kullanarak yapısal boşlukları birleştiren yöneticilerin diğerlerinden daha hızlı öğrendiklerini ve alanlarında daha fazla yaratıcı olabilirler (Burt, 2004, s. 357).

Burt (2004), daha sonra sosyal sermayeye aracılık sağlayan mekanizmayı incelediği çalışmada; fikir ve davranışların grup içinde grup dışından daha homojen olduğunu ve gruplar arasında bağlantısı olan çalışanların düşünme ve davranış konusunda alternatif yollara ulaşmaya daha yatkın olduğunu saptamış, gruplar arasında mevcut yapısal boşluklardaki aracılığın diğer başka yollarla elde edilemeyen bir seçenekler vizyonu sağladığını ileri sürmüştür. Farklı gruplar arasında bağ oluşturabilen yöneticilerin bilgi ve kaynak çeşitliliği avantajına sahip olacağı ve bu sayede işletmelerine olumlu anlamda katkı sağlayabilirler.

Ayrıca Burt (2005), büyük Amerikan elektronik işletme yöneticilerinin ağlarının yapısal boşluklarla dolu olduğunu, yapısal boşluklar arasında beklenen ilişkinin sağladığını ve ağlardaki yapısal boşluklar arasında aracılık yapan yöneticilerin fazlasıyla iyi fikirlere, pozitif performans değerlendirmelerine, terfilere ve ücret artışlarına sahip olduğunu tespit etmiştir (Burt, 2005). Yani, sosyal ağlardaki yapısal boşlukları köprüleyen bağ kuran bireyin bilgi ve kaynak edinme avantajı sağlayabileceğidir. Bu sayede diğer ağlardan sadece birey ile bağ kurarak o ağa ait bilgiye erişme imkânı olacaktır.

James Coleman’ın sosyal kapalılık yaklaşımı: Coleman’a göre tüm sosyal yapı ve ilişkiler sosyal sermayenin bazı türlerini zorlaştırır ya da kolaylaştırır. Ancak bazı durumlarda etkileyici normların olmadığı ilişkilerde sosyal ağlar etkili olur. Benzer niteliklere sahip olan bireylerin sosyal sermayelerini daha çok geliştirebildiklerini belirtmiştir. Coleman’ın sosyal sermayeye ilişkin görüşündeki temel nokta sosyal ağdaki kapalılığa yöneliktir (Muscillo vd., 2023).

Coleman (1988), sosyal ağların kapalı olması gerektiğini, kapalı ağlarda iş birliği ve güven duygularının oluştuğunu, ağın kapalı olmasının ağ dışından farklı üyeleri tanıma olasılığını azaltacağından güç edinimiyle ilgili dengenin sağlanabileceğini belirtmiştir. Ağın kapalı olmasının ağ içindeki bireylerle ilgili iki işlevinin olduğu söylenebilir. İlki, ağın kapalı olması bireylerin bilgiye ulaşmalarını etkiler. Sosyal sermayenin önemli bir şekli sosyal ilişkilerden kazanılan potansiyel bilgilerdir. Örneğin, son dönemlerde yaşanan olaylarla ilgilenmeyen bir ağ üyesinin bu bilgileri ağ içinde önemli gelişmeleri takip eden bir bireyden öğrenerek, zamandan tasarruf sağlayabilir. Bu sayede ağ üyesi dikkatini başka konulara verebilir. İkincisi, ağın kapalı olması riskleri azaltır ve ağ içindeki bireyler arasındaki güveni artırır (Muscillo vd., 2023).

Coleman (1988), ağın kapalılık durumunu elmas piyasasından veya benzer diğer piyasalardan örnekle şöyle açıklar: Bu tür piyasalarda etkili yaptırımlar vardır. Bu yaptırımlar davranışları yönetir ve izler. Bu tür piyasalar genellikle kapalı ağlara sahiptir. Bireyler arasında belirgin bir fark yoktur ve ağ içindeki kolektif yaptırımlar güveni kuvvetlendirir. Ağın kapalı olması durumu sıklıkla anne-baba ve çocukları dâhil eden bir sistemde görülür. Yetişkinlerin birbirleriyle beklentiler ve zorunluluklar yoluyla bağlandığı bir çevrede her bir yetişkin diğer yetişkinlerle birlikte bir yetişkinin çocuğunun kontrolüne ve gözlemlenmesine yardımcı olabilir (Coleman, 1988; 1990; Muscillo vd., 2023).

Nan Lin’in sosyal kaynaklar yaklaşımı: Sosyal kaynaklar bir toplum içerisinde değer biçilmiş metalar olarak tanımlanabilir. Bireyin varlığını sürdürmesinde sosyal kaynaklar önemli bir role sahiptir (Lin, 1982). Sosyal kaynaklara zenginlik, güç, toplumsal alanda sahip olunan konum örnek olarak verilebilir (Lin, 1982; Boxman ve Flap, 1990). Sosyal kaynaklar bir bireyin sosyal ağlarında gömülü olduğu varsayılan değer biçilmiş metalarlardır. Sosyal kaynaklar bu metalara erişebilmek bireyin doğrudan ya

da dolaylı ağıları aracılığıyla mümkündür (Lin ve Dumin, 1986). Bir başka deyişle bunlar bireyin tek başına sahip olabileceği kaynaklar değildir. Bu kaynaklar bireyin sosyal ağında var olan ikinci derece kaynaklar olarak düşünülebilir (Boissevain, 1974). Sosyal kaynaklar yaklaşımında bireyin yaşadığı toplum içindeki kaynaklara ulaşabilme derecesinin varlığını sürdürmesinde en önemli etkenlerden biri olduğudur. Bireyin sosyal toplum içinde bulunduğu konumun bu kaynaklara ulaşmada önemli etkisi vardır. Sosyal toplumda bir hiyerarşinin olduğu bu hiyerarşininde kaynaklara ulaşabilme derecesini etkilediği ifade edilmiştir.

Lin'in yaklaşımı bireylerin toplum içindeki sosyal konumlarının hiyerarşik olarak sıralandığı ağlardan oluşan bir sosyal yapı resmi ile başlar. Bu, piramit şeklinde bir yapıdır ve zirveye çıkıldıkça bireye sağlanan avantajların sayısı artar. Lin (1982)'in yaklaşımında sosyal kaynakların bireylerin sosyal konumları gereği sahip olabilecekleri kaynaklar olarak açıklanır. Lin, ayrıca sosyal aktörlerin ağdaki konumlarının sosyal kaynaklara sahip olabilme ve ağı harekete geçirebilme özelliğine bakarak belirlendiğini ifade etmiştir. Ağ içindeki konumun yeterliliği ise Lin'in bireyin konumunun gücü varsayımıyla açıklanabilir. Bu varsayıma göre, bireyin sosyal yapıda sahip olduğu ilk konum ile sosyal kaynaklara ulaşması ve kullanması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani, birey toplumdaki hiyerarşik yapının üst sıralarında yer alması durumunda sosyal ağlarını kullanarak sosyal kaynaklara daha kolay bir şekilde erişebilir.

Sosyal kaynaklar yaklaşımındaki temel nokta bireyin konumunun etkisiyle sosyal ağında var olduğu söylenen kaynakları kullanarak sosyal yapı içinde daha iyi sonuçlara ulaşabilir. Sosyal kaynaklar yaklaşımına göre, eylemin başarısı sosyal kaynağı sağlayan (bilgi ve avantaj) bağ noktası ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkilidir. Buna göre sosyal kaynak bağ noktası (bilgi temin edilen birey) sosyal yapı içindeki bireyin hiyerarşik konumları tarafından belirlenir. Yani sosyal kaynağı sağlayan bireyin sosyal yapı içinde konumu ağ içinde bağlantıyı kuran birey yararına ağın faydasını azaltır ya da artırır (Burt, 1992).

Sosyal kaynaklar yaklaşımı, sosyal kaynaklara ulaşmayı ve kullanmayı etkileyen iki etmen olduğunu ileri sürer. Bunlar, bireyin sahip olduğu konum ve bireyin ağında ulaşmak istediği bilgiyi ve etkileşimi sağlayan bağ noktası arasındaki ilişkinin gücüdür. Bu yaklaşımda esas belirleyici olan bireyin hangi amaca ulaşmak istediğidir. Faydalı bir

bilgiye ulaşılmak isteniyorsa zayıf bağlar, karşılık güven ve iş birliğinde ise güçlü bağlar faydalı olabilir.

2.1.6. Sosyal ağ çalışmalarının Türkiye’deki yeri

Sosyal ağ araştırmalarının Türkiye’de yapılan bilimsel araştırmalardaki yeri aşağıda belirtilen araştırmalarla incelenmiştir.

zdemir (2008), “Sosyal ağ özellikleri bakış açısıyla sosyal sermaye ve bilgi yaratma ilişkisi; Akademisyenler üzerinde yapılan bir alan araştırması” başlıklı araştırmasında, sosyal ağ boyutlarından ağ kurma davranışları, ağ büyüklüğü, ağ farklılığı, ağ yoğunluğu ve ağ merkezियeti incelenmiştir. Sosyal sermaye ile bilgi yaratma ilişkisini akademisyenler üzerinde sosyal ağ analizi ile incelemiş ve fen bilimleri ve sosyal bilimlerde yer alan akademisyenlerin sosyal ağ özellikleri ve güven boyutlarının makale sayısı üzerindeki etkisini ölçmüş, araştırma sonucunda sosyal sermaye ve bilgi yaratma arasındaki ilişkinin bilim dallarına göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sözen vd., (2009), “Sosyal ağ analizinin işletme çalışmalarında incelenmesi” başlıklı çalışmada, sosyal ağ yaklaşımını mevcut yapılmış araştırmalar üzerinden incelemiş, sosyal ağ araştırmalarının aktörler arasındaki dinamik sosyal etkileşimden oluşan, iş yaşamının açıklanmasında yardımcı olabileceğini ileri srmştir. Sosyal ağların incelenmesinin neden bazı ülke, işletme ya da bireyin sosyal sermayelerini kullanarak başarılı olduklarını anlama konusunda yardımcı olabileceğini belirtmiştir.

Sözen ve Sağsan (2010), “rgtsel ağlardaki aracılık rolleri ve bilgi akışının manipülasyonu” başlıklı çalışmalarında, teoride işletmelerde sosyal olarak yaratılmış bilgi akış yapılarını yapısal boşluk yaklaşımını kullanarak açıklamışlardır. alışmalarında işletmelerde doğal ve teknik bilgi akışı arasındaki ilişkiyi anlamak için sosyal ağların bilgi sistemi tasarımının oluşturulmasından önce incelenmesi gerektiğini, yapısal boşluk yaklaşımının işletmelerde bilgi sistemlerinin tasarlanmasında önemli olabileceğini vurgulamışlardır. Sosyal ağların teorik ve metodolojik yaklaşımlarının incelenmesinin işletmelerde etkili bir bilgi sisteminin kurulmasında n şart olarak ele alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sözen (2014), “İş sahiplerinin sosyal ağ bağlantılarının girişimciden, ikinci ve üçüncü kuşağa değişimi” başlıklı çalışmada, iş sahipliğinin girişimciden üçüncü kuşağa değişiminde örgütler arası ağ yapı niteliklerinin değişmesinde etkili olduğu, girişimciden üçüncü kuşağa değişimde örgütler arası düzeyde güçlü bağların oranının azaldığı, ağ ilişkilerinde aracı aktörlerin sayısının arttığı, bu bakımdan sahiplik değişimi sürecinde yeni kuşaklarda yapısal boşlukların ve aracılardan öneminin artacağı görüşünü desteklemiştir. İşletmelerin kurucuları tarafından geliştirilen bağlar güvene dayalı kapalı bir ağ yapısı iken, zaman içinde bunun işletmeler açısından negatif bir etki yaratacağından, daha sonraki kuşaklarda mevcut bağlar korunurken, aracı bağların önem kazanmasıyla değişim göstermektedir. Sözen, çalışmada sosyal ağ araştırmalarında değişim konusunun yeterince çalışılmamasına eleştiride bulunmuş, sosyal ağlar içinde değişim olgusunun araştırılması gerektiğini belirtmiştir (Sözen, 2014).

Sargut ve Kırkbeşlioğlu (2015), “İslami çalışma etiğinin dönüşümü ve sosyal ağlar: İslami sosyal gömülü olmanın rolü” isimli çalışmalarında sosyal ağ yaklaşımı ile dinsel ve laik olarak adlandırılan iş sosyal ağlarının çalışma etiği üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmada birbirleri ile zıt gibi görünen iki farklı sosyal ağda Türkiye’de bu iki ağa üye olduğu düşünülen 80 yöneticiyle görüşülerek gerçekleştirilmiş, dini inanışlar üzerine kurulan sosyal ağların gücünün artmasından dolayı yöneticilerin bu ağlara ulaşma isteğinin arttığı, bunun özellikle devletin iş yaşamında güçlü aktör olma rolünü sürdürmeye devam etmesinden dolayı, yöneticilerin dini sosyal ağlarda kalmayı tercih ettikleri, dini sosyal ağlara üye olan bireylerin ağın merkezinde olmaya ve köprü vazifesi görmeye çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Sargut vd., (2015), 2004 yılından itibaren düzenlenen Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde bildiri sunan ve doktoraasını bitirmemiş genç akademiklerin on yıllık süreçte üstlendikleri aracılık rollerinin kendi alanlarında yaratmış olabileceği dönüştürücü etkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar başlangıçta kongrelere katılan genç akademiklerin kendi ağlarında kapalı kalarak üniversiteleri bünyesindeki bilgi anlayışı ve iş yapma biçimleri doğrultusunda üniversitelerindeki akademisyenlerle çalışmalar yaptıklarını gözlemlemişlerdir. Genç akademikler, araştırmacıların sordukları sorulara kongrelerde farklı üniversitelerden yeni akademisyenlerle yeni zayıf bağlar kurabildiklerini ve bu sayede farklı sosyal alanlardaki akademisyenlerle tanışarak kendi ağlarından farklı bilgi, anlayış, akademik iş yapma biçimi ve yeni kuramsal bilgileri elde

ederek kendilerini dönüştürme olanağı bulabildikleri cevabını vermişlerdir. Ayrıca bu yeni kurulan bağlarla genç akademikler sosyal yapıdaki boşluklarda yeni köprüler oluşturarak sosyal sermayelerini geliştirebilir (Sargut vd., 2015, s. 78-84).

Tunçay (2016), “Asil ve Vekil İlişkilerinin Sosyal Ağ Analiziyle İncelenmesi” başlıklı doktora tezinde, Türk toplumunun çeşitli kültürel özelliklerinden yola çıkarak yerel bağlamda asil ve vekil ilişkileri incelenmiş, araştırma sonucunda yerel bağlamda asillerin vekil seçiminde güçlü bağlarını ve aracılık ilişkilerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Asillerin güçlü bağlarındaki ilişkilere güvendiği ve güçlü bağlarından elde ettikleri bilgiyi kullanarak vekil seçimlerine karar verdikleri ortaya çıkmıştır.

Alan ve Sözen (2017), “Biçimsel ve biçimsel olmayan sosyal ağların sosyal sermaye edinimindeki rolü: Kadın yönetim kurulu üyeleri üzerine bir araştırma” başlıklı çalışmalarında, bağımsız kadın yönetim kurulu üyesi yöneticilerin kariyer gelişimlerinde biçimsel olmayan ağ ilişkileri ve biçimsel olmayan gruplar içinde yer aldıkları; sosyal sermayelerini bu yolla geliştirmeye çalıştıkları ve bunda başarılı oldukları, kadın yöneticilerin biçimsel olmayan sosyal ağları seçmelerinin temel nedeni olarak da erkek yöneticilere sunulan fırsatların aynı ağlarda kadın yöneticiler için geçerli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ağcasulu, (2017), “Ağ Yaklaşımı ve Sosyal Sermaye Kuramı Perspektifinden Formel Örgütlerde İlişkiler: Belediye Meclisi sosyal Ağ Analizi İncelemesi” başlıklı Doktora tezinde, resmi olmayan ilişkilerde elde edilen sosyal sermayenin birey ve işletme yönetimi ve işleyişinde etki edip etmediğini resmi olmayan sosyal ağlar ve sosyal sermaye aracılığıyla incelemiştir. Çalışmada işletmelerde var olan resmi ve resmi olmayan ilişkilerin önemi incelenmiş, bireyin sosyal yönü dikkate alınarak sosyal etkileşimlerinin önemli olduğu, sosyal ağ analizi ile resmi olmayan yapının resmi olan yapılara yansımaları ve işletmenin ve yönetimin gözle göremediği değişkenlerin ilişkiler yoluyla ortaya konulabileceği ifade edilmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan sosyal ağların tanıma ve arkadaşlık ağlarının daha homojen olduğu, daha fazla sayıda bağın olduğu, bunun işletmenin işleyişinde olumlu sonuçları doğurduğu ortaya çıkarılmıştır.

Ağcasulu (2018), “Sosyal Bilimlerde İlişkileri İnceleyen Bir Yöntem: Sosyal Ağ Analizi” başlıklı araştırmasında, sosyal ağ analizinin sosyal bilimlerdeki ilişkilerin incelenmesinde bir yöntem olarak tanınabileceğini, ağ araştırmaları ile ilgili, konu,

sınırlar ve hedef kitlenin belirlenmesi, veri toplama süreci, araştırma araçları, veri yönteminde kullanılan temel ölçüt ve kavramları, ağ analizinde araştırma düzeyi, ilişki düzeyi ve aktör düzeyleri ile diğer ilgili kavramlara yönelik bilgi vermiş, bir bakıma sosyal ağ analizinin röntgenini çekmiştir.

Uygun (2018), “Türkiye’de Sağlık Turizmi Alanında Paydaş Analizi: Ankara’da Sosyal ağ analizi Yaklaşımı Uygulaması” başlıklı Doktora tezinde, paydaşların sahip olduğu merkezilik, arasındaki ve yakınsaklığı sosyal ağ analizi ile tespit etmiş. Araştırma sonucunda Sağlık Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Ekonomi Bakanlığı lider-yıldız olarak tespit edilmiş, aracılık rolünün Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü, kapıcı rolünü de Sivil Toplum kuruluşlarının, yayıncı rolünün de Ankara İl Sağlık Müdürlüğü olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında Sağlık Bakanlığının ağda merkezi bir konumda olmasından dolayı gruplar arasındaki bilgi akışını kontrol eden güçlü bir aktör olduğunu söyleyebiliriz. Aynı zamanda diğer aktörler arasındaki zayıf bağlarda incelenmiştir. Sosyal ağ analiz yöntemi kullanılarak paydaşların stratejik konumlarına yönelik önemli bilgilere ulaşılmıştır. Sosyal ağ analizinin paydaşların stratejik karar alma süreçlerine katkı sağlanabileceği ifade edilmiştir

Fayganoğlu (2019), “Sosyal Ağ Bağlantılarının Bireyin İş Yeri Performansı Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma” başlıklı doktora tezinde, bireylerin sahip olduğu olumlu ya da olumsuz sosyal ağlarının performansları üzerindeki etkisini incelemiş ve olumlu sosyal ağ ilişkilerinde aktörlerin danışma dereceleri arttıkça akademik faaliyetlerindeki performansın olumlu yönde olduğu, olumsuz ağlarında bireysel performansını arttırıcı yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Olumsuz ağlarda bireyin kendine daha fazla vakit ayırarak akademik faaliyetlerinde olumlu yönde bir artış olduğu ortaya çıkmıştır.

Çapkulaç (2020), “Sosyal Ağ Düzenegi Bağlamında Yönetim Kurulu Bağımsız Üye Seçimi ve Firma Değerine Etkisi” başlıklı doktora tezinde, birey düzeyinde yapılan sosyal ağ analizinde ağlarda merkeze konumda yer olan aktörlerin kaynaklara erişmede daha avantajlı olduğu, zamanında ve farklı bilgilere ulaşması sebebiyle çoklu bağımsız yönetim kurulu üyeliklerine seçildikleri görülmüştür. Bu aktörlerin sosyal ağları ile sosyal sermayelerini daha fazla geliştirdikleri, bu aktörlerin işletmelerin firma değerine olumlu yönde katkı sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal ağ analizinde merkezde

bulunan aktörlerin bilgiye ve bağlantılarının sayesinde sosyal sermayelerinin de geliştiği yadsınamaz bir gerçektir.

Alan ve Köker (2021), salgın ve uzaktan çalışma düzeninin çalışanların sosyal ağ ilişkilerinin değişimine etkileri sistematik yazın taraması ve önermeler isimli araştırmalarında, salgın durumunda uzaktan çalışma durumuna geçilmesiyle çalışanların sosyal ağlarında zayıf bağların öneminin bir kez daha ortaya çıktığı, çalışanların zayıf bağlar kurarak bağ sayılarını artırarak iş ilişkileri açısından daha fazla fayda sağladıkları yönünde bir eğilimin olduğunu değerlendirmişlerdir.

2.1.7. Üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağlarının büyüklüğü ve gücü

Bu bölümde üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarının büyüklüğü ve gücü hakkında alanda yazında yapılmış çalışmalara yer verilmektedir. Alan yazında sosyal ağları büyük (geniş) olan üst düzey yöneticilerin bilgi ve kaynaklara ulaşmada avantaj sağladığı, yöneticilerin bu avantajı işletmeleri için pozitif yönde kullandıkları belirtilmektedir. Yöneticilerin sosyal ağlarının gücü konusunda ise bir fikir birliği bulunmamaktadır. Alan yazında koşullara bağlı olarak değiştiği ifade edilmektedir. Bazı durumlarda güçlü bağların fayda sağladığı belirtilirken, bazı durumlarda ise zayıf bağların faydalı olduğu belirtilmektedir (Perez vd., 2014; Yates vd., 2023). Üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarının büyüklüğü ve gücü aşağıdaki bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.1.7.1. Üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarının büyüklüğü

Sosyal ağın büyüklüğü, odak bireyin iletişimde bulunduğu bağların toplamıdır. Bu aynı zamanda bir ağ üyesi için bilgi kanallarının toplamıdır. Üst düzey yönetici sosyal ağını ne kadar çok genişletirse (büyütürse) daha fazla bilgi kanalına sahip olabilir. Ağının büyük olmasından dolayı farklı ağ üyelerinden elde edilen bilgiler sayesinde odak üst düzey yönetici farklı koşullar için daha iyi bir pozisyon alabilir (McDonald vd., 2008). Ağ büyüklüğü üst düzey yöneticinin yeni bilgi arayışına katkı sağlayabilir, bilginin sayısını

artırabildiğinden işletmesinin daha iyi pozisyon almasına katkı sağlayabilir (Dyer ve Nobeoka, 2000).

Yine aynı şekilde üst düzey yöneticinin ağıının büyüklüğünün artması ile elde edilen bilginin de artması, yöneticilerin stratejik tercihler yapılabilmesine katkı sağlayabilir (Lant vd., 1992). Büyük ağların daha fazla bilgi sağladığı düşünüldüğünde (Perez vd., 2014; Yates vd., 2023) bu tür ağları kullanan yöneticiler daha fazla bilgi kaynağına sahip olarak rekabetçi koşullarda işletmeleri için daha iyi sonuçlar elde edebilir (Zaheer ve Bell, 2005).

Baum vd., (2000), Kanada biyo teknoloji işletmelerinde yeni iş kuranların performansı ve müşterek ağların kompozisyonunu (büyüklüğü) inceledikleri çalışmalarında, müşterek ağların geliştirilmesi ile maliyetlerin düşürülmesinde, çatışma ve karmaşıklığın azaltılmasında ve bilgi çeşitliliğinin sağlanmasında sosyal ağların önemli olduğunu ortaya koymuşlardır.

Anderson (2008), “Sosyal ağlar ve ağ fırsatlarını gerçekleştirmek için bilişsel motivasyon: yönetici bilgi toplama davranışlarının incelenmesi”, isimli araştırmasında, daha büyük sosyal ağına sahip yöneticilerin daha fazla ve çeşitli bilgiye sahip olduğunu ve bilgiye ulaşmak için fazla zaman harcamadığını ortaya koymuştur. Ağıın büyüklüğü ve bilişsel ihtiyaç arasındaki etkileşimde, bilgi arama süresi ve aranılan bilginin büyüklüğü bilgi toplama araçları bakımından desteklenmektedir.

2.1.7.2. Üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarındaki bağıın gücü

Sosyal ağıdaki bağıın gücüyle ilgili en önemli çalışma Granovetter’in bireyler arasında zayıf ve güçlü bağlar olarak tanımladığı, zayıf bağların güçlü bağlara oranla daha farklı ve yararlı bilgilere ulaşma imkânı sağladığını ileri sürdüğü çalışmadır (Granovetter, 1973; Alan ve Köker, 2021). Araştırmasında bağıın gücünü iki bağı noktası arasındaki iletişimin sıklığıyla ölçmüştür. Granovetter bağıın gücünü “bağı biçimlendiren zamanın miktarının, duygusal yoğunluğunun, içtenliğinin ve karşılıklı yükümlülüklerin bir kombinasyonu” şeklinde tanımlamıştır. Granovetter yaptığı çalışmada sosyal ağıdaki iki bağı noktası arasındaki iletişimin sıklığının artması durumunda bu bağda yeni bilgilerin elde edilmesi olasılığının azaldığını, bilginin rutinleştiğini, diğer taraftan sık olmayan

zayıf bağların yeni bilgi ve kaynakların elde edilmesine imkân sağladığını ortaya çıkarmıştır

Granovetter'a göre, zayıf bağlar ile farklı sosyal ortamlar birleşmekte, bu sayede zayıf bağlara sahip olan bireyler daha geniş bir sosyal ağdan bilgi edinme imkânı elde edebilmektedir. Granovetter, bireyler arasındaki zayıf bağların farklı sosyal ağlardaki bilgi ve kaynaklara ulaşmada daha iyi sonuç sağladığını ileri sürmüştür. Ancak bu zayıf bağlar her zaman bilgi edinmede köprü görevi görmemekte, köprü görevini görebilmesi için bağ noktaları arasında karşılıklı güvenin de tesis edilmesi gerekmektedir.

Daha öncede ifade edildiği gibi sosyal ağ yaklaşımında bağın gücünün nasıl olması gerektiği konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar sosyal ağdaki güçlü bağların, yakınlık ve güveni tesis ederek her iki tarafın faydasına olacağını ifade etmiştir. Güçlü bağların gerekli olduğunu savunan araştırmacılara göre, böyle bir bağa sahip üye belirsizlik derecesini azaltarak ve aralarında iş birliği oluşturarak karşılıklı çıkar, kontrol kolaylığı ve artan bilgi alışverişi sağlayabilir (Perez vd., 2014).

Sosyal ağlardaki güçlü bağ faydalı ve örtük bilginin elde edilmesinde önemlidir (Senaratne ve Sexton, 2008; Senaratne vd., 2023). Çünkü güçlü bağ bir geçmişi ve karşılıklı güven unsurunu içinde barındırır, ağ üyeleri arasındaki düzenli etkileşim bazı konularda uzmanlaşmış bilginin üyeler arasında paylaşılmasına olanak tanır. Güçlü bağlarda paylaşılan bilginin çok çeşitli ve fazla olmasa da içerik bakımından işletme için faydalı olduğu, böylece belirsizlik içinde faaliyette bulunan yöneticiler için çok önemli olan bilgi transferi sağlanır. Ayrıca güçlü bağ rekabetçi avantajın değerli bir aracıdır (Senaratne vd., 2023).

Güçlü bağlar karşılıklı güvenin oluşmasını destekleyerek, uzun dönemli problemlerin çözülmesi, bilgi transferinin sağlanması ve çevresel değişimlere uyum gösterilmesi sürecinde fayda sağlar (Senaratne vd., 2023). Örneğin; CEO'ların önemli müşteri ve tedarikçileri ile kurdukları güçlü bağlar bilginin yaratılması, transfer edilmesi ve kullanılmasını imkânlı hale getirecektir. Rakipler ile kurulan bağlar rekabetçi belirsizlikler ile başa çıkabilmede fayda sağlayacaktır (Perez vd., 2014).

Güçlü bağları savunan araştırmacılar güven konusuna önem vermişlerdir. Yakınlık ve güven ile güçlü bağların kurulabileceği ifade edilmiştir. Oysaki yöneticilerin sosyal

ağları zaman içinde değişebilmekte daha sık görüştüğü bir bağ noktası ile zaman içinde daha az görüşülebilmektedir. Aslında zayıf bağların gücünde de güven konusu ele alınmaktadır. Bağlar arasında geçmişten gelen bir güvenin olduğu zaman içinde bağın gücünün azaldığı ancak iki bağ noktası arasında güven hususunda bir sorun olmadığı, bu sayede zayıf bağların sayısı arttıkça bilgi ve kaynaklara ulaşmanın daha kolay olabileceği ortaya çıkmaktadır. Yani zayıf bağlarda güven tesis edilememişse bilgi ve kaynak paylaşımının sağlanamadığı ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin sosyal ağlarının gücü her iki bakış açısından alınmaktadır. İki bakış açısından yapılan araştırmaların sonuçlarını incelediğimizde ortak noktanın bilgi ve kaynak paylaşımı olduğu ve bununda işletmeler açısından faydalı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

2.2. Stratejik Esneklik

Bu bölümde esneklik ve stratejik esneklik kavramları, stratejik esneklik kavramının teorik altyapısı, stratejik esneklik boyutları, stratejik esnekliği teşvik eden nedenler, stratejik esnekliği engelleyen etmenler, stratejik esneklik çıktıları ve işletmeler sağlayacağı yararlar açıklanmıştır.

2.2.1. Esneklik ve stratejik esneklik kavramları

Esneklik karmaşık, çok boyutlu ve tanımlaması zor bir kavram olmasına karşı önemli ölçüde araştırma konusu olmuştur (Brozovic, 2018; Herhausen vd., 2021). Bunun nedeni genellikle geliştirilen tanımın bir yönetsel durumu veya problemi çözmeye odaklanmasındandır. Tanımlar esnekliği bir işletmenin zamanında değişimi gerçekleştirebilme, çevresel değişimlere tepki gösterebilme becerisi veya yeteneği olarak kavramsallaştırmıştır (Hitt vd., 2016; Sony vd., 2022). Esneklik içerisinde birçok değişkeni barındırmaktadır. İşletmeler açısından esneklik yaşamsal faaliyetlerini sürdürme, çevresel değişimlere tepki verebime yeteneğidir.

Evans (1991), esnekliği daha önceden planlanmış olan bir şeyi farklı bir şekilde yapabilme kapasitesi olarak tanımlamış, esnekliğin geçici ve sürekli boyutları olduğunu ifade etmiştir. Esneklik, farklı durumlarda neler yapılacağı konusunda hazırlıklı olmak ve gerektiğinde reaksiyon gösterebilmektedir. Esnek olabilmek için mevcut olan işletme

yapısının değişimlere hazırlıklı olması gerekir. Esnek olabilmek için yönetim kademesinin de buna sahip çıkması ve gerekli yönetsel hazırlıkları yapıyor olması gerekir. Bu kapsamda alan yazında bazı önemli araştırmalar esnekliği incelenmiştir.

Ansoff (1975), müşteri ihtiyaçları ve ürün süreç teknolojilerindeki hızlı değişim sebebiyle işletmelerin esnek ve gerektiğinde hazır olmalarını sağlayan yeni bir strateji geliştirme zorunluluğunu vurgulamış ve böylece stratejik esneklik kavramı alan yazına girmiştir. Stratejik esneklik, bir işletmenin dışsal çevresinde tahmin edilemeyen değişikliklerin hızını çevresel dinamizmle açıklamaya çalışan bir kavramdır (Zhang, 2006). İşletmeler esnek olmak istiyorlarsa öncesinde esneklik ile ilgili stratejik bir anlayış geliştirmeli ve bu konuda gerekli adımları atmalıdır. Aksi takdirde esneklik sadece sözde kalmaktadır. Esnek olabilmek için değişimlere hazırlıklı olmak gerekmektedir.

Volberda (1996), esnekliği ihtiyati, operasyonel, yapısal ve stratejik olarak dört boyutta incelemiştir. İhtiyati esneklik, işletmelerin statik süreçlerinde; operasyonel esneklik, genellikle rutin olan yetenekler içerisinde; yapısal esneklik, çevresel değişime uyum sağlayabilmek için işletme ve karar verme düzeyinde; stratejik esneklik ise, alışılmışın dışında meydana gelen çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek için işletme içindeki faaliyetlere ve işletme hedeflerinde düzeltme ve uygulama yapmaya imkân veren esnekliktir.

Powel ve Powell (2000)'a göre, esnekliğin dört boyutu bulunmaktadır; 1) İşletmede uyum için geçen süre (kısa, orta ve uzun vade), 2) İşletme değişimi için gerekli olan öngörülen ve öngörülemeyen fırsatlara ne kadar açık olduğunu gösteren durumlar (beklenen durumlar, beklenmeyen durumlar, 3) İşletmenin pasif yâ da aktif eğilimi (Aktif, pasif), 4) Dışsal ilişkilerin yönetimi veya içsel koşullarla elde edilen esneklik (Dışsal veya içsel) Ayrıca işletme esnekliği operasyonel, taktik ve stratejik esneklik gibi farklı düzeylerde sınıflandırılabilir (Powel ve Powell, 2000).

Yazında stratejik esneklik konusunda pek çok tanım bulunmasının nedeni stratejik esneği ele alış yönteminden kaynaklanmaktadır (Brozovic, 2018; Herhausen vd., 2021). Bunlardan birinde stratejik esneklik, bir işletmenin sahip olduğu içsel ve dışsal ilişkileri yeniden yapılandırma yeteneği şeklinde tanımlanmıştır (Robert ve Stockport, 2009). Aaker ve Macarenhas (1984), stratejik esnekliği çevrede meydana gelen hızlı, belirsiz ve önemli değişimlere uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlamış ve stratejik esnekliğin

işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir (Johnson vd, 2003). Sanchez, kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliğinin stratejik esnekliğe sahip olunmasına katkı sağlayacağını ifade etmiştir (Nassani ve Aldakhil, 2021). Stratejik esneklik rekabetçi ve sürekli değişen piyasa koşullarında işletme yapısını yeniden organize edebilme, kaynaklarını doğru şekilde kullanabilme, diğer fonksiyonel sistemlerini kullanabilme imkânı sunan dinamik yetenekler olarak da incelenmiştir (Contador vd., 2020).

Stratejik esneklik diğer bir tanımda işletmenin dışsal çevrede meydana gelen önemli değişimleri tanımlayabilme yeteneği ve var olan kaynaklarını bu değişimlere cevap verebilmek için yeni uygulama alanları bularak harekete geçirme, gerektiği zamanda hızlı bir biçimde bu uygulama alanlarını durdurabilme ve eski konumuna getirebilme becerisi olarak tanımlanmıştır (Shimizu ve Hitt, 2004, s.45). Yukarıda yapılan tanımlara ve çalışmalara baktığımızda odak noktanın çevresel değişimlere ve belirsizliklere karşı işletmelerin aldığı önlemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı araştırmalar stratejik esneklikte yapıya önem verirken, bazı araştırmalar ise ilişkilere, bazıları ise devamlı ve kesintili koşullara dikkat çekmektedir.

Stratejik esneklik, işletmelerin çevresel değişikliklere cevap verebilmelerini, bu değişiklikleri yönetebilmelerini sağlayan bir yetenek grubu olarak tanımlandığında bu yetenekler işletmelerin çevresel değişimlere tepki verebilmelerine, ayrıca aşırı rekabetçi piyasalarda faaliyette bulunurken değişimleri yönetmelerine imkân sağlar (Nassani ve Aldakhil, 2021). İşletmeler bu yetenekleri zaman içerisinde yaşadıkları tecrübelerden elde edebilirken, alternatif durumlarda neler yapılacağına dair yönetsel faaliyetler sayesinde bu yetenekleri kazanabilirler.

Özellikle çevresel değişimlerin hızlı olduğu bir piyasada faaliyette bulunan işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejik esneklikleri geliştirmeleri gerekir (Cingöz ve Akdoğan, 2013). Çünkü esnekliği sağlayan stratejileri geliştirmesi sonucunda rekabet avantajı elde edebilir ve performansı artar (Shalender ve Yadav, 2019). İşletmelerin stratejik esnekliklerini geliştirebilmesi içinde yönetim kadrosunun stratejik esnekliğe önem vermesi gerekir. Stratejileri geliştirenler işletmelerde üst düzey yöneticiler olmaktadır. Üst düzey yöneticiler yapısal, ilişkisel, çalışanların eğitilmesi gibi konularda girişimlerde bulunması gerekmektedir. Stratejik esnekliğin yeterli derecede

pazar rekabeti ile karşı karşıya kalan işletmelerin çevresel değişimlere tepki vermelerini, sağlayacak önemli bir araç olarak değerlendirilmesi gerekir (Katsuhiko ve Hitt, 2004). Stratejik esneklik, bir işletmenin çevreye uyum sağlama kapasitesinin güçlü bir göstergesidir.

Stratejik esneklik işletme ve karar vericiler olarak iki düzeyde uygulanır. İşletme düzeyi işletmenin çevresel değişimlere karşı başarılı bir şekilde tepki gösterip uyum sağlamasına olanak sağlar Karar vericiler düzeyi, yöneticilerin karar verme süreçlerinde yeni, alternatif fikirlerin yaratılmasına ve uygulamasına olanak sağlar (Muneeb vd., 2023). İki düzey birbirinden bağımsız değildir. İşletmelerde yönetici tarafından alınan kararlar işletmenin çevresel değişimlere nasıl tepki vereceğinin belirlenmesinde rol oynar. Diğer bir deyişle karar vericiler sayesinde stratejik esneklik işletme düzeyinde gerçekleşir. Stratejik esnekliğin gerçekleşmesi için yöneticiler ve işletmelerin de birtakım yeteneklere sahip olmaları gereklidir. Bundan dolayı yöneticilerin stratejik esneklik felsefesini çok iyi kavramaları ve stratejik esneklik için gerekli olan uygulamaları hayata geçirebilmelidirler.

2.2.2. Stratejik esneklik kavramının teorik altyapısı

Stratejik esnekliğin teorik temelleri incelendiğinde genellikle araştırmacıların stratejik esneklik tanımı üzerine odaklandığı, stratejik esnekliğin diğer esneklik türleri ile karşılaştırıldığı veya aralarındaki ilişkilerin incelendiği, var olan tanımların ele alınarak yeni birtakım tanımlar geliştirme çabasına girdiği, stratejik esnekliği, uyum ve direnç gibi benzer teorik kavramlarla ilişkilendirildikleri görülmektedir (Roberts ve Stockport, 2009). Araştırmalar incelendiğinde stratejik esnekliğe yönelik olarak oturmuş kuram ve yaklaşım bulunmamaktadır. Stratejik esneklik tanımlar üzerinde incelenmiş ve durum koşullara bağlı olarak araştırmalar yapılmıştır.

Stratejik esnekliği inceleyen erken dönem çalışmalarda çevrede meydana gelen değişimlerin tanımlanmasına ve değerlendirilmesi sonucunda yeterli derecede kaynak ayırarak stratejik seçeneklerin yaratılmasına ve işletme için uygun olanın da gerektiğinde kullanılmasına odaklanılmıştır. Erken dönemde stratejik esnekliğin kaynaklara sahip olunarak elde edileceği, bu kaynakların esnek olmak gerektiğinde kullanılabileceği ifade

edilmiştir. Bu esnekliğe taktiksel esneklik adı verilmiştir (Aaker ve Mascarenhas, 1984; Sanchez, 1995; Wright ve Snelle, 1998). Esneklik süreci, değişimi izleme, değerlendirme ve uygulama olmak üzere üç aşamalı olarak tanımlanmıştır. Bazı araştırmacılar tarafından değişimi izlemeden önce farkındalığın gerekli olduğu belirtilmiştir (Rajala, vd., 2012; Brozovic, 2018; Herhausen vd., 2021). Taktiksel esneklikte aşamalar belirlenmiş, her aşama için detaylı açıklamalara ve ne yapılması gerektiğine yer verilmiştir. Her bir aşamanın doğru olarak yürütüldüğünde işletmenin stratejik esnekliğe ulaşacağı belirtilmiştir.

Yöneticilerin kararlar verirken stratejik şemaları kullanırlar. Stratejik esnekliğin temelinden biri olan stratejik şemalar stratejik karar vericilerin yorumlamaları aracılığıyla sahip oldukları mevcut bilgiler ve inanışlara odaklanmaktadır. Stratejik şemalar stratejik esneklik ve devamında oluşan esnek davranışların ve değişimin tanımlanmasında etki yaratır (Nadkarni ve Narayanan, 2007). Stratejik şemalar yöneticilere beklenmeyen durumlarda nasıl hareket etmeleri gerektiğine yönelik ön bilgi verir. Stratejik şemalar işletmelerin hedeflerine ulaşmaları için gereken stratejileri ve inanışları inceler. Bu strateji ve inançlar işletmelerin faaliyetlerini sürdürken kullandıkları araçlardır. Stratejik esnekliğe kaynak kuramı bakış açısından bakıldığında İşletme kaynakları stratejik esneklik için önemlidir ve stratejik esneklik işletmelerin mevcut kaynakları kullanma biçimlerinden etkilenir (Sanchez,1995).

Stratejik esnekliğin sağlanması için kaynaklar bakış açısına göre incelendiğinde kaynakların çoğaltılması ve çeşitlendirilmesi gerekir. Stratejik esneklik için kaynakların önemi açıklanırken, kaynakların yöneticiler tarafından nasıl algılanıp kullanıldığı da önemlidir (Grewal ve Tansuhaj, 2001). İşletmeler kaynaklara sahip olabilirler ancak bu kaynakları doğru yönetecek ve doğru karar verecek yöneticilere sahip değilseler kaynakların israfına neden olacaktır ve işletmeler istedikleri stratejik esnekliğe sahip olamayabileceklerdir. Stratejik seçimler alternatif eylem planlarıdır. Stratejik seçimlerin geliştirilmesi işletmeler için alternatif eylem planlarının uygulanabilmesine imkân sunar. Stratejik seçimlerin varlığı yöneticilere stratejik esnekliği sağlayacak karar verme süreçlerinde esneklik sağlamaktadır (Combe ve Greenley, 2004).

Stratejik esneklik işletmelere rakiplerin faaliyetleri ve talepteki değişimlerle başa çıkabilme imkânı sağlar. Stratejik esneklik yoğun rekabetçi piyasalarda veya sektörel

değişimin yüksek olduğu piyasalarda özellikle önemlidir (Grewal ve Tansuhaj, 2001). Stratejik esneklik deneye dayalı araştırmalarda üç yaklaşım aracılığıyla operasyonel hale gelmiştir. Bunlar: Esnek manevra yaklaşımı, esnek süreç yaklaşımı ve esnek bilişsel yaklaşımdır. Esnek manevra yaklaşımını kullanan araştırmacılar stratejik esnekliği uygulanan bir esneklik türü olarak ele almışlar ve işletme düzeyinde uygulanan özel bir manevra olarak değerlendirmişlerdir (Chanphati ve Thosuwanchot, 2023).

Süreç yaklaşımında karar verme süreci sürecin sonuçlarından daha fazla incelenmiştir. Bu yaklaşımda esneklik stratejik karar verme sürecinin bir parçası olarak tanımlanmış ve süreç içindeki esnekliğe yol açan özellikler incelenmiştir (Sharfman ve Dean, 1997). Örneğin, stratejik karar verme sürecindeki saldırgan rekabetçi özellikler bazı stratejik karar verme süreçlerinin diğerlerinden daha esnek olduğu anlamına gelebilir. Bilişsel yaklaşımda esneklik bilişsel karar verme stillerinde bireysel karar vericilere odaklanılmıştır (Nutt, 1993). Buradaki temel nokta karar vericilerin karar verme sürecinde bilgiyi işleme ve bilişsel yetkinliğinin diğer karar vericilerden daha esnek olabileceğidir.

Stratejik manevra yaklaşımında stratejik esneklik için gerekli olan yeteneklere odaklanmak yerine işletme düzeyindeki yeteneklerin sonuçlarını incelemeye odaklanılmaktadır. Bilişsel yaklaşım karar vericilerde bilişsel düzeyde var olan stratejik esneklik için gerekli olan yeteneklere önem vermektedir. Bilişsel yaklaşımda karar vericilerdeki farklı bilişsel modeller ve yetenekleri arasındaki ilişkileri anlamaya çalışmaktadır (Combe ve Greenley, 2004).

2.2.3. Stratejik esneklik boyutları

Stratejik esneklik kavramı incelenirken zaman içerisinde bazı boyutlarının olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında stratejik esneklik ile ilgili incelenen boyutlar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır. Stratejik esneklik, işletme içi ve işletme dışı olarak iki boyutta ele alındığında işletmeler dışsal esneklikte çevrelerinde meydana gelen dalgalanma ve değişimleri sürekli bir şekilde analiz ederek stratejik tercihlerini belirler (Roberts ve Stockport, 2009). Yani dışsal esneklikte sürekli bir dışsal analiz ve gözlem bulunmaktadır. Bu analiz ve gözlemlere dayanarak işletmeler stratejik esnekliklerini

geliştirebilirler. İçsel stratejik esneklikte ise esneklik, karar alma düzeylerine göre belirlenir; içsel stratejik esneklikte üç düzey bulunur. Birinci stratejik düzeyde, stratejik ve politik kararlar alınır. İkinci işletme düzeyi, işletme yapısı, kararlar ve iletişim süreçleri, üçüncü operasyonel düzey ise operasyonel faaliyetlere yönelik seviyedir. İçsel esneklikte işletmelerin iç çevresinde farklı stratejik seçimleri tespit ederek eylemlerde bulunması beklenmektedir (Hamlin vd., 2012). İçsel stratejik esneklik işletme içi düzeylere odaklansa da gerçekte bu bakış açısında da dışsal değişimler yöneticilerin karar vermesinde önemli rol oynar. İçsel stratejik esneklik sadece içe bakmak değildir. Çevreye bakarak içsel bir takım yapısal, ilişkisel, politik kararlar olarak pozisyon almaktır.

Stratejik esnekliğin incelenen diğer boyutları kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliğidir (Zhou ve Wu, 2010; Li vd., 2017; Ünlüöner, 2020). Kaynak esnekliği işletmeler için stratejik tercihler sunabilecek esnek kaynaklara sahip olma ve bunların kullanılabilme kapasitesini belirleyebilme yeteneğidir. Kaynak esnekliğinin sağlanması işletmelere değişen çevre koşullarında hazırlık durumunun en üst düzeye çıkmasını sağlayarak, sürdürülebilir rekabet avantajını korunmasına katkı sağlamaktadır (Bakhs ve Kanani, 2018). Bir kaynağın stratejik esnek olabilmesi için üç koşulun olması gerekmektedir. Kaynağın çoklu kullanım olması ve yeni ürünlerin üretilmesine imkân sağlaması, ikinci olarak yerine başka bir kaynak kullanıldığında maliyetinin çok olmaması ve son olarak kaynağın başka kaynakla değiştirilebilme süresinin kısa olmasıdır (Sanchez 1995).

Kaynak esnekliği stratejik esneklik boyutlarından en çok incelenen boyutlardan biridir. Stratejik esnekliğe sahip olabilmek için kaynakların çeşitlendirilmesi ve bolluğuna dikkat çekilmektedir. Böylece rekabet avantajı sağlanacağı belirtilmektedir. Bir işletmede fazla kaynak bulundurma ve çeşitlendirme doğrudan stratejik esneklik yaratmamaktadır. Önemli olan husus yöneticilerin bu kaynakları nasıl kullandığıdır. Kaynak bolluğu her zaman stratejik esneklik sağlamayabilir. Ancak alternatif kaynaklara ulaşma, farklı kaynakları düşük maliyet işletme içi süreçlere hızla dâhil edebilme işletmenin stratejik esnekliğine önemli katkılar sunabilir.

Koordinasyon esnekliği ise kaynakların işletme için faydalı olabilme imkanlarını maksimuma çıkaracak şekilde koordine edebilme kapasitedir (Li vd., 2017). Koordinasyon esnekliği Sanchez (1997)'in kavramsallaştırdığı gibi var olan kaynakların

nasıl tanımlandığı, sınıflandırıldığı ve uygulamaya konduğuna odaklanmıştır. Koordinasyon esnekliği işletmenin var olan kaynakların en doğru şekilde kullanılmasına olanak sağlayacak kapasiteye ulaşmasıdır (Li vd., 2017). Koordinasyon esnekliği işletmenin kaynaklarını işletmenin değişen çevre koşullarında rekabet avantajını korumasını sağlayacak şekilde işletmede nasıl koordine edildiğine odaklanmaktadır (Sanchez, 1997). Koordinasyon esnekliği aslında kaynak esnekliğinde eksik kalan kısmın tamamlanmış halidir. İşletme kaynaklara sahip olabilir ancak bu kaynakların nasıl koordine edildiği önem arz etmektedir.

Koordinasyon esnekliği işletmelerin var olan çeşitli kaynakları değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için ayırabilme, entegre edilme ve hızlı bir şekilde koordine edebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Aktif bir şekilde kaynaklarını ayırımı ve yeniden kombinasyonu belirsizlik ve riski azaltarak işletmenin stratejik yönetimine katkı sağlayarak işletmelere rekabet avantajı kazandırabilir (Sanchez, 1997). İki boyuta bakıldığında birbirinden bağımsız olmadıkları görülmektedir. Kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliği birbirini tamamlayan iki boyuttur. Sadece kaynak esnekliğine sahip olmak yeterli değildir bunları koordine edecek yeteneklere de sahip olmak gerekir.

2.2.4. Stratejik esnekliği teşvik eden nedenler

İşletme çevresinde meydana gelen değişiklikler stratejik esnekliğin oluşturulmasında etkindir. Bu değişiklikler önceden tahmin edilebilir veya önceden tahmin edilemez olabilir. Değişimler sürekli veya aralıklı yaşanabilir. Çevrede meydana gelen değişimler işletmeler tarafından fırsatlar veya tehditler olarak algılanır (Brozovic, 2018). Belirsizlik rekabet, tedarikçi veya teknolojiye meydana gelen beklenmeyen gelişmelerden veya diğer değişimlerden kaynaklanabilir. Stratejik esneklik belirsizlik ortamında işletmelerin stratejik seçim alternatifleri geliştirilmesine destek sağlayarak belirsizliğin azaltılmasına yardımcı olur (Frederick, 2005; Miroshychenko vd., 2021). Çevresel değişimler, beklenmeyen olaylar, belirsizlikler ve krizler işletmeleri hazırlıksız yakalamaktadır. Bu nedenle işletmeler stratejik olarak esnek olmalıdırlar. Stratejik esneklik öngörü, beklenmeyen olaylara karşı işletmeleri hazır hale getirmeye yardımcı

olacaktır. Günümüzde değişimler, krizler sıklıkla yaşanmaktadır. Stratejik olarak esnek olmak aslında günümüzde bir gerekliliktir.

Stratejik esnekliği teşvik eden nedenlerden biri de rekabetçi eylemlere karşılık vermeden kaynaklanır. Bu durum rakiplerden bir adım önde olma ve bunu muhafaza etme ihtiyacından kaynaklanır (Thomas, 2014). Modern iş hayatında çok fazla belirsizliğin ve değişkenin olduğu rekabetçi çevrede stratejik esneklik işletmelerin hayatta kalmalarında kritik rol oynamaktadır. Ayrıca, çevresel değişimlerin kaynağına bakılmaksızın işletmelerin belirsizlikle başa çıkabilmeleri için hazırlıklı olmaları gerekmektedir (Miroshychenko vd., 2021). İşletmeler değişen çevresel koşullarda ayak kalmak ve faaliyetlerine devam etmek isterler. Bu nedenle stratejik esneklik kavramına önem vermeleri gerekmektedir. Bu konuda ister aktif ister pasif hazırlıklı olmak zorundadırlar. İşletmeler bu bilinçle bir takım yönetsel, yapısal ve ilişkisel faaliyetlere yönelmektedir. Bu faaliyetler sonucunda işletmeler stratejik esnekliğe kavuşabilirler. Özellikle büyük işletmelerde stratejik esneklik teşvik edilmektedir. Belirsizlik ve çevresel değişimlerden en fazla büyük işletmeler etkilenmektedir.

2.2.5. Stratejik esnekliği mümkün kılan etmenler

Yazında stratejik esnekliği mümkün kılan etmenlere bakıldığında, stratejik seçeneklerin stratejik çeşitlilik sağladığı ve bunun esnek kaynaklar, stratejik planlama, yönetimin rolü ve yönetim yeterliliği gibi faktörlerle ilişkili olduğu görülmektedir. Bir işletmenin stratejisi, işletme yapısıyla ve bu yapının uygulamaya konması için tasarlanan süreçlerle ilişkilidir. Stratejiler, süreçler, rehberlik ve yetenekler gibi daha resmi etkenlerin sonuçlarıdır (Nordin vd., 2014). Stratejik esnekliği mümkün kılan tüm faktörelere bakıldığında, yönetsel, yapısal ve ilişkisel süreçlerin geliştirilmesi ve uygulanması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Son dönemde yapılan çalışmalar ürünlerin ve piyasanın analiz edilmesinin ötesinde bağlamsal bilginin analizine doğru kaymaktadır. Bu bakımdan işletmenin sahip olduğu iş ve ürünün müşteri için ne anlam içerdiği ve bunun nasıl olduğu sorularına cevap verilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda stratejik esneklik sadece piyasaya uyum göstermek değil aynı zamanda proaktif olarak davranmayı içermektedir. Stratejik esnekliği mümkün kılan

şeylere bakıldığında başlangıçta araştırmalar stratejik çeşitlilik, kaynak fazlalığı ve teknolojiye odaklanırken, son dönem araştırmalar örgütsel bilgi ve iş modellerinin esnek olup olmadığına odaklanmıştır (Combe vd., 2012; Salih, 2022; Sen vd., 2023). Yukarıda açıklamaların ışığı altında bilginin önemi bir kez daha anlaşılmaktadır. Bilginin (ister örtük ister açık olsun) doğru yönetilmediği işletmelerde stratejik esnekliğin elde edilemeyeceği açıktır.

2.2.6. Stratejik esnekliği engelleyen etmenler

Stratejik esnekliğe engel olan etmenlerin incelendiği araştırmalarda (Combe, 2012; Brozovic, 2018) sıklıkla katılık kavramının kullanıldığı görülmektedir. Parnell (2015), stratejik esneklik ile stratejik tutarlılık arasındaki sürtüşmenin stratejik pazarlama için kritik zorluklardan biri olduğu belirtilmiştir. Ayrıca erken dönemde işletmelere esneklik kazandıran kaynakların sonraki dönemlerde esnekliğin kazanılmasında engeller oluşturabileceği, bu bağlamda esnekliğin değişim ve süreklilik kavramlarının ikisini de bünyesinde barındırması gerekir belirtilmiştir (Salih, 2022). Durumsal koşullara ayak uyduramamak işletmeler açısından stratejik esneklik için engel teşkil etmektedir. Bir işletmedeki kaynak bolluğu o işletme için her zaman doğrudan esneklik sağlamayabilir. Aynı zamanda stratejik esneklikte değişim kavramı ön plana çıkmaktadır. Burada da değişimin dozu önemlidir. Sürekli değişimin iyi olmadığı sürekli dengeli bir değişim ve dönüşümün olması gerekir.

İşletmelerdeki aşırı resmileşme ve kurumsallaşmanın stratejik esnekliğin ve stratejik çeşitliliğin azalmasına neden olduğu ortaya çıkmıştır. Aşırı derecede esnek olmakta iyi değildir, esnekliğin en uygun bir seviyede tutulması gerekir. Zayıf ve yetersiz yönetim uygulamaları, finansal kaynaklardan yoksun olmak, iş çevresi hakkında doğru ve gerekli bilgiye sahip olamamak, önemli engellerdendir (Kouropalatis vd., 2012). Kısacası, işletmelerde aşırı resmileşme, yönetimin yetersiz uygulamaları, bilginin doğru kullanılmaması, kaynakların iyi yönetilememesi, çevresel farkındalığın az olması, yapısal ve yönetimsel değişimlerin zamanında yapılamaması stratejik esnekliği engelleyen faktörlerin başında gelmektedir. İşletmeler stratejik olarak esnek olmak istiyorlarsa bu faktörlere dikkat etmeleri gerekir.

2.2.7. Stratejik esneklik çıktıları ve işletmelere sağlayacağı yararlar

Stratejik esneklik işletmelere çeşitli yararlar sağlar. Söz konusu yararlar arasında yüksek finansal performans (Combe vd., 2012; Verd'u-Jover vd., 2014; Shalender ve Yadav, 2019), rekabet avantajı (Nandakumar vd., 2014), çevresel değişimlere karşı uyum sağlayabilme, kriz zamanlarında önlemler alarak ayakta kalabilme ve risklerin azaltılması sayılabilir (Ramirez vd., 2012; Chaudhary, 2019; Li vd., 2021). Bunlara ek olarak stratejik esneklik yeni piyasalara girme konusunda fırsatlar yaratarak işletmelerin yenilikçi faaliyetlerinin gelişmesine katkı sağlayabilir (Grewal ve Tansuhaj, 2001). Stratejik esneklik, yenilikçi uygulamaların maliyetlerini azaltır, piyasaya daha yeni ve geniş ürün sunma imkânı sağlar (Kandemir ve Acur, 2022).

Çevresel değişimlerin iyi analiz edilmesinden dolayı müşteri isteklerine daha hızlı cevap verebilme imkânı tanır ve bu şekilde işletmelere fayda sağlar (Kak ve Sushil, 2002; Parnell, 2015; Herhausen vd., 2021). Stratejik esnekliği doğru olarak anlayan ve yöneten işletmeler yukarıda anlatılan faydaları işletmelerine sağlayacaklardır. Bu şekilde her koşulda rakiplerinden avantajlı konuma geleceklerdir. Stratejik esneklik stratejik karar verme süreçlerini olumlu yönde etkiler, riskleri ve belirsizlikleri azaltarak işletmelerin krizlere karşı direncini artırır, çevredeki fırsatları daha etkili bir şekilde keşfetme imkânı sağlar. Ayrıca, çevresel değişimlerle başarılı bir şekilde başa çıkan işletmelerin ünleri artar.

2.3. Bilgi Yönetimi

Bu bölümde bilginin önemi ve türleri, örgütsel bilgi, bilgi yönetimi ve süreçleri, bilgi yönetimini etkileyen unsurlar, bilgi yönetim modelleri ve yaklaşımları, bilgi yönetiminin işletmeye sağladığı faydalar ve üst düzey yöneticilerin bilgi ihtiyaçları ve kaynakları açıklanmıştır.

2.3.1. Bilgi, önemi ve türleri

Bilgi kavramının temelini oluşturan ve aralarında hiyerarşik bir ilişki bulunan veri ve enformasyon kavramlarıyla birlikte ele alınmıştır. Bir süreç içinde veri, belirli bir

formülle düzenlenerek enformasyona, enformasyon da bilgiye dönüşür (Wallace, 2017). Basit olarak, bilginin en üstte, verinin en altta olduğu ve veriden enformasyon, enformasyondan da bilginin elde edildiğidir (Abdel-Qader, vd., 2013). Veri işlenmemiş ham olarak karşımıza çıkmaktadır. Veriler tek başına anlam ifade etmez.

Ackoff (2008)'a göre veri, objeleri, olayları veya bunların özelliklerini temsil eden sembolleri içeren bir kavramdır. Veri işlenmemiş, ham enformasyon parçacıkları olarak görülür (Bennet ve Gabriel, 1999). Veriler ayrıca içerikten yoksun ve tek başına bir anlam taşımayan formlar olarak tanımlanır (Hariharan ve Khaneja, 2003; Safran, 2015). Veriler önemli ve faydalı olup olmayacakları hakkında bir fikir vermez; fakat işletmeler ve işletme içi faaliyetler için önemlidir. Günümüzde her bir işletme kendi bünyesinde veri üretir veya dış çevrede üretilmiş hazır verileri kullanır. Veriler işletmelerin karar verme süreçleri için gereklidir. Veriler işlenmemiş olaylar, objeler ve bunların özelliklerini temsil eden sembollerdir. Enformasyon ve bilgi yaratılmasında hammadde olarak vazgeçilmez bir kaynaktır (Davenport ve Prusak, 2001; Gürsakal, 2014). Veriler enformasyon ve bilginin kaynağını oluşturur. Verilerin yorumlanması ve analiz edilmesi sonucu işletmeler için faydalı enformasyon ve bilgiye ulaşılır. Veriler işletmeler için önemli bir kaynaktır.

Anlam kazandırılmış veri olarak da tanımlanabilen enformasyon, yazılı, sözlü veya görsel olabilir. Ayrıca enformasyon bilgi bütünüünün bir parçası olarak belli bir değere (Şamiloğlu, 2002, s. 11-12); düzenlenmiş olması nedeniyle veriden daha zengin bir içeriğe sahiptir. Enformasyon verilerin, özetlenmiş, hesaplanmış, sınıflandırılmış, gruplandırılmış ve analizler yardımıyla dönüştürülmüş halidir (Barutçugil, 2002; Gülseçen, 2014). Enformasyonda verilerin anlamlandırılmış halidir. Veriyken anlaşılamayan şeyler enformasyona dönüştüğünde işletme için anlam kazanmış olur.

Bilgi, olguları ve olayları tanımaya, anlamaya ve açıklamaya yönelik, eğitim, gözlem, inceleme ve deneyim yoluyla elde edilen ve tüm bunların insan zihninde değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan olgular ve fikirlerdir (Gürak, 2004). Türk Dil Kurumu (2024), bilgiyi “insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, malumat” ve “öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, vukuf” ve “insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü” olarak tanımlamıştır (Erişim: 20.06.2024). Bilgi çok yönlüdür ve dinamik bir yapıya sahiptir. Bilgi işletmeler

için önemlidir. Bu nedenle her zaman yöneticilerin odağındadır. Bilgi işletmelere paylaşılarak çoğaldığı, tekrar kullanılabilir olması sebebiyle üstünlük sağlar.

Bilgi yönetimi açısından “bilgi bir varlığın etkili davranışta bulunabilme kapasitesini artıran gerekçelendirilmiş doğru inançtır”. Birey kendi inançlarının doğruluğunu dünyaya ilişkin gözlemlerine dayanarak gerekçelendirir. Bu gözlemler ise kişiye özgü bakış açısına, kişisel duyarlılık düzeyine ve bireysel deneyimlere dayanır (Nonaka, 1994; Budur, 2018). Leonard ve Sensiper’e (1998) göre bilgi, amaçla ilgili enformasyonun deneyimle temellendirilmiş halidir (Aktaran; Holste, 2003). İşletme için bilgi yönetimin önemi günümüzde bilgiye dayalı ekonomilerin gelişmesiyle daha da önemli hale gelmiştir

Bir işletmenin stratejik avantaj kazanmasını sağlayan en önemli faktörlerden biri bilgidir (Çapar, 2005; Durdu ve İpek, 2020; Ayoğlu, 2023). Özellikle küreselleşmenin hızla yayıldığı günümüzde teknoloji ile etkileşim, işletme değişimlerin yaşanması sebebiyle de bilgi daha fazla öneme sahip olmuştur. İşletmeler için bilginin değerinin artmasının bir başka nedeni, bilginin sadece bir girdi olarak değil aynı zamanda çıktı ve işletmenin amacı olarak da görülmesidir (Eisenhardt ve Martin, 2000; Sayılır, 2004). Bilgi ekonomi için kilit bir kaynak ve belki de rekabetçi avantaj için gerekli olan tek kaynak olabilmektedir (Oktay, 2006; Özer vd., 2020). Özellikle belirsizliğin olduğu ekonomilerde sürekli rekabet avantajının tek güvenilir kaynağı bilgidir. Hızlı değişimin yaşandığı piyasalarda istikrarlı bir şekilde bilgiye sahip olan ve bu bilgileri işletmelerinin içinde geniş ölçüde yayabilen işletmeler ayakta kalabilecek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir (Nonaka, 1998). Bilgi yönetimi şimdi ve gelecekte oluşacak farklı ihtiyaçları karşılamak ve yeni fırsatları görebilmek açısından bilgi yönetiminin sürekli bir şekilde yönetilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo.2.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar

Nitelik	Veri	Enformasyon	Bilgi
Ayrıntı düzeyi	Düşük düzeyde atomik	Tümleşik şekilde bir araya getirilmiş	Yüksek derece soyutlanmış
Bağlam	Yok	Tam	Genişletilmiş
Kapsam	Çok Dar	Belirli bağlam ile sınırlı	Enformasyon kapsamının ötesinde geliştirilmiş.
Zamanlılık	Yok	Sınırlı	Sonsuz

Kaynak: Canbazoglu, 2009.

Yazında veri ile ilgili bir tartışma yok iken enformasyon ve bilgi kavramının sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmakta ve bu da anlam kargaşası yaratmaktadır (Ipe, 2003, s.340). Ancak bu iki kavramının birbirleri yerine kullanılamayacağı yönündeki bakış açısı daha baskındır (Davenport ve Prusak, 2001). Enformasyon, belirli amaç ve olguya ait verilerin söz konusu amaç doğrultusunda düzenlenmesidir (Davenport ve Prusak, 2001, s.24). Tablo-1’de veri, enformasyon ve bilgi arasındaki farklar gösterilmiştir. Arasındaki farklar ayrıntı düzeyi, bağlam, kapsam ve zamanlılık nitelikleri bakımından incelenmiş, bilginin hiyerarşik olarak en üstte olduğu belirtilmiştir (Canbazoglu, 2009, s.9.). Bilginin hiyerarşik olarak üstte olması doğaldır. Hiyerarşik bir yapı olması her bir seviyede tanımlanan şeylerin sahip olduğu içeriklerden kaynaklanır.

Bilginin işletme için çok önemli bir kaynak olmasından dolayı alan yazından birçok bilgi çeşidi tanımlanmış ve incelenmiştir. Alan yazında bilginin türlerine yönelik farklı sınıflandırmalar farklı araştırmacılar tarafından yapılmıştır (Polanyi, 1966; Spender, 1996; Demirel ve Durna, 2006). Bu sınıflandırmalar incelendiğinde araştırmaların Polanyi’nin (1966) geliştirmiş olduğu açık ve örtük bilgi türü tanımlamalarına dayandığı görülmektedir. İşletme tarafından fiziksel olarak üretilen ya da dışarıdan elde edilen herkesin ulaşabileceği bilgi açık bilgidir. Örtük bilgi ise bireyle doğrudan ilişkilidir. Fiziksel olarak hiçbir yerde bulunmaz. Polanyi bilgiyi örtük, açık, stratejik ve örgütsel bilgi şeklinde sınıflandırmıştır (Demirel ve Durna, 2006). Bu çalışma incelenen bilgi kavramını en iyi açıklayan sınıflandırma olarak kabul edilmiştir.

Açık bilgi, gözle görülebilen metin, diyagram, şekil ve tablo şeklinde sunulabilen veya rakamlarla ifade edilebilen nesnel ve tek bir bireye ait olmayan bilgi türüdür (Uzun ve Durna 2008, s.34). Açık bilgi, işletme içinde paylaşılabilen, fiziksel kaynaklardan ve rutin faaliyetlerden kolayca elde edilebilen bir örgüt kültürüne ve iş yapma biçimine dönüşebilmektedir (Lee ve Yang, 2000, s.784). Açık bilgi fiziksel olarak görünür ve belli olduğu için, arşivlerde ve dijital ortamlarda saklamak, ulaşmak ve paylaşmak kolaydır (Nonaka, 1994). Bilgi, nesnel olduğu için yöneticilerin kolaylıkla ulaşabileceği her türlü bilgi açık bilgidir. Açık bilgi işletme içinde ve dışında varolan ve istenildiğinde başka bir işleme tabii tutulmadan kullanılabilen bilgidir. Yöneticiler işletme faaliyetlerini sürdürebilmek için işletme dışı ve içi açık bilgiyi rutin olarak kullanırlar.

Polanyi (1966), örtük bilgiyi bir kişinin aklında var olan ancak eylemleriyle ortaya çıkan bilgi olarak tanımlar. Örtük bilgi, bir işletmenin sahip olduğu, fiziksel olarak görülemeyen, çalışanlarının sahip olduğu entelektüel varlıklardır (Yakut, 2003, s.51). Bu bilgi türü bireyseldir, açıkça belli olmaz ve sezgiye dayalı özellikler taşır. İşletme içinde var olan bilginin çok küçük bir bölümü yazılı ve diğer medyalar aracılığıyla işletme içinde kullanılır, büyük bir kısmı çalışanların zihinlerinde kalır (Tiwana, 2003, s.78). Bu nedenle işletme içindeki bilginin çoğu örtük bilgidir. Örtük bilgi, açık bilgiden farklıdır. Örtük bilgi, bireyin sahip olduğu bilginin toplamıdır ve fiziksel olarak bulunmaz. Yani, hazırda var olan açık bilgi değildir. Bireyin tecrübesi, konumu, bilişsel olarak bilgi özümseyerek var olan bilgileri birleştirerek oluşturduğu hiçbir yerde kaydı olmayan bilgi türüdür. Örtük bilgi bir bakıma bireyle doğrudan ilişkilidir. Her bireyin sahip olduğu örtük bilgi farklıdır.

Nonaka'ya göre örtük bilgi iki bileşene sahiptir; bunlardan biri teknik (deneyim, ustalık gibi), diğeri (fikirler, değer yargısı gibi) zihindir (Nonaka,1998). Örtük bilginin sosyal bir yanı vardır. Çünkü örtük bilgi karşılıklı fikir alışverişlerinde sosyal ilişkilerden ve resmi olmayan ilişkilerden etkilenmektedir. Bu nedenden dolayı örtük bilginin geliştiği sosyal çevreden ve kişilerden ayrı düşünülmemesi gerekir (İchijo ve Nonaka, 2007). Örtük bilgi bireyin bulunduğu sosyal toplum içindeki konumu, sahip olduğu entelektüel bilgi ve sosyal ilişkilerinden elde ettiği bilgilerin kendi bilişsel süzgecinden geçirmesi ile elde ettiği bilgidir. Örtük bilgi herhangi bir şekilde herkesin ulaşabileceği bir bilgi değildir. Bireyden bireye farklılık gösterir.

Örtük bilgi tecrübe, hissiyat, gözlem ve iletişim yoluyla elde edilen koşullara ve içeriğe özgü bilgi türüdür (Şahin ve Koç 2007, s.579). Yöneticilerin zaman içinde kazandıkları; zihinlerinde var olan, metin, şekil, grafik, tablo, maket vb. formatlara dönüştürmedikleri, ancak gerektiğinde karar verme süreçlerinde kullandıkları bir bilgi türüdür (Demirel ve Durna, 2006). Örtük bilgiyi kaynakları bakımından içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmak mümkündür (Demirel 2006, s.239). Dışsal kaynaklar endüstri uzmanları, işletme içi ilişkiler, müşteriler, uygulamadaki en iyi endüstriler; içsel kaynaklar işletme deneyimleri, kültürel geçmiş, uzmanlar, yazılı olmayan kurallar, eğitim alt yapısı, görüş ve sezgilerdir. İşletmelerde en stratejik bilgi türü olarak kabul edilen örtük bilgi, aynı zamanda işletmelerin temel yeteneklerini oluşturan önemli unsurlardan biridir (Chen ve Mohamed, 2010). Son zamanlarda doğrudan olmasa da örtük bilgiyi ölçmek konusunda girişimlerde bulunulmuştur. Araştırmalar incelendiğinde örtük bilginin işletmeler için önemli bir kaynak olduğu sonucu ortaya çıkar.

Yöneticiler, örtük bilgiyi açığa çıkarmak suretiyle işletmelerin daha iyi performans göstermesini sağlayabilirler. Bu nedenle yöneticilerin amaçlarından biri de işletme içindeki örtük bilgiyi açığa çıkarmaktır. Bu bilgiler, yöneticilerin olağanüstü durumlarda daha rasyonel kararlar vermesine yardımcı olabilir. İşletme çalışanlarıyla ilişkiler geliştirilerek örtük bilginin açığa çıkması desteklenebilir. Bu yolla işletme mevcut olan örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürebilir (Stankosy, 2004, s.15). Yöneticilerin örtük bilgiyi işletmeleri için kullanılacak açık bilgiye dönüştürmeleri önem arz eder. Bir yöneticinin örtük bilgiye sahip olması yeterli değildir. Örtük bilgiyi işletme için faydalı hale getirecek birtakım donanımlara ve yönetsel özelliklere sahip olmalıdır.

Günümüz işletmeleri hem örtük hem açık bilgiyi elde etmelerini sağlayacak donanımlara sahip olmalıdır. Elde edilen bilginin kullanılması için gerekli düzenlenmeler yapılmalı ve işletme kültürü bu yönde geliştirilmelidir. Bu süreçler işletme için bilgi yönetiminde önem arz eder (Barutçugil, 2002, s.49). İşletmeler açısından açık bilgiye ulaşmak kolaydır. Örtük bilgiye ulaşmak zordur. İşletme içindeki çalışanların zihinlerinde olan bir bilgi türüdür. Bu nedenle işletmeler örtük bilginin işletme içinde paylaşılabilmesini sağlayacak işletme kültürü, örgütsel öğrenme vb. konularda girişimlerde bulunmalıdırlar. Mevcut çalışanlarının sahip oldukları örtük bilgiyi korumak onlar için önemli olmalıdır.

Bir diğerk bilgi türü stratejik bilgidir. Stratejik bilgi, işletmelerin stratejik kararlar alırken kullandıkları ve rakiplerine göre sürdürülebilir bir rekabet avantajı ele geçirmelerini sağlayan bilgidir (Demirhan, 2002). Bu, içsel ve dışsal kaynaklar aracılığıyla işletmeye kazandırılan, işletmenin stratejik anlamda ihtiyaç duyacağı bilgi olarak tanımlanabilir (Demirel, 2006). İşletmeler için en kıtkaynaklardan biri olan stratejik bilgi, dinamik bir çevre içinde faaliyette bulunan işletmelere rakiplerin stratejileriyle, piyasa koşullarıyla, teknolojiadaki gelişmelerle ilgili bilgi sağlar. Bu bilgiyi çeşitli karar ve uygulama süreçlerine dâhil eden işletmeler rekabet avantajı elde edebilirler (Karakaya, 2001). Stratejik bilgi yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere daha çok üst düzey yöneticilerle ilişkilidir. İşletmelerde stratejik karar vericilerin yöneticiler olduğundan stratejik bilgiye sahip olan ve bu bilgiyi işletmeleri için doğru şekilde kullanan yöneticiler işletmelerine avantaj sağlayacaktır.

2.3.2. Örgütsel Bilgi

Örgütsel bilgi, örgütün içine yerleşmiş olan kültürünü, kurallarını, ürünlerini, süreçlerini ve sistemlerini kapsayan rutin bilgidir (Myers, 2010). Bu bilgi türü, işletmenin mevcut ve geçmişteki çalışanlarından sağladığı ve içselleştirdiği bilginin toplamıdır. Bu nedenle örgütsel bilgi işletme çalışanlarından bağımsız olarak işletme bünyesinde bulunan bir bilgi türüdür; zaman içinde işletme çalışanları değişse bile saklanmaya ve kullanılmaya devam edebilir (Leonard ve Jones, 2009, s.29). Örgütsel bilgi zaman içinde bir işletmede gelişen, çalışanları arasında paylaşılan, çalışanları değişse bilgi işletmenin sahip olduğu bilginin toplamıdır. Örgütsel bilginin ne olduğunun bilincinde olan işletmeler örgütsel bilginin işletme içinde kalması için gerekli önlemleri alarak rekabet avantajı sağlayabilirler.

Örgütsel bilgi, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen teknoloji, insan kaynakları ve temel yeteneklerin karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir bilgi türüdür. Örgütsel bilgi açık ve örtük bilgilerden faydalanır. Bunun için çalışanların sahip oldukları beceri ve fikirlerin işletme içinde açığa çıkarılması, birleştirilmesi ve paylaşılması gerekir (Demirel, 2006, s.241-242). *“O halde örgütsel bağlamda bilgi; bir örgütün müşteri, ürün, süreç, organizasyon, başarı ve başarısızlık hakkında bildikleri veya organize edilmiş ve yapılandırılmış verileri olarak tanımlanabilir. Örgütsel bilgi*

örgütün; araştırma, gözlem veya deneyim yoluyla elde ettiği anlayıştır. Bu anlayış örgütsel açıdan anlamlı ve faydalı veriler yoluyla kazanılır” (Atak, 2011, s.163). Örgütsel bilgi zamanla oluşur. Örgütsel bilgi işletmenin hafızası gibidir. Çalışanlardan bağımsız işletmenin ne anlam ifade ettiği ne gibi aşamalardan son konumuna geldiğine dair bilgileri içerir.

İşletmelerde bilgi yönetiminin odağında örgütsel bilgi yer almaktadır. Örgütsel bilgi işletme içindeki bir çalışanın sahip olabileceği bilgiden daha fazla şeyi ifade etmektedir. İşletmeler için çalışanlar önemli olsa da çalışanlar işletmeye gelirler ve giderler. İşletmeler geçmişte, şimdi ve gelecekte çalışacak olan çalışanların faydalanacağı örgütsel hafızaya, bilgiye ve geçmişe sahiptir ve bunu aktarım yoluyla paylaşılır (Geyik ve Barca, 2005, s.410). Örgütsel bilgi süreç içerisinde işletme içindeki basit bilgilerin toplamı olmayıp işletmenin vizyonunu gerçekleştirirken kullanacağı ortak bilgileri içermektedir (Atak, 2011, s.165).

Örgütsel bilgi bir örgütteki çalışanların işlerini yapabilmek için geliştirdikleri yeteneklerden farklı olarak tarihsel süreç içerisinde kollektif anlayışın sonucunda oluşmuş bilgi olarak ifade edilir (Tsoukas ve Viladimirou, 2001). Bazı araştırmacılar ve uygulayıcılar için örgütsel bilgi özellikle dijital bilgi ile eş anlamlı görülme eğilimindedir. Bu durumda bilginin nasıl kaydedildiği, ulaşıldığı, aktarıldığı ve paylaşıldığı sorusu gündeme gelmektedir. Zıt olarak bazıları için örgütsel bilgi işletmenin özü olarak kabul edilmektedir. Örneğin; Kay (2000), örgütsel bilgiyi işletme için farklı ve işletmede çalışan bireylerin uzmanlığının toplamından daha fazla olduğunu, bu örgütsel bilginin diğer işletmeler için ulaşılmaz olduğunu ifade etmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel bilgi bireylerin sahip olduğu bilgi parçalarından farklı kollektif bir yapıda olduğudur (Tsoukas ve Viladimirou, 2001).

2.3.3. Bilgi Yönetimi ve Süreçleri

Bilginin işletmeler için en önemli kaynaklardan biri haline gelmesi nedeniyle etkili bir şekilde yönetilmesi de önemlidir. Bilgi yönetimi işletmeler tarafından ciddiye alınmalıdır. Günümüzde bilgi en önemli kıt kaynaklardan biridir. Alanyazında bilgi yönetimine ait farklı tanımlar olsa da genel olarak bilgi yönetimi "süreç, insan, ürün ve

hizmetlerin içinde yer alan açık ve örtük bilginin tanımlanması, iletilmesi ve yönetilmesi" olarak tanımlanmaktadır (Güçlü ve Sotirofski, 2006).

Demircan vd. (2010), bilgi yönetimi işletmenin piyasadaki rekabet durumunu artırmak ve muhafaza etmek için bilginin doğru bir şekilde tanımlanması, sağlanması ve işletmenin kullanımına sunmayı hedefleyen strateji veya süreçler olarak tanımlamışlardır. Araştırmada bilgi yönetimi stratejik yönetim bakış açısından ele alınmış, bilgi yönetiminin en baştan tasarlanırken bu açıdan ele alınmış olması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Doğru şekilde organize edilemeyen bilgi yönetiminin işletmeye stratejik anlamda bir katkısının olamayacağı sonucuna ulaşılmıştır. De Bem Machado vd. (2021), bilgi yönetimini iç ve dış kaynaklar dâhil bilginin toplanmasını, toplanan bilginin yeni stratejiler ve fikirlere dönüştürülmesi, uygulanması ve muhafaza edilebilme kapasitesi olarak tanımlamışlardır.

Ammirato vd. (2021), bilgi yönetimini kapsamlı bir süreç olarak; bilginin tanımlanması, organize edilmesi, transferi, bilgi ve becerilerin işletme için kullanışlı hale getirilmesi olarak tanımlamışlardır. Ferreira vd. (2018), tarafından yapılan bir araştırma ile yönetim bilgi sisteminin çalışanların öğrenmelerini ve örgütsel büyümeyi etkileyebileceğini, takım olarak çalışmalarına katkı sunduğunu ve bilgi yönetimi sisteminin var olan uzmanlıkla birlikte yeni eğitim programlarının geliştirilmesine katkı sağladığını sonucuna ulaşmışlardır. Bilgi yönetimi işletme içindeki her bir çalışan için önemlidir. Doğru bir şekilde işletildiğinde işletmeye pozitif katkıları olacaktır.

Bilgi yönetimi bilginin bulunması (yaratılması), kaydedilmesi, analiz edilmesi, işletme içinde yeniden ulaşılabilir hale gelmesi, yönetilmesi ve işletmenin bilgi varlıklarının paylaşılmasına olanak sunan bütünleşmiş bir yöntemi teşvik etmesi gerekmektedir (Cui vd., 2019). Bilgi yönetimi varlıklar, veri tabanları, kayıtlar, düzenlemeler, prosedürler ve çalışanların daha önce fark edilmemiş becerileri ve tecrübelerini içermektedir (Obrenovic vd., 2020). Bilgi yönetiminde aşamaların olması doğaldır. Bu nedenle her bir aşamanın yönetilmesi önemlidir.

Günümüzün rekabet koşullarında işletmeler bilgi yönetimini en şekilde uygulamak zorundadırlar. Temel yetenekler işletmedeki çalışanların işlerini yapmak için geliştirdiği beceri ve deneyimlerdir. Bu beceri ve deneyimler gözle görülemez ve fiziksel olarak muhafaza edilebilme imkânı yoktur. Bu sebepten dolayı işletmeler bu tür bilgiyi

muhafaza etmek ve geliştirmek için yollar bulmak zorundadırlar. Günümüzde bu tür bilginin ekonominin itici gücü olduğu ifade edilmektedir. Eğer bu doğru ise işletmenin sahip olduğu bilgiye erişim, yeni bilginin yaratılması için yollar bulması gerekir. Etkili bir bilgi yönetimi işletmenin müşterilerine daha iyi hizmet sunması için olanaklar sunmaktadır (Obrenovic vd., 2020).

Bilgi yönetimi genellikle bilgiyi yaratma, toplama, kaydetme, dağıtma ve bilgi uygulamaları aracılığıyla işletmenin know-how ve know-what'ını yakalamaya yöneliktir. Bu şu anlama gelmektedir; işletmeler tecrübe ve becerilerle kazanılan kollektif örgütsel bilginin harmanlanması ve tanımlanması için çalışmalıdır (Miller, 1999). Bilginin yaratılması işletme içindeki ve dışındaki farklı kaynakların birleştirilmesi ile gerçekteşmektedir. Toplanması her türlü araç ile işletme içinden veya dış çevreden elde edilmesi ile sağlanır. Bilginin işletme içinde kayıt edilmesi için işletme içinde bir bilgi yönetiminin olması ile sağlanır. Bilginin paylaşılması ise işletme içinde dağıtılmasıdır.

İşletmeler bilgiyi rekabet avantajının kazanılması ve muhafaza edilmesinde önemli bir faktör olarak ele aldığından bilginin yönetilmesi günümüzde stratejik yönetim için önemli bir husus olmaya başlamıştır. İşletmeler bilgi kaynaklarını daha iyi kullanabilmek için girişimlere ve teknolojilere yatırım yapmaktadırlar. Bu sebepten dolayı bireysel ya da kollektif olarak elde edilen bilgiyi kullanmak ve farkındalığı artırmak zorundadırlar. Bilgi yönetimi süreçlerden oluşmaktadır. Kayworth ve Leidner (2003), bilgi yönetiminin dört süreci içediğini ifade etmiştir. Bunlar;

1. Bilginin yaratılması: İşletme içindeki açık ve örtük bilginin yerine yeni bir bilginin oluşturulması ya da eski bilginin tamamen değiştirilmesi anlamına gelmektedir. Sosyal ve karşılıklı etkileşimler sonucu bireylerin bilişsel algısı ile bilgi yaratılır, paylaşılır, geliştirilir ve işletme içinde kullanılabilir hale gelir (Khan,2017; Di Iorio, 2018).
2. Bilginin kaydedilmesi: Bireyler ve bireylerin oluşturduğu ağlardan elde edilen (Açık ve örtük bilgi) çeşitli formlardaki bilginin kaydedilmesi gerekmektedir. Bu sebepten dolayı işletmeler bilginin işletmede kolayca ulaşılabilmesi ve işletme içinde hızlı, doğru ve güvenilir bir şekilde dağıtılması için gerekli düzenleme ve yapıyı oluşturmak zorundadır. İşletme bilgiyi doğru bir şekilde kaydederse işletme içindeki bilgi tekrarından kurtulmuş olacak bu da işletme etkinliğinin

üzerinde olumlu katkı sağlayacaktır (Davenport ve Prusak, 2000; Alavi vd., 2005-2006).

3. Bilginin paylaşılması (aktarımı): İşletme içinde önemli hususlardan biri de bilginin gerektiği zamanda, doğru kişi tarafından kullanılabilmesine imkân sağlayacak bir bilgi paylaşım yönteminin geliştirilmek zorunda olmasıdır. İşletmelerde en önemli husus örtük bilginin işletme için açık bilgiye dönüştürülerek paylaşılmasını sağlayacak yöntemin bulunması gerekmektedir. Aksi takdirde örtük bilginin kaybolmasına neden olacaktır (Pirkkalainen ve Pawlowski, 2013; De Roose, 2018).
4. Bilgi uygulanması: Bilginin işletmenin stratejik yönelimi, yeni problemlerin çözümü, etkinliğinin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla kullanılması anlamına gelmektedir. İşletmede yaratılan, kaydedilen, paylaşılan bilginin işletmenin tüm seviyelerinde doğru ve etkin bir şekilde kullanımı işletmelerin etkinliğine olumlu etkiler sağlayacaktır (Davenport ve Prusak, 2000; Markus vd., 2002; Orlikowski, 2002; Newell vd., 2003, 2004).

Armistead'a göre (1999), bilgi yönetim süreci bilginin yaratılması, tutulması, kodlanması, paylaşılması ve iletilmesi, birleştirilmesi ve kullanılması, ölçülmesi ve değerlendirmesi aşamalarından oluşmaktadır. Üç kilit bilgi yönetim süreci incelenmiştir. Bunlar bilgi yaratılması, bilgi paylaşımı ve bilginin işletme içinde muhafaza edilmesi sürecidir. Rollet (2003), bilgi yönetim sürecini bilgi planlama, bilgi yaratılması, bilginin entegre edilmesi, bilginin organize edilmesi, bilginin paylaşımı, bilginin muhafaza edilmesi ve bilgiye erişim şeklinde incelemiştir.

Garcia-Fernandez (2015), bilgi yönetim süreçlerini analiz ettiği çalışmasında bilgi yönetim süreçlerinin araştırmacılar tarafından genellikle bilgi yaratılması (bilginin elde edilmesi, bilginin dağıtılması, paylaşılan anlayış) kaydedilmesi, paylaşılması ve işletme içinde uygulanması aşamaları şeklinde incelendiğini ortaya koymuştur.

Kianto vd., (2016), bilgi yönetim sürecini beş aşamada incelemişlerdir. Bunlar, bilgi edinimi, paylaşılması, yaratılması, kodlanması ve muhafaza edilmesidir. Bilgi yaratılması işletmenin yönetim uygulamalarından ürünlere farklı örgütsel aktivitelerle ilişkili yeni ve faydalı fikirler ve çözümler yaratabilme yeteneğidir. Bilgi kodlanması ifade edilemeyen elle tutulamayan bilginin ifade edilebilir hale getirilmesi ve var olan

biçimsel bilginin muhafaza edilmesi, en güncel kaydedilmiş bilginin çalışanlara iletilmesini sağlayan faaliyetleri içermesi gerekmektedir. Bu sürecin etkili bir şekilde sürdürülebilir olması için motive olmuş çalışanlar ve bilgi ve iletişimi sağlayan teknolojilerin olması gerekmektedir. Bilginin muhafaza edilmesi ise işletmedeki uzmanlığın kaybolmasını önleyecek insan kaynakları yönetiminin olması gerektiği ifade edilmiştir.

Yukarıda anlatılanların ışığı altında işletmelerin günümüz rekabet ortamında rekabet avantajını kazanmak ve muhafaza edebilmek için işletmeler doğru bilgi yönetim metodunu seçerek, bilgi yönetim süreçlerini her aşamadaki çalışanlarına benimseterek rekabet avantajı sağlayıp muhafaza edebilir. Yukarıdaki araştırmaları incelediğimizde genel olarak bilgi yönetim süreci; bilginin yaratılması, paylaşılması, muhafaza edilmesi ve işletme içinde uygulanması olarak dört süreçten oluşmaktadır.

2.3.4. Bilgi Yönetimini Etkileyen Unsurlar

İşletmelerde bilgi yönetimi faaliyetleri bireysel olarak yürütülmemektedir. Bilgi yönetimini etkileyen unsurlar bulunmaktadır. Alan yazın incelendiğinde sıklıkla ve genellikle liderlik, üst yönetim desteği, insan kaynakları uygulamaları, kültür, yapı ve teknoloji gibi bilgi yönetimini etkileyen unsurlar olarak incelendiği görülmüştür (Hasanali, 2005; Koohang vd., 2017).

Liderlik (Yöneticilik) Üst Yönetim Desteği: Bilgi yönetiminde çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek için yeteneklerin geliştirilmesi yönetim liderliğinin sağlanması işletmeler için önemlidir. İşletmeler arzu edilen bilgi yönetim sonuçlarına etkili bir liderlik sayesinde kolayca elde ulaşabilirler (Hasanali, 2005; Horak, 2001). Yöneticiler işletmelerinin amaç ve hedeflerine ulaşması için tüm faktörleri ve meydana gelebilecek sorunları dikkate alarak alternatif çözümler arasından işletmeleri için en doğru olacağını düşündükleri kararları alırlar (Barutçugil, 2002).

Modern işletmeler artan bir şekilde teknolojinin ilerlemesi, rekabetçi baskı ve talep değişimleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmelerin bu zorluklarla baş edebilmesinde işletmedeki yönetici ve liderlere önemli görevler düşmektedir. Bilgi

yönetimi işletmenin tüm faaliyetleri içinde yer aldığından bilginin etkili bir şekilde yönetilmesi önem arz eder (Natalicchio, 2017).

Bilgi yönetimi birden fazla alanı ilgilendirmektedir. Geçmişte bilgi yönetimi bir fonksiyon olarak ele alınmış. Bilginin nasıl üretildiği, ele alındığı ve işletme içinde ve işletmeler arası nasıl yürütüldüğüne bakılmıştır (Rashman vd., 2009). İşletmede bilgi yönetimin fonksiyonel olarak ele alınması işletme faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli koşulların yaratılmasında önemli bir rol oynayabilir. İşletme bilgi yönetimine fonksiyonel bir şekilde baktığında iş yaparken her aşamada bundan fayda sağlayabilir. İkinci bakış açısı ise süreç olarak incelenmiş, bu bakış açısında bilgi yönetiminin üst düzey yöneticilerin stratejik kararlarına dâhil edilmesinin olumlu olarak işletme performansına pozitif yönde bir katkı sağlamıştır. İşletmeler bilgi yönetiminden maksimum fayda sağlayabilmek için üst düzey yöneticilerinin de bu konuya destek vermesi gerekmektedir. (Martins vd.,2017). Süreç olarak incelendiğinde bilgi yönetiminin özellikle büyük işletmelerde yürütülen faaliyetlerin daha verimli olması sağlamış. İşletme adına pozitif sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Son dönemde süreç bakış açısı mühendislik ve yapıdan bilgi yönetimini sosyal boyutlarına yönelmiştir (Gavria-Marin vd., 2019). Bilgi yönetiminin başarısı ve uygulamaları genellikle bilgi yönetim mekanizmalarının işletme içi ve dışında her düzeyde sosyal etkileşimle açıklanmaktadır. Bilgi yönetiminin başarılı olabilmesi çalışanların motive edilmesine ve katkılarına bağlıdır. Bu sebepten dolayı yönetici ve liderlere önemli görevler düşmektedir. Üst yönetimin destek vermediği bilgi yönetiminden işletme için pozitif çıktılar sağlanması beklenmemelidir (Lang 2001; Barth 2003; Bavik vd., 2018). Üst yönetim işletme için bilgi yönetiminin ne kadar önemli olduğunun farkına varmalıdır. Aksi takdirde kâğıt üzerinde güzel görünen bilgi yönetimi bir işe yaramayacak ve bilgi fırsatları gözden kaçırılacaktır. Sonuç itibarıyla bilgiye sahip olmak yeterli değildir. Bilgiyi işletme için doğru şekilde kullanılmasına sağlayacak bilgi yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Kültür: Teknoloji ve bilgi yönetiminin başarıya ulaşması için uygulanan yönetim tekniklerine etkileri olması sebebiyle kültür işletmeler için önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Kültür, işletmelerin iş yaparken gösterdikleri karakter ve değerler bütünü olarak tanımlanabilir. Kültür, her işletmenin kendine hastır. Bir örgüt kültürünün

işletmenin başarılı olması için gerekli kritik başarı faktörü ile uyumlu olması halinde bunun işletme için bir avantaj haline geleceği, genel olarak bilgi yönetimini cesaretlendireceği böylece işletme içinde bilginin yaratılması, paylaşılması ve uygulanmasına katkı sağlayacağını belirtilmiştir (Shea vd., 2023).

Örgüt kültürü bilgi yönetimi için gereklidir. Kültür işletme içinde bilgi yönetiminin temelini oluşturmaktadır (Davenport vd., 1998). İşletmeler bilgi yönetimi geliştirirken işletmelerinin kültürünü de dikkate almalıdır. Bir bilgi yönetimi işletmedeki iş yapma biçimlerini doğru bir şekilde entegre edildiğinde işletmeye pozitif katkı sağlamaktadır (Ndlela ve Toit 2001). Kültür sadece hangi bilginin değerli olduğunu değil aynı zamanda hangi bilginin işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak için muhafaza edilmesi gerektiğine etki eder. Bilgi yanlısı kültürün işletme içinde oluşturulması işletmelerin başarılı olmasındaki en önemli faktörlerdendir. İşletmeler örgüt içinde çalışanların bilginin yaratılması ve paylaşılmasına imkân veren kültürün kurulmasını sağlamalıdır (Ndlela ve Toit 2001; Holsapple ve Joshi, 2001).

Bilgi yönetiminin işletmede uygulanmasında dikkat edilmesi gereken önemli faktörlerden biri örgüt kültürüdür. Bir işletmede tüm çalışanlar tarafından oluşturulan örgüt kültürü, bilgi yönetiminin istediği sonuca ulaşmasında önem arz etmektedir. İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirmeye olanak sağlayan, bilgi yönetimini daha etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayan örgüt kültürünün işletme içinde geliştirilmesi önemlidir. Bilgi yönetiminin işletmelerde etkin şekilde yürütülmesine engelleyen şeylerden biri de bu konuda örgüt kültürünün yeterince gelişmemesi veya dikkate alınmamasından kaynaklanmaktadır (Zaim, 2005).

Kanagasabapathy vd. (2006), bilgi yönetimi sistemlerinin uygulanmasındaki kritik başarı faktörlerini inceledikleri araştırmalarında, bilgi yönetimi girişimlerinin bir işletmede kabul görmesinde, uyumlandırılmasında ve yeni bilgi yönetim süreçlerinin işletme için oluşturulmasında örgüt kültürünün kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bir işletmenin bilgi yönetim girişimlerine hazırlanması için örgüt kültürünün uyumlandırılması veya değişimine ihtiyaç duyulmaktadır. Onlara göre bu değişimin ve adaptasyonun sağlanması bilginin yaratılması, paylaşılması, kullanımını cesaretlendirecektir (Kanagasabapathy vd. 2006, s.13).

İslam vd., (2015) örgüt kültürü, yapı, teknoloji altyapısı ve bilgi paylaşımı isimli çalışmalarında Malezya'daki çok uluslu işletmeleri incelemişlerdir. Bilgi paylaşımının bilginin toplanması ve rekabetçi avantaj kazanılmasında önemli bir kaynak olduğu, bundan dolayı işletmelerin doğru bilgi akışını sağlayacak bir ortamı oluşturması gerektirdiği ifade edilmiştir. Onlara göre bilgi paylaşımı genellikle örgüt kültürü ve yapısı ile yakından ilişkilidir. Bilgi yönetiminin önemli süreçlerinden biri olan bilgi paylaşımı ile örgüt kültürü arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürü işletmeler için önemlidir. İşletme içinde bilgi paylaşımı doğru örgüt kültürü ile sağlanabilir. İşletme içinde bilgi paylaşımına yönelik örgüt kültürü yok ise bilgi paylaşımının sadece yazılı kurallar ile sağlanması mümkün olmayabilir. Çalışanlar arasındaki doğru ilişkiler her zaman işletme yararına olacaktır.

İnsan Kaynakları Uygulamaları: Bilgi günümüzde insan kaynağının kalitesinin belirlenmesinde önemlidir bir faktör haline geldi. Bundan dolayı insan kaynağının doğru yönetilmesi işletme performansına katkı sağlar. Özellikle rekabetin iyiden iyiye hissedildiği şu sıralarda insan kaynağını yönetmek işletmeler için stratejik bir konu haline gelmiştir. İşletmeler insan kaynakları yönetimi altyapısını bilgi yönetimi ile doğru bir şekilde entegre etmek için yöntemler geliştirmek zorundadır (Wijayanti ve Sundiman, 2017). İnsan kaynakları yönetimi, çalışanın işe alım sürecinden başlayarak her aşamasında çalışana yönelik faaliyetleri içerdiğinden önemlidir. Bilgi yönetimi işletme içinde çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimine önem verilmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi bilginin yaratılması, kaydedilmesi, paylaşımı ve işletme içinde uygulanması ile yakından ilişkilidir. Etkili bir insan kaynakları yönetimi işletmenin her bir parçasında yeterlilik sağlayarak etkili bir bilgi yönetiminin gelişmesine katkı sağlayabilir. Bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin önemli ve stratejik bir kısmını oluşturmaktadır (Sundiman ve Putra, 2016).

Bilginin kişiye özgü olduğu ifade edilmiştir (Nonaka, 1994). İşletme içinde bireyin öğrenmeye ve paylaşmaya açık bir çalışan olarak gelişiminin sağlanması örgütsel yönetim süreçleri ile sağlanmaktadır. İşletmeler günümüzde öğrenen örgütler olarak kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir.

Scarbrough ve Carter (2000), insan kaynakları uygulamalarının insan ve sosyal sermaye yaklaşımlarını birleştirerek bilgi yönetimine katkı sağlayabileceği sonucuna ulaşmışlardır. İnsan ve sosyal sermaye yaklaşımının uzun dönemli beceri, kültür ve yeteneklerin geliştirilmesinde önemlidir. Çalışanlar işletmeye ait bilgilere sahiptirler ve bu sebepten dolayı insan kaynakları yöneticilerinin çalışanın muhafaza edilmesine odaklanması gerekir. Ayrıca çalışanların uzmanlıklarının işletme içi mekanizmalarla geliştirilmesi işletme için pozitif fayda sağlayacaktır.

Yapı: Bir işletmedeki örgütsel yapı bilgi yönetimini cesaretlendirebilir ya da engelleyebilir. İşletmelerdeki yapılar farklılık gösterebilir. Ancak alanyazında hangi tip yapının bilgi yönetimine daha fazla katkı sağlayacağı incelenmiştir. Ayrıca örgüt yapısı ile bilgi yönetimi arasında uyumun sağlanması gerekmektedir. Örgütün yapısı esnek olmalı ve bilgi yönetimin etkili bir şekilde yürütülmesine imkân vermelidir (Gold vd., 2001). Esnek yapıların tercih edilmesinin nedeni beklenmeyen durumlarda işletmeye hareket alanı sağlamasındandır. Örgüt yapısına ilişkin olarak iki faktörün yoğunlukla incelendiği görülmektedir. Bunlar merkezileşme ve biçimselleştirmedir.

Merkezileşmede karar verme ve kontrol mekanizmasının tekel haline gelmesidir. Karar verme otoritesinin merkezileşmesi işletmeye fayda yerine zarar verebilir. Kararların tek bir otorite tarafından alındığı işletmelerde karar verme süresinin uzamasına neden olabilir. Merkezileşme ile ifade özgürlüğü kısıtlanır, yaratıcı çözümler ortaya çıkmayabilir ve anında her seviyede karar vermenin önüne geçildiği için kararların alınması uzayabilir. Bu nedenle birçok araştırmada merkezileşmiş örgütlerde bilgi yaratılmasının zorlaştığı, ayrıca merkezileşme ile bölümler arasındaki bilgi ve fikir alışverişlerini azalttığından bunun da yeni bilgi yaratılmasına engel olduğu sonucuna varılmıştır. Merkezileşme yapısını tercih etmemiş işletmelerde katılımcı çalışma ortamlarının çalışanları motive ederek bilgi yaratılmasında önemli katkılar sağladığı ifade edilmiştir (Szulanski, 1996).

Yine aynı şekilde biçimselleştirmede de kararların ve çalışma ilişkilerinin işletme tarafından belirlenmiş resmi kurallar, standard politikalar ve süreçler tarafından yürütülmesi olarak tanımlanmaktadır (Holsapple ve Joshi, 2001). Oysaki genellikle bilgi yaratım süreci esneklik ister ve çalışma kurallarından bağımsızdır. Yeni fikirlerin kısıtlanmış biçimselleştirilmiş işletme kuralları ile geliştirilmesi pek mümkün değildir. Bilgi yaratımı çokludur. Öngörülemeyen problemlerle baş edebilmek için işletme

tarafından biçimselleştirilmiş kural ve süreçlerden daha fazla bağımsız olmayı gerektirir. Çünkü tanımı yapılmamış bir problemin çözümünde çalışanlara seçenekler sunulmamış olacaktır. Bu nedenle bilgi paylaşımında biçimselleştirmenin dışında birçok faktör devre girmektedir. Yine yazında biçimselleştirilmemiş örgüt yapısının çalışanlara daha fazla özgürlükler sunarak, diğer çalışanlarla iletişimlerini artırmasına ve bunun sayesinde bilgiye ulaşmak ve bilgi akışının sağlanmasına katkı sunmaktadır (Bennett ve Gabriel, 1999; Jarvenpaa ve Staples, 2000).

Teknoloji: Günümüzde her bir işletme için bilgi yönetiminin yürütülebilmesi için teknolojik bir altyapıya sahip olması gerekmektedir. İşletme içinde her bir seviyedeki yönetici ve çalışanları bilgiye zahmetsizce ulaşabilmeli, bu bilgiyi paylaşabilmeli ve kolayca kaydedebilmelidir. İşletmenin tüm bu faaliyetleri etkin bir şekilde yürütebilmesi için teknolojiye ihtiyacı vardır. (Sağsan, 2010; Santhose vd., 2023). Bilgi yönetiminin etkin bir şekilde yürütülmesinde teknolojinin rolü ile ilgili üç farklı görüş bulunmaktadır. Bunlar, teknolojin bilgi yönetimi ile ilişkisiz olduğunu savunanlar, tam tersi teknoloji olmadan bilginin yönetilemeyeceğini savunanlar ve bu iki görüşün dengeli bir şekilde toplanması gerektiğini savunanlar (Handzic, 2007).

Günümüzde bilgi ve teknoloji işletmeler için vazgeçilmeyecek olgulardandır. Bu bağlamda bilgi yönetimin daha etkili bir şekilde sağlanabilmesi için teknoloji önemlidir. İnternet ve intranet (işletme içi ağlar) bilgi paylaşımında bilgi yönetimi tarafından sıklıkla kullanılan araçlar olmuştur. Bilginin bu şekilde hızlı bir şekilde sunulması işletmelere faydalar sağlamıştır (Sel, 2008; Santhose vd., 2023). Teknoloji sayesinde bilgiye erişimi kolaylaştırmıştır. Ancak burada unutulmaması gereken temel husus teknolojinin bilgi yönetimi açısından nasıl kullanıldığıdır. (Özdemirci, 1999). Teknolojiyi doğru olarak kullanamayan işletmeler bilgi yönetimi açısından fayda sağlayamayacaktır. Teknoloji işletme içindeki tüm çalışanlarla doğrudan ilişkilidir. Ancak İşletmede karar vericiler yöneticiler olduğundan bu konuda yönetim desteğinin olması şarttır. Yöneticilerin işletmeleri için doğru olan teknolojileri seçmeleri ve bunları geliştirmeleri işletmelerine pozitif yönde katkı sağlayacaktır.

2.3.5. Bilgi Yönetim Modelleri ve Yaklaşımları

Günümüzde birçok işletme rekabet ortamında daha iyi sonuçlar ve faydalar elde edebilmek için bilgi varlıklarını doğru kullanmak adına bilgi yönetimi ile ilgili girişimlerde bulunmaktadır. Yöneticiler sürekli bir biçimde işletme performansını artırmak için yollar ararken bilgi ve bilgi yönetiminin karmaşık yapısını doğru anlayarak ve kullanarak işletme performansına katkı sağlayabilirler. Bilgi yönetimi aslında çok geniş ve çok boyutlu olarak işletmenin neredeyse tüm faaliyetlerinde rol üstlenmektedir. Bu bakımdan işletmeler rekabetçi ve başarılı olmak için sürdürülebilir bir bilgi yönetimini oluşturmak zorundadırlar. Bilgi yönetimine verilen bu önemden dolayı süreç içerisinde farklı araştırmacılar tarafından farklı modeller geliştirilmiştir. Bu araştırmada yazında sıklıkla karşılaşılan modellere yer verilmeye çalışılmıştır.

Boisot'un Bilgi Kategori Modeli: Boisot işletme içindeki bilgiyi kodlandırılmış ya da kodlandırılmamış veya dağıtılmış ya da dağıtılmamış olarak ele almıştır. İlk olarak finansal veri gibi hali hazırda kullanılabilecek bilgiyi kodlandırılmış bilgi olarak ifade etmiştir. Bu modelde kodlandırılmış dağıtılmamış bilgi saklı bilgi olarak ele alınmakta ve bilinçli olarak işletme içinde küçük bir gruba bilmesi gerektiği prensibi ile paylaşılmaktadır. İkinci olarak kodlanmamış bilgi ise deneyim gibi paylaşılmaya hazırlanması kolay olmayan bilgi olarak ele alınmıştır. Bu modelde kodlanmamış ve dağıtılmamış bilgi kişisel bilgi olarak ele alınmıştır. Üçüncü olarak modelin sağ üst köşe ise kamu ve sağduyu bilgisini kapsamaktadır. Kamu bilgisi kodlandırılmış ve paylaşılmıştır (kütüphane, dergiler, kitaplar, gazeteler vb.).

Son olarak da sağ duygu bilgisi göre bağımlı olarak paylaşılmış ve kodlanmamış bilgi olarak sosyalleşme ve etkileşim süreciyle zaman içinde gelişen bilgi olarak ele alınmıştır (Boisot, 1987). Aslında bu model yatay bakış açısında gösterilen tüm işletme boyunca bilginin dağılımını ve yayılımını göstermektedir. Bu modele eleştiri olarak modeldeki kodlanmış ve kodlanmamış kategoriler bilginin bilginin paylaşımı için önemlidir. Ek olarak bu modelde paylaşılmış bilginin çok genel ve açık olmamasıdır. Detaylı bilgi paylaşımı söz konusu değildir.

Tablo 2.2. Boisot'un Bilgi Kategori Modeli (Boisot, 1987, s.25)

Kodlanmış	Doğru Bilgi	Kamu Bilgisi
Kodlanmamış	Kişisel Bilgi	Sağduyu
	Paylaşılmamış.	Paylaşılmış

Nonaka'nın Bilgi Yönetim Modeli: Nonaka'nın bilgi yönetim modeli bilginin açık ve örtük bileşenlerden oluştuğunu varsaymaktadır. Örtük bilgi ifade edilemeyen, fiziksel olarak sunulamayan bilgi iken açık bilgi yazı, çizim, bilgisayar programları ve başka araçlar yoluyla fiziksel olarak ifade edilebilen, gösterilebilen bilgidir. Modelde örtük bilgi kişiler arasındaki sosyal ilişkiler aracılığıyla paylaşılabılır ve örtük bilgiye sahip kişiler tarafından açık bilgiye bilgi paylaşım vasıtalarını kullanarak ve fiziksel ortama aktararak açık bilgiye dönüştürülebilir. Aynı şekilde açık bilgi de işletme içindeki bireyler tarafından kullanılarak örtük bilgiye dönüştürülebilir. Modelde işletme içinde bilgi transferi doğru ve basit şekilde gerçekleşmektedir (Nonaka, 1994).

Modelde bilgi transferi görüldüğünden daha karmaşıktır. Her bir modda bağımsız olarak bilginin yaratılabileceği belirtilse de örgütsel bilginin yaratılma sürecinin tüm dört modun örgütsel olarak yönetildiği ve dinamik olarak etkileşimde olduğunda meydana gelmektedir. Bu sürecin kendini tekrar eden örgüt içindeki bireyden en üst seviyeye kadar resmi olmayan ilişki ağları aracılığıyla meydana geldiği, bu şekilde bilginin toplandığı ve büyüdüğü bununla işletmenin yenilikçiliği ve örgütsel öğrenmesine katkı sağladığı ifade edilmiştir (Nonaka, 1994, Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Tablo 2.3. *Nonaka'nın Bilgi Yönetim Modeli* (Nonaka, 1994, s34.)

		Örtük	e-kadar (to)	Açık
Den (from)	Örtük	Sosyalleştirme	Dışsallaştırma	
	Açık	İçselleştirme	Kombinasyon	

Hedlund ve Nonaka'nın Bilgi Yönetim Modeli: İşletmelerde bilginin paylaşımı Nonaka'nın matriksinde gösterildiği kadar basit değildir. Bilgi transferi karmaşıktır. Bundan dolayı Nonaka'nın modeli geliştirilerek örgüt içindeki dört seviyenin bilgi ajanları veya taşıyıcıları daha iyi bir biçimde ele alınarak Nonaka'nın modeli geliştirilmiştir. Bu dört seviyenin taşıyıcıları bireysel, grup, örgüt ve örgütler arası olarak kategorize edilmiştir. Bu bağlamda örgütler arası alan önemli müşterileri, tedarikçileri, rakipleri vd., dış paydaşları kapsamaktadır.

Hedlund ve Nonaka bilgi yönetim karakteristiklerinin işletmenin stratejileri ve yenilikçilik gibi faaliyetleri için önemli olduğunu ve bilgi yönetimi şeklinin işletmenin başarılı veya başarısız olmasında doğrudan etki gösterdiğini ifade etmişlerdir. Bir işletmenin hayatta kalmasına ve başarılı olmasının temelinde bilginin nasıl yaratıldığı, transfer edildiği ve bilgi kaynaklarının nasıl etkili bir şekilde kullanıldığına bağlı olduğu belirtilmektedir (McAdam ve McCreedy, 1999). Bilgi yönetiminin doğru şekilde uygulanmadığı işletmelerde başarısızlık kaçınılmazdır. İşletme yöneticilerinin bilgi yönetimine önem vermesi gerekmektedir.

Tablo 2.4. Hedlund ve Nonaka'nın Bilgi Yönetim Modeli(Hedlund ve Nonaka, 1998, s.45)

	Bireysel	Grup	Örgüt	Örgütler arası
Eklemlenmiş	Hesabı Bilmek	Kalite çemberlerinin performans analizi	Örgüt Şeması	Tedarikçi patentleri ve yazılı uygulamalar
Örtük Bilgi	Kültürler arası pazarlık becerileri	Karmaşık çalışmada takım koordinasyonu	Örgüt Kültürü	Müşterinin ürünlere tavrı ve beklentiler

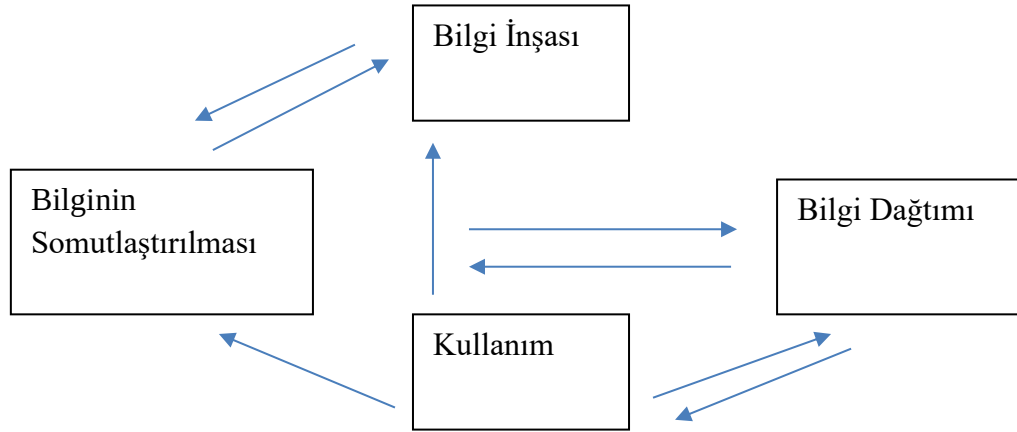
Skandia Sosyal Sermaye Bilgi Yönetim Modeli: Bu modele göre bilgi yönetimi sadece açık ve örtük bilginin transfer edilmesi olarak görülmemelidir. Sosyal sermaye bilgi yönetim modeli İsveçli Skandia işletmesi tarafından entelektüel (sosyal) sermayeyi ölçmek üzere oluşturulmuştur. Model eşitlik, insan, müşteri ve yeniliğin bilgi yönetiminin işletme içi ve işletme dışı paydaşlarla olan yönetimine odaklanmıştır. Model sosyal sermayenin işletmeler için gerekli olan varlıklara ve kıymetlere dönüştürülebilmesine imkân sağlayan bilimsel bir yaklaşıma dayanmaktadır (Chase, 1997).

Choo'nun Bilgi Yönetim Modeli: Choo (1998), anlam verme, bilgi yaratılması ve karar vermeye odaklanmıştır. Model bilgi parçalarının nasıl seçildiği ve işletmenin faaliyetlerinde kullanıldığına odaklanmıştır. Örgütsel faaliyetler dış kaynaklardan elde edilen bilginin konsantrasyonuna ve nasıl işletme içine dâhil edildiğine bağlıdır. Bu modelde işletme dışı bilgi kaynaklarına odaklanılmıştır. Her bir işletme çevresi ile

anlamalı yeni bilgi yaratır ve kararlar alır. Bu üç birbiri ile içiçe geçmiş süreç işletmenin bilgi vizyonu için stratejik bir rol oynar (Neto vd., 2009).

Demerest'in Bilgi Yönetim Modeli: Demerest bilginin işletme içindeki yapısına vurgu yapmıştır. Bu yapı sadece bilimsel girdilerle sınırlı değildir. Bilginin sosyal olarak inşasını da içermektedir. Model yapılandırılmış bilginin sadece işletme içindeki açıkça ifade edilmiş programlarla değil işletmenin içinde gömülü ve sosyal etkileşimle oluşturulduğuna vurgu yapar (McAdam ve McCreedy, 1999). Şekil 2.4.'de desteklenmiş bilginin işletme içinde ve etrafında dağıtılma süreci gösterilmiştir. Bilgi ekonomik bir faktör olarak görülmekte ve işletme çıktıları için kullanılmaktadır. İşletme için bilgi ekonomik faaliyetlerin yürütülmesi için gerek olan temel girdi faktörlerinden biridir.

Şekil 2.4. Demerest'in Bilgi Yönetim Modeli (Demerest, 1999)

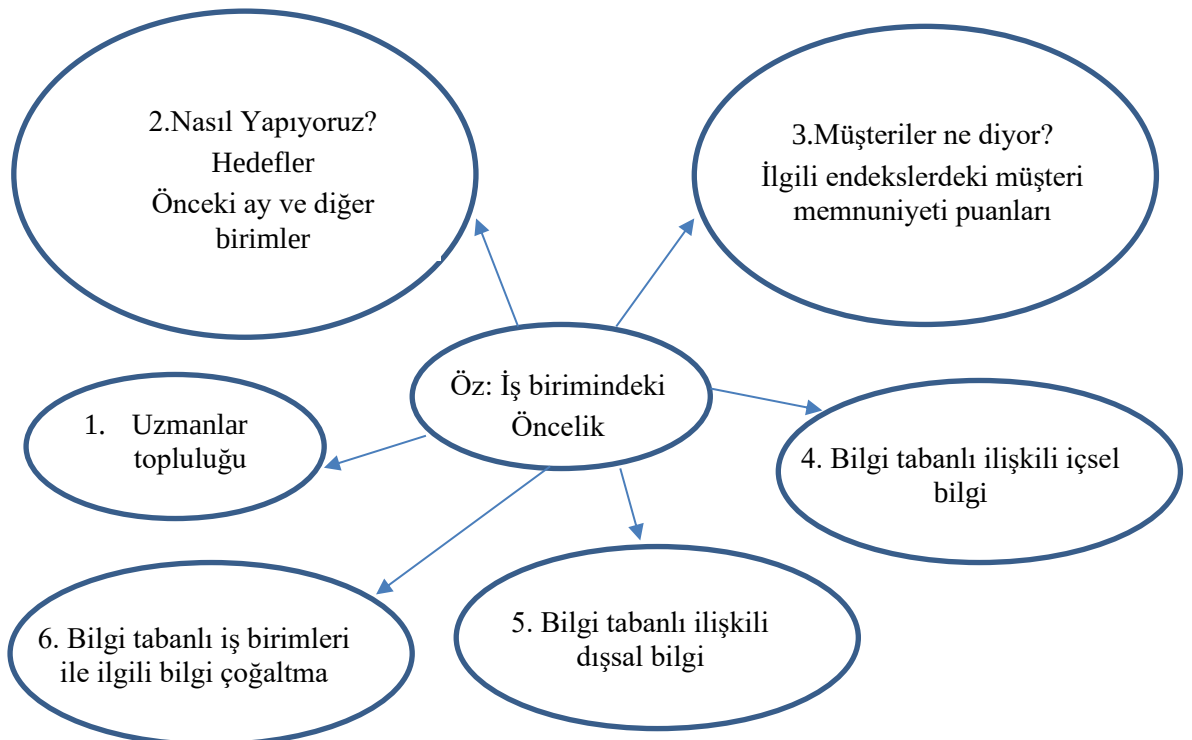


Frid'in Bilgi Yönetim Modeli: Frid bilgi yönetimini olgunluk değerlendirme seviyeleri ve bilgi yönetim uygulaması olarak beş aşamaya ayırmıştır. Bu beş olgunluk seviyesi; bilgi kaotiği, bilgi farkındalığı, bilgi odaklı, yönetilmiş bilgi ve bilgi merkezli şeklindedir. Birinci seviye olan kaotik bilgide işletme bilgiyi anlama ve uygulama sürecindedir. Bu süreç bilgi vizyonu, bilgi yönetim hedefleri ve bilgi yönetim endekslerini içermektedir. İşletme bölümlere yönelik bilgi yönetim vizyonu ve amaçlarını belirlemeye ve uyumlandırmaya odaklanmalıdır. İkinci seviyede işletmeler bilgi yönetimi yol haritası hazırlayarak bilgi yönetim ofisleri (işletme bölümleri) ile yakın ilişki içinde olmalıdır.

Üçünce seviyede işletmeler bilgiyi faaliyetlerine dâhil etmelidirler. Mühendislik süreçleri, bilgi yönetim altyapısını sağlamak, hizmetler ve eğitim, gözetleme ve yönetim indekslerini raporlama ve son olarak da bilgi yönetim faaliyetlerinin bütçeye dâhil edilmesi şeklinde gerçekleştirilebilir. Dördüncü seviyede yönetilen bilginin performans ve iş planlarının değerlendirmesinde kullanılmasıdır. Son seviye bilgi yönetimi uygulamaları olgunluk seviyesinin en üstüdür. Burada işletme ayırt edici ve benzersiz işletme uygulamalarına odaklanarak, başarılı girişimleri ve sosyal sermaye varlıklarını değerlendirerek kurumsallaşmaya odaklanmalıdır. Bu seviyede tüm bilgi yönetim aktivitelerine eşit önem verilmelidir (Frid, 2003).

360 Derece Bilgi Yönetim Modeli: Arun Hariharan 2005 yılında 360 derece bilgi akış modelini geliştirmiştir. Bu model işletme içinden ve dışından uzmanlık ve bilgi gücünün birleşmesine dayanmaktadır. 360 derece bilgi yönetim sistemi her bir bilgi şampiyonuna ve her bir uzmana işletme içindeki ve dışındaki tüm bilgi ve uzmanlığa erişme imkânı sağlar. Buda performansın geliştirilmesine ve yönetilmesine imkân sağlamaktadır. Modelin altı boyutu vardır. Merkezde iş birimindeki öncelikler bulunmakta, bu merkezin etrafında altı boyut bulunmaktadır. 360 derece bilgi yönetim modelinde bir bilgi deposu yaratılır ve bu deposu bilgi şampiyonu ve uzmanlara performansın iyileştirilmesinde yardımcı olur (Hariharan, 2005).

Şekil 2.5. 360 Derece Bilgi Yönetim Modeli (Harihan, 2005)



7-Çember Bilgi Yönetim Modeli: Ologbo ve Nor tarafından 2015 yılında önerilen modelde 7-çember bulunmaktadır. Bunlar; bilgi yönetimi girişimi, bilgi yönetim kültürü, bilgi yönetimi insan, bilgi yönetim mekanizmaları, bilgi yönetimi teknoloji, bilgi yönetimi etkileşim ve bilgi yönetimi motivasyonudur (Ologbo ve Nor, 2015).

Birinci çember bilgi yönetimi girişimi; bilgi yönetimi sürecine stratejik bakış açısıyla odaklanmalıdır. Girişim tüm seviyelerden geliştirilebilir ve dinamik olmalıdır. Üst yönetimin yatırım, strateji ve işletme gelişim sürecini izlemek için esnek politikaları sağlamaları önemlidir. Ayrıca tüm seviyelerdeki çalışanların zaman ayırmaları, katılımı ve süreci desteklemeleri önemlidir (Ologbo ve Nor, 2015).

İkinci çember bilgi yönetim kültürü; bilgi yönetimi geliştirme girişiminden sonra işletmenin bir bilgi yönetim kültürü oluşturması önemlidir. İşletme kültürü bireysel, grup ve örgüt seviyesindeki bilgi yönetim tercihleri ve çıktılarını geniş ölçüde etkilemektedir. (King, 2008).

Üçüncü çember bilgi yönetimi insan; bilgi insan beyinde yaratılır ve orada saklanır. İnsanlar gönüllü ve koordinasyona açık olmazlar ise bilginin çoğalması mümkün olmamaktadır. Bir işletmenin ilerlemesi doğru insanın doğru yerde çalıştırılması ile sağlanabilir. Bilgi aracı olarak tanımlanan çalışanlar her düzeyde işletme içinde var olmalıdırlar ve tüm çalışanları bilgiyi yaratma, paylaşma ve uygulama yönünde ikna etmekten sorumludurlar (Weeks, 2004).

Dördüncü çember bilgi yönetimi mekanizmalar; bilgi yönetimi mekanizmaları karmaşık olduğunda her bir işletme çalışanları ve teknolojilerini göz önünde bulundurarak en doğru mekanizmaları tanımlamalı ve seçmelidir. Bu bağlamda her bir işletme için mekanizmalar aynı olmak zorunda değildir (Leidner vd., 2006).

Beşinci çember bilgi yönetimi teknoloji; bilgi yönetimi için teknoloji gereklidir. Örneğin Bilgi teknolojisi bilginin saklanması, veri madenciliği, karar destek sistemleri, kaydetme kolayca bilgiye yeniden ulaşmak ve bilgi kaynaklarını çalışanlarla paylaşılması açısından önemlidir. Bilgi teknolojileri bilginin çalışanlara ulaşılmasında kolaylıklar sağlamaktadır (Handzic, 2011).

Altıncı çember bilgi yönetimi etkileşim; bilgi yönetim etkileşimini koordine etmek işletmelere insan ve teknoloji merkezli yaklaşımda bir eşitlik imkânı sunar. Örgüt kültürü,

yapılar, iş süreçleri ve teknolojiler yakından birbiri ile bağlıdır ve işletme performansı için değer oluştururlar (Handzic, 2011).

Yedinci çember motivasyon; motivasyon önemlidir. Eğer çalışanlar motive değilse hiçbir şey bilgi yönetimini etkili hale getiremez. Bu sebepler çalışanlar farklı yöntemler kullanılarak motive edilmelidir. Motivasyonda en çok ödül yöntemi tercih edilmektedir (Rhodes vd., 2008).

Bilgi yönetim modeli işletmeye bilgi yönetim uygulamaları için bir yön ve momentum sağlarken yöneticilere de liderlik etme olanakları sunar. Günümüzde her bir işletme sürdürülebilir bir bilgi yönetimine ihtiyaç duymaktadır. Sürdürülebilir bilgi yönetim modeli, işletmenin zorlu rekabet koşullarında hayatta kalmasına önemli katkı sağlayacaktır. Bu sebepten dolayı tarihsel süreç içerisinde farklı bilgi yönetim modelleri ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada yazında en sıklıkla kullanılan ve dikkat çeken modeller ele alınmıştır.

2.3.6. Bilgi Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Faydalar

İşletmeler günümüz koşullarında rekabet avantajı sağlamak ve elde ettikleri bu avantajları muhafaza etmek için bilgi yönetimine önem vermek durumundadırlar. Bilgi yönetiminin işletmelere sağladığı faydaları nicel olarak ortaya koymak zorda olsa işletmeler elde ettikleri faydaları çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Farklı bakış açılarından incelenen bilgi yönetiminin işletmelerin performanslarına olumlu katkı sağladığı ifade edilmektedir. Bilgi yönetiminin doğru şekilde uygulandığı işletmelerde bilginin entegrasyonunun sağlandığı, çalışan ilişkilerini iyileştirdiği, hızlı öğrenmeyi sağladığı, maliyetlerin düşürülmesine katkı sağladığı, etkinliği geliştirdiği, ürün kalitesini iyileştirdiği, servislerin ve hizmetlerin kalitesini iyileştirdiği, müşteri memnuniyetini artırdığı çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Sarıhan, 1998; Choy, vd., 2006; Chong, 2006; Asada vd., 2020; Chen vd., 2023).

2.3.7. Üst düzey yöneticilerin bilgi ihtiyaçları ve kaynakları

Tüm yöneticiler yönetsel görevlerini yerine getirmek için sürekli bir şekilde bilgiye ihtiyaç duyarlar. Yöneticiler işletmeleri ile ilgili sorunlara çözüm bulmak için hem işletme içinden hem de işletme dışından her türlü bilgiye ihtiyaç duyarlar. İşletme içi bilgi ya doğrudan yöneticilere sunulur ya da yöneticiler sözlü ya da yazılı isteklerde bulunarak işletme içinden bilgiyi elde ederler. İşletme dışı bilgi ise işletmelerin faaliyette bulundukları çevreden gelir. Yöneticiler bu iki tür bilgiye de ihtiyaç duyar (Karakaya 2001; Kiss vd., 2020; Singh vd., 2021; Bedford, 2022). İyi ve kaliteli her türlü ve her kaynaktan bilgi karar verme süreçlerinde yöneticilere fayda sağlayarak işletmelerin örgütsel ve rekabet etme yetkinliğini artırır.

Yöneticilerin bilgi ihtiyaçları söz konusu olduğunda üç husus önem kazanır. Bunlar; bilginin kaynağı (yöneticilerin bilgi edinmek için başvurduğu kaynaklar), bilginin kendisi (çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, rakipler, yazılı dokümanlar vb.) ve bilgi kriteri (bilginin doğruluğu, kapsamı)'dir. Bazı araştırmalar yöneticiler için en önemli ve en sık kullandıkları bilgi kaynağının resmi olmayan bilgi kaynakları (kişisel ağlar, astlar, üstler, arkadaşlar, müşteriler vb.) olduğunu göstermiştir (Choo, 1995; de Alwis ve Higgins, 2002). Böyle olması yöneticilere sözlü, elektronik ve basılı olarak sunulan resmi bilgi kaynaklarının önemi olmadığı anlamına gelmez (Oppenheim, 1997).

Alan yazında sosyal ağların başka kaynaklardan kolayca elde edilemeyen bilgilerin elde edilmesinde ve dağıtılmasında önemli bir aracılık rolü vardır. Sosyal ağlar yöneticilere işleri ile ilgili bilgi ve kaynakların elde edilmesinde, ilişkili ve ilişkisiz gibi görünen diğer bireyler arası bağların oluşturulmasında katkı sağlayabilir. Bu sayede sosyal ağlar yöneticiler için önemli bir bilgi kaynağı haline gelir (Ağcasulu, 2017; Alan ve Köker, 2021; Yates, 2023).

2.4. Örgütsel Dayanıklılık

Araştırmanın bu bölümünde, dayanıklılık, örgütsel dayanıklılık, örgütsel dayanıklılığın benzer kavramlarla karşılaştırılması, örgütsel dayanıklılık yaklaşımları ve örgütsel dayanıklılık konularına yer verilmiştir.

2.4.1. Dayanıklılık

Dayanıklılık kelimesi latince Resilie'den gelmektedir. Türkçe'de resilience kelimesinin karşılığı olarak yılmazlık, kendini toparlama, çabuk iyileşme gücü, sağlamlık, esneklik gibi kelimeler kullanılsa da ağırlıklı bir şekilde dayanıklılık kullanılmaktadır. (Börekçi ve Gerçek, 2019). Dayanıklılık kelime anlamı itibariyle işletmenin zor durumlarla başa çıkabilme ve bu durumlar ortadan kalktığında baştaki durumlarına dönebilme yeteneğidir. Dayanıklılık terimi çevrebilim, metaruliji, birey ve örgütsel psikoloji, tedarik zinciri yönetimi, stratejik yönetim ve güvenli mühendislik gibi pek çok alanda çok çeşitli şekillerde kullanılmaktadır. Terimin içeriği değişse de temel olarak dayanıklılık bir karmaşa ve kesinti sonrasında eski durağan duruma dönebilme yeteneği ve becerisidir. Dayanıklılık bireyin veya örgütün yaşanan türbülans ve kesintilere verdikleri tepki olarak düşünülebilir (Bhamra vd., 2011, s. 5376).

Dayanıklılık ile ilgili ilk çalışma Holling (1973), tarafından ekosistemlerin değişikliği absorbe kapasitelerini anlamaya yönelik çalışmadır. Ekoloji çalışmalarında dayanıklılık çevreyle ilgili sistemler gibi sistemlerin meydana gelen türbülans veya olağandışı olaylar karşısında durağanlıklarını koruyabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Holling, 1973). Dayanıklılık, bir ekosistemde ayakta kalabilmek ve direnç gösterebilmektir. Günümüzde işletmeler bir ekosistem içinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Dayanıklılık kavramı çevrebilim bilimi ile başlamış olsa bile zaman içinde sosyo-çevreyle ilgili sistemler ile örgütler arasındaki bağların incelenmesi amacıyla da sıklıkla kullanılmaktadır (Brand ve Jax, 2007; Eraydın ve Taşan-Kok, 2013, s.5). Dayanıklılığın sosyal bilimlerde incelenmesi sosyolojik ve ekolojik-ekonomik bakış açısıyla olmaktadır. Sosyal bilimlerde dayanıklılık bir sosyal sistem içinde incelenmiş, bireyden topluluklara kadar her seviyede çevrede meydana gelen değişimlerle başa çıkabilme becerisi olarak açıklanmıştır (Adger, 2000). Dayanıklılık temelin ister birey olsun isterse topyekûn olsun zor koşullarda ayakta kalabilmektir. Bunu sağlayacak birtakım girişimlerde bulanabilenler ve sonuçlarını görenler ayakta kalmaktadır.

2.4.2. Örgütsel Dayanıklılık

İşletmeler sürekli değişen karmaşık bir çevre içinde rekabet etmek zorundadırlar. Bu süreçte finansal, politik krizler ve diğer faktörler işletmeler için zorluklar oluşturmaktadır. İşletmeler bu zorluklarla başa çıkabilmek için farklı tepkiler verebilir.

Örgütsel dayanıklılık bu zorluklar başa çıkabilmek için kullanılan temel kavramlardan biri haline gelmiştir (Kantur ve Say, 2012; Kunz ve Sonnenholzner, 2023).

Örgütsel dayanıklılık farklı disiplinlerde araştırma konusu haline gelmiştir. Örneğin; yetenek, kapasite, karakteristik özellik, çıktı, süreç, davranış, strateji veya yaklaşım, performans türü veya bunların karışımı olarak ifade edilmiştir (Lengnick-Hall, vd., 2011). Örgütsel dayanıklılık özü itibarıyla birçok faktörü içinde barındırdığından çok farklı disiplinlerle ilişki halindedir. Bilimsel bir kavram olarak örgütsel dayanıklılık, örgüt kuramı, bilgi teknolojisi, endüstriyel ilişkiler, insan kaynakları yönetimi, mühendislik, strateji, kültür, örgütsel öğrenme, tedarik zinciri gibi pek çok alanda incelenmiştir. Meyer (1982) yönetim yazınında ilk defa dayanıklılık terimini kullanan araştırmacıdır. Meyer'in çalışması bu alandaki kavramsal boşluğun giderilmesinde önemli bir rol oynamıştır (Zolli ve Healy, 2011; Kunz ve Sonnenholzner, 2023).

Linenluecke (2017), örgütsel dayanıklılığın yönetim yazınında beş farklı bakış açısından incelendiğini belirtmiştir. Bunlar; işletmelerin dış tehditlere karşı verdiği tepkiler, örgütsel güvenilirlik, çalışan güçleri, iş modellerinin uyumlandırılması ve tedarik zinciri dayanıklılığı şeklindedir. Bu farklı görüşlerden ilkinde bakacak olursak, işletmelerin çevresel tehditlere nasıl karşılık verdiği ile ilişkilidir. Dayanıklılık kavramı gelişirken çevresel tehditlere karşı işletmelerin nasıl tepki verdiğinin incelenmesi gayet doğaldır. İşletme genellikle işletme dışında meydana gelen krizlerden etkilenmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin çevresel değişimlere verdikleri tepkinin incelenmesi önemlidir.

İkinci inceleme alanı 1980'ler ve 1990'larda meydana gelmiş geniş çaplı doğal felaketlerle ilgilidir. Burada dayanıklılık güvenilirlik olarak ele alınmıştır. Bu dönem Çernobil, Challenger uzay aracı felaketlerinin incelenmesi ile ortaya çıkmıştır. Örgütsel dayanıklılık bu dönemde büyük felaketler karşısında örgütlerin yüksek güvenilirlikleri üzerine odaklanmıştır (Linnenluecke ve McKnight, 2017). Doğal afetler daha önceden olma olasılığı kestirilemeyen olaylardır. Doğal afetin büyüklüğüne göre her işletme farklı şekilde etkilenmektedir. Günümüzde de en yakın örneğimiz 6 Şubat 2023 yılında yaşanan büyük depremde Türkiye'de birçok ilimizde birçok işletmemiz doğrudan etkilenmiştir. Bu nedenle dayanıklılığın bu gibi doğal afetlerde ne anlama geldiğinin incelenmesi önemlidir.

Üçüncü bakış açısı örgütsel dayanıklılığı psikoloji tabanlı olarak bireylerle ilişkilendirmiştir. Diğer bir bakış açısı ise psikolojidir. Dayanıklılık tek başına insan faktörü olmadan anlam ifade etmez. Dayanıklılığın sağlanması insanların kararları ile olmaktadır. Bir yöneticinin aldığı yanlış bir karar dayanıklılığa etki edebilir. Yöneticinin yönetsel psikolojisinin incelenmesi önemlidir.

Dördüncü bakış açısı örgütsel dayanıklılığı zorlu koşullarda işletmelerde yapılan pozitif ayarlamalar olarak incelemiştir. Burada örgütsel dayanıklılık sadece bir durum olarak değil çevresel taleplere sürekli olarak bir uyum sağlama süreci olarak ele alınmıştır. Bundan dolayı yeni yeteneklerin geliştirilmesi ve yeni kaynakların bulunmasına ihtiyaç vardır. Diğer bir bakış açısı ise işletmenin kendisini sürekli değişimlere karşı önceden hazırlaması, değişiklik olması durumunda uyumlandırması. Burada süreklilik konusu öne çıkarılmıştır. Beşinci bakış açısı ise tek işletmeleri ele almaktan ziyade tüm tedarik zincirinin örgütsel dayanıklılık araştırmalarına dâhil edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Burada işletmeler arasındaki karşılıklı bağlantıların incelenmesinin önemine vurgu yapılmaktadır (Linnenluecke ve McKnight, 2017).

2.4.3. Örgütsel Dayanıklılığın Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması

Alanyazına bakıldığında örgütsel dayanıklılık kavramının çeşitli kavramların yerine kullanıldığı veya karıştırıldığı görülmektedir. Örgütsel dayanıklılığın bu kavramlarla ortak yönleri olsa da farklı özellikleri bulunmaktadır. Bu bakımdan örgütsel dayanıklılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için diğer kavramlardan farklı yönlerinin belirtilmesi gerekir (Kumbalı, 2018). Bu bağlamda örgütsel dayanıklılık kavramı ile esneklik, atiklik, kriz yönetimi ve risk yönetimi kavramları incelenmiştir.

2.4.4. Örgütsel dayanıklılık, esneklik ve atiklik

Evans (1991), esnekliği daha önceden planlamış olan bir şeyi farklı bir şekilde yapabilme kapasitesi olarak tanımlamış, esnekliğin geçici ve sürekli boyutları olduğunu ifade etmiştir. Esnekliğin sürekli ve geçici boyutlarının olmasının sebebi dış etmenlerde yaşanan değişimin süresi ile ilgilidir. Değişim sürekli olarak yaşanıyorsa esnekliğin

sürekli olması işletme açısından pozitif fayda sağlar. Gecici durumlarda da esnek olmak işletmeye pozitif fayda sağlar. Powell ve Golden (2000, s.376-377)'a göre, esnekliğin dört boyutu bulunmaktadır; 1) İşletmede uyum için geçen süre (kısa, orta ve uzun vade), 2) İşletme değişimi için gerekli olan öngörülen ve öngörülemeyen fırsatlara ne kadar açık olduğunu gösteren durumlar (beklenen durumlar, beklenmeyen durumlar, 3) İşletmenin pasif yâ da aktif eğilimi (Aktif, pasif), 4) Dışsal ilişkilerin yönetimi veya içsel koşullarla elde edilen esneklik (Dışsal veya içsel). Ayrıca işletme esnekliği operasyonel, taktik ve stratejik esneklik gibi farklı düzeylerde sınıflandırılabilir (Powell ve Golden, 2000).

Atiklik çevrede meydana gelen değişimleri hızlıca fark ederek fırsatları görebilme ve değişimlerin yaratabileceği negatif şeylerden kaçınabilme becerisi olarak tanımlanabilir (McCann, 2004). Atiklik çevresel durumlara hızlı bir şekilde ayak uydurarak ön almaktır. Değişimin sonuçları yaşanmadan yapılan şeylerdir. Reaksiyon süresinin kısa olması olarak da düşünülebilir. Yine aynı şekilde bir örgütün beklenmeyen değişimlere karşı atik ve aktif bir şekilde gösterdiği uyum olarak tanımlanmaktadır (Sherehiy, Karwowski ve Layer 2007; Kumbalı, 2018). Atiklik kavramında proaktif bir yaklaşım söz konusudur. Tanımlara baktığımızda esneklik ve atiklik kavramlarının birbirine çok benzediği görülmektedir. Esneklik kavramı atiklik kavramından daha kapsayıcıdır.

Esneklik ve atiklik bir örgütün değişen çevre koşullarına ayak uydurabilme, kısa süre içinde değişikliği yerine getirebilme becerisi olarak ele alınabilir. Esneklik ve atiklik ile örgütsel dayanıklılık arasındaki temel fark ise örgütsel dayanıklılık beklenmeyen durumlar karşısında ortaya çıkarken esneklik ve atiklik işletmenin devam eden faaliyetlerindeki değişime ayak uydurabilme kabiliyetidir. Esneklik ve atiklik devamlı bir şekilde çevresel değişimlere ayak uydurma şeklinde ele alınırken örgütsel dayanıklılık kavramında bir dönüşüm söz konusudur. Örgütsel dayanıklılıkta dönüşüm değişimlerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel dayanıklılık beklenmeyen bir durumda örgütün dayanıklılığını sürdürerek dönüşüm ve yenilenmesine katkı sağlamaktadır (Börekçi vd., 2014; Kumbalı, 2018). Örgütsel dayanıklılığın birden fazla boyutu varken esneklik ve atiklik örgütsel dayanıklılığın bir boyutu olarak ele alınabilir. Örgütsel dayanıklılık, stratejik esneklik ve atikliği bünyesinde barındırır çatı kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel dayanıklılık esneklik ve atiklik kavramını kapsayıcı bir konsepttir (Börekçi vd., 2014).

2.4.5. Örgütsel dayanıklılık, kriz yönetimi ve risk yönetimi

Kriz yönetimi ve risk yönetimi tarihsel olarak iki farklı kavram olarak ele alınmıştır. Risk yönetimi temel olarak gelecekte bir problem oluşmadan önce olası etkilerini en aza indirmeye odaklanırken, krizi yönetimi ise kriz olduktan sonra meydana gelen problemleri çözmeye odaklanmaktadır (Silvers, 2009). Fakat son dönemde ikisi arasındaki fark belirsizleşmeye başlamıştır. Kriz yönetimi aslında risk yönetiminin doğru şekilde yönetilmemesi sonucu ortaya çıkan başarısızlıkların kriz zamanında yönetilmesi olarak ele alınmaktadır. Günümüzde kriz yönetimi bütüncül olarak risk yönetimini de içine alarak, önleme, planlama, cevap verme ve öğrenme olarak incelenmektedir (Prayag vd., 2018).

Kriz yönetimi meydana gelen krizlere kısa vade çözüm önerileri getirmektedir. Kriz yönetimi yönetsel gündelik faaliyetlerin dışında kalan hususlara odaklanmaktadır. Geçmiş dönemlerde örgütsel dayanıklılık kriz yönetimi başlığı altında incelenmesinin sebebi örgütsel dayanıklılığın teorik gelişiminin tamamlanmamış olmasındandır. Günümüzde örgütsel dayanıklılık uzun dönemli risk ve kriz durumlarını başarılı bir şekilde yöneterek faaliyetlerini sürdürmesine olanak tanımaktadır (Lee, Vargo ve Seville, 2013; Zhang ve Liu, 2012; Kumbalı, 2018).

Risk yönetimi parasal, felaketler, yasal ve fiziksel gibi risklerle ilgiliyken örgütsel dayanıklılık daha kapsayıcı olarak riskin yaşanması sonucunda dönüşümsel değişimler gerçekleştirerek uygulamaları içermektedir. Risk yönetiminde riskten kurtulmaya odaklanırken örgütsel dayanıklılıkta meydana gelen riskin sonucunda elde edilen tecrübelerle birlikte negatif çıktılarını en az seviyede tutmaya odaklanmaktadır (Kumbalı, 2018).

2.4.6. Örgütsel Dayanıklılık Yaklaşımları

Örgütsel dayanıklılık ile ilgili yaklaşımlar incelendiğinde örgütsel dayanıklılık ile ilgili genel olarak davranışsal yaklaşım, sezgisel yaklaşım, kendini yenileme süreci yaklaşımı, risk yönetimi yaklaşımı ve sistem yaklaşımı olduğu görülmüştür. Bu maksatla aşağıdaki bölümde bu yaklaşımlar ele alınmıştır.

2.4.6.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımında örgütsel dayanıklılığa ulaşabilmek için örgütün uygun olan potansiyel faktörlerinin tanımlanarak kriz/değişimlerle başa çıkabilmek için düzenlenmesine bağlı oldu ifade edilmektedir (Riulli ve Savicki 2003, Helbing vd., 2006, Ignatiadis ve Nandhakumar, 2007). Sistem yaklaşımında örgütün yapısı önemlidir. Örgütün yapısı doğrudan etkilidir. Sistemin organik bir yapıya sahip olması gerekir. Değişimler ve kriz zamanlarında örgüt yapısı organik olan işletmeler, değişime hızlı bir şekilde tepki gösterebilirken; örgüt yapısı bürokratik ve katı olan işletmelerin değişime tepki süresi daha da uzamaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin örgütsel dayanıklılıklarını artırabilmesi için organik bir yapının seçilmiş olması gerekir (Jackson, 1991).

Sistem yaklaşımın ele alındığı araştırmalara bakıldığında işletmelerin yapılarında çevresel faktörlerle birlikte yeni düzenlemelerin yapılarak organik bir örgüt yapısına geçmenin işletmelerin örgütsel dayanıklılığına katkı sağlayacağı görülmektedir. İşletmelerde beklenmeyen kriz ve değişimlere ayak uydurabilmek için katı bir yapı yerine esnek bir yapının oluşturulması gerektiği ve yönetim kademesi dâhil tüm çalışanların bu süreçlere dâhil edilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır (Chan, 2011). Sistem yaklaşımında yapı incelenmiştir. Yapının dayanıklılık için ön koşul olduğu ifade edilmiştir. İşletmelerin yapılarını dayanıklılığı sağlayacak şekilde tasarlanması gerektiğine vurgu yapılmıştır.

2.4.6.2. Kendini Yenileme Süreci Yaklaşımı

Kendini yenileme süreci yaklaşımı etkili adaptasyon kavramından ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda işletmenin kendini yenileme sürecini engelleyecek erken uyarı sinyallerinin kurulmasının önemli olduğu ifade edilmektedir. Kendini yenileme süreci yaklaşımında meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek için kendini yenileyebilme yeteneğine sahip işletmenin dayanıklılığa sahip olabileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda erken uyarı sistemleri ve yenilikçi konularına vurgu yapılmıştır (Valikangas, Hoegl ve Gibbert, 2009; Cho vd., 2007; Reinmmoeller ve Baardwijk, 2005). Kendini yenileme yaklaşımında işletmenin zaman içinde çevrede meydana gelen değişimlerle birlikte kendini yenileyebilmesi sürecine odaklanılmıştır.

İşletmenin kendini yenileyebilmek için gerekli adımları atmasının önemli olduğu ve bunu engelleyecek faktörlere karşı önlemler alınması gerekmektedir. Kendini yenileme yaklaşımı işletme için değişimi ifade etmektedir. Başlangıçta bulunduğu durumdan farklı bir duruma gelmesi demektir.

Kendini yenileme süreci yaklaşımına yönelik araştırmalar incelendiğinde örgütsel dayanıklılığa sahip olan işletmelerin inovasyona yönelik stratejileri tercih ettikleri ve yöneticilerinde bu stratejileri sahiplenerek örgütsel dayanıklılıklarına katkı sağlayabileceği, meydana gelen hızlı değişimlerde işletmelerin hazır olmalarına katkı sağlayabileceği belirtilmiştir (Valikangas, Hoegl ve Gibbert, 2009; Cho vd., 2007; Reinmmoeller ve Baardwijk, 2005). Kendini yenileme süreci yaklaşımdan inovasyon ve teknolojik gelişmeleri yakından takip eden ve bu gelişmeleri kendi işletmelerinde kullanan işletmelerin daha dayanıklı olmaktadır.

2.4.6.3. Risk Yönetimi Yaklaşımı

Risk yönetimi yaklaşımında dayanıklılık bir örgütün belirsiz, yıkıcı ve kolektif olaylar ile baş edebilme kapasitesi olarak ele alınmıştır (Sheridan, 2008; Comfort, 1994). Comfort (1994), “Risk ve Dayanıklılık; 1994 Ocak Northridge Depremi Sonrası Örgütler arası öğrenme” isimli araştırmasında meydana gelen deprem sonrasında kurulan örgütler arası felaket hazırlık sistemlerini incelemiş ve bu sistemlerin ne ölçüde başarılı olduğuna odaklanmıştır. Beklenti ve dayanıklılık arasındaki dengenin, düzen ve kaosun sürekli bir öğrenmeye ihtiyaç duyduğunu ifade etmiştir. Güvenliğin sırrı tehlike yatıyorsa bunun için sürekli bir öğrenme ve yaratıcılığın uygulamada temel olarak ele alınması gerekmektedir. Kriz olduğunda ve kriz olduktan sonra daha sonra meydana gelebilecek krizlere karşı yaşanmış hadiselerden ders alınarak örgütsel düzeyde uygulamaya konmasının gerektiği ifade edilmiştir. Risk yönetimi yaklaşımında dayanıklılık kriz açısından ele alınmıştır. Kriz meydana gelmeden ve kriz meydana geldikten sonra neler yapılması gerektiğine odaklanılmıştır. Ayrıca kriz durumunda işletmeler arası ilişkiler incelenmiştir. Kriz meydana geldikten sonra alınan dersler ve olası krizlere karşı neler yapılması gerektiği incelenmiştir.

Sheridan (2008), “Risk, İnsan Hatası ve Sistem Dayanıklılığı: Temel Fikirler” isimli araştırmasında risk analizlerine yönelik olarak risk analizlerinin geçmişte meydana gelen olaylardan elde edildiğini, sistemlerin bunlara göre analiz edildiğini, analizlerin geçerliliğinin sorgulanması gerektiğini ifade etmiş. Bunun nedeni insan hatalarının sayısal verilere dönüştürülmesinde sıkıntıların olduğu ve gelecekte yaşanacak risklerin geçmişten bağımsız farklı olabilir. Bu bağlamda örgütsel dayanıklılık kavramının risk yönetiminden farklı olarak analiz edilmesi ve örgütsel dayanıklılığın süreçlerle ilişkili olduğu, örgütsel dayanıklılık yönetiminin risklerin azaltılmasında daha faydalı analizler sunabilir.

2.4.6.4. *Sezgisel Yaklaşım*

Sezgisel yaklaşımda işletmelerin örgütsel dayanıklılığa sahip olabilmesi için meydana gelebilecek tehditler ve yaşanabilecek kötü durumlara yönelik sezgisel bir yaklaşım geliştirme yeteneğine sahip olabilme becerisi olarak ele alınmıştır. Sezgisel eylemler krizden önceden gelmektedir. Sezgisel yaklaşımda sezgisel eylemlerin hatalardan kaçınma da faydalı sonuçlar sağladığı yönünde olmuştur. (Weick, 1993; Weick ve Sutcliffe, 2001; Issel ve Narasimha, 2007). Sezgisel yaklaşımda kriz meydana gelmeden krizin olabileceğini sezgisel olarak anlayıp bu yönde işletmelerin eylemde bulunmasına dayanır. Sezgisel yaklaşım sistematik bir yaklaşım değildir. Tamamiyle işletmeyi yöneten yöneticilerin sezgilerine dayanır. Bu bakımdan işletmenin sahip olduğu yönetici profili ile yakından ilişkilidir.

Weick (1993), “Örgütlerde Sezginin Çöküşü; Man Gulch Felaketi” isimli örnek olay araştırmasında sezginin örgütlerde azalması ve yitirilmesi durumunda örgütsel dayanıklılığın azalacağı ve örgütlerin beklenmeyen durumlar karşısındaki kırılganlıklarının artacağını ortaya koymuştur. Özellikle takım çalışmasını gerektiren durumlarda lider ve yöneticilerin takımlarındaki personelin sezgisel gelişimine katkı sunması gerektiği, çalışanların sezgisel konularda fikirlerine sunmada desteklenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu yaklaşımda işletme içinde sezgisel düşüncelerin açığa çıkarılması için yönetici kademesinde destek sağlanmalıdır. Sezgisel yaklaşımın örgütsel dayanıklılığa katkı sağladığı görülmektedir.

Issel ve Narasimha (2007), Weick ve Sutcliffe (2001), tarafından hata, başarısızlık ve yüksek güvenliği örgütsel bakış açısı ile ele aldıkları araştırma sonucunda geliştirdikleri beş örgütsel farkındalık stratejisini (hata ile fazla uğraşma, basitleştirme konusunda isteksizlik, operasyonlara duyarlılık, dayanıklılığa bağlılık ve uzmanlığa saygı) kullanarak ABD’de federal olarak fonlanan bebek ölümlerini ve doğum öncesi ölümleri azaltma girişimini beş yıl boyunca analiz etmişler. Araştırma sonunda farkındalık eylemlerinin federal ve yerel düzeyde uygulanması ile sağlık alanında felaket sonuçlarının önüne geçilebileceği ortaya çıkmıştır. Araştırma ile örgütler tarafından farkındalık stratejilerinin uygulanması sonucunda örgütsel dayanıklılığın artacağı bunda örgütlere pozitif yönünde katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel farkındalık çevresel değişimlere karşı örgütün daha hazırlıklı olmasına katkı sağlayacaktır. Çevresinde meydana gelen değişimleri fark edemeyen ve değişimlere karşı hazır olmayan işletmelerin örgütsel dayanıklılıkları azalacaktır.

2.4.6.5. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşımda örgütsel dayanıklılık bir örgütün kolektif davranışlar bütünü ve beklenmeyen değişimlere karşı cevap verebilme ve hızlı bir biçimde bu değişimleri uygulayabilmesine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Davranışsal yaklaşımda dayanıklılık davranış boyutu ile ele alınmaktadır (Horne ve Orr 1998; Mallak, 1998; Weick vd., 1999). Davranışsal yaklaşımda örgütsel dayanıklılık bireysel dayanıklılıkla yakından ilişkilidir (Mallak, 1998; Coutu, 2002).

Mallak (1998), Örgütsel Dayanıklılığı Çalışmaya Ekleme isimli çalışmasında örgütlerin dayanıklılıklarını artırmak istemeleri durumunda işletmedeki çalışanların dayanıklılıklarının artırması gerektiğine vurgu yapmıştır. Dayanıklılık ile ilgili yedi adet prensip geliştirmiştir. Bu prensiplere bakacak olursak; Deneyimden yapıcı sonuçlar çıkarmak, pozitif adaptive davranışlar sergilemek, yeterince dışsal kaynakların olmasından emin olmak, karar verme sınırlarını genişletmek, eldeki kaynaklarla yerinde çözümler geliştirmek, belirsizlik için toleransı geliştirmek ve sanal rol sistemlerini inşa etmek. Mallak bu prensipleri dayanıklılık ile ilgili farklı disiplinlerden faydalanarak oluşturmuştur. Prensiplere baktığımızda örgütlerin dayanıklılıklarını artırmaları için

alışanlarının davranışsal olarak gelişmelerine katkı sağlamaları gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan yöneticilere önemli görevler düşmektedir (Mallak, 1998).

Horne ve Orr's (1998), "rgtsel dayanıklılığı yaratan davranışları değerlenme" isimli araştırmalarında örgütsel dayanıklılığa katkı sağlayan yedi adet davranış olduğunu ifade etmişlerdir. Bu davranışlar ayrı ayrı listelenmiş olsa bile birbirleri ile içi ie ve bazen birbirlerinin yerine kullanılabilirlerdir. Bu davranışlar; toplum, yeterlilik (yetkinlik), bağlılık, iletişim, koordinasyon, düşünce olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirme uzun süren gözlemlerin sonucu ortaya çıkmıştır. Değerlendirme alınan davranışların işletmeler tarafından nasıl kullanılması gerektiğine yönelik öneriler sunulmuş ve bu yedi davranış grubunun işletmelerin örgütsel dayanıklılığına katkı yaptığı ifade edilmiştir.

Weick vd., (1999), örgütsel dayanıklılık ile ilgili olarak davranışı bir süreç olarak incelemişler ve bu süreçlerin işletmelerin çevreye karşı farkındalıklarını artırdığı ve bununda işletmelerin örgütsel dayanıklılıklarına katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Süreçleri beş başlık altında ele almışlardır. Bunlar ilki çevrede meydana gelebilecek olan kötü olaylar karşında psikolojik olarak hazır olma, ikincisi detayları kaçırmamak ve önemli açıklamaları yalınlaştırmamak, üçüncüsü bütün süreçlerde hassas davranma, dördüncüsü her kademedede örgütsel dayanıklılığın sağlanması için inisiyatif ve sorumluluk üstlenmek ve son olarak işletme yapısındaki eksiklerin tespit edilmesi olarak ifade edilmiştir.

2.4.7. Örgütsel Dayanıklılık Boyutları

Örgütsel dayanıklılık ile ilgili literatürde zamanda için farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlar geliştirilmiştir. Bu bakımdan aşağıda bu araştırmalardan bazılarına kronolojik sırayla yer verilmiştir.

Tiernery (2003), 11 Eylül saldırılarından sonra örgütsel ve toplumsal dayanıklılığı incelediği araştırmasında örgütsel dayanıklılığı dört alt boyuttu ele almıştır. Bu boyutlar; **sağlamlık, yedekleme, beceri ve atıklık** olarak ele almıştır. Tiernery'ye göre dayanıklılık hem fiziksel hem de toplumsal sistemlerin bir parçasıdır ve felaket sonrasında oluşabilecek fonksiyonellik kayıpları, hasar ve aksaklık oluştuğunda doğru

cevap verebilme, hızlı bir şekilde eski haline gelebilme becerisi olarak ele alınmıştır. Araştırmasını örgütü sosyal bir fenomen olarak becerisine odaklamıştır.

Araştırmada **sağlamlık**: sistemlerin, parçaların ve diğer analiz ünitelerinin stres ve taleplere hasar görmeden, fonksiyonlarını kaybetmeden veya gerileme olmadan dayanabilme becerisi olarak ele alınmıştır. **Yedekleme**: bir bozulma, geriye düşme veya temel sistemlerdeki fonksiyon kayıplarında fonksiyonel gereklilikleri yerine getirebilecek var olan sistemler, sisteme parçaları veya diğer analiz üniteleri olarak ele alınmıştır. **Beceri**: problemleri tanımlayabilme kapasitesi, önceliklerin belirlenmesi ve kaynakların bozulma veya hasar durumlarında başa çıkabilme veya bunlardan kaçabilmek hususunda mobilize edilmesi; insan ve diğer kaynakları belirlenen amaçlara ulaşmada kullanabilme becerisi olarak ele alınmıştır. **Atıklık** ise önceliklere ve amaçlanan hedeflere zamanında ulaşabilme kapasitesi olarak incelenmiştir.

McManus vd., (2008), örgütsel dayanıklılığı inceledikleri araştırmalarında, örgütsel dayanıklılığı üç boyutta ele almışlardır. Bunlar; durum farkındalığı, temel hassasiyetlerin yönetimi ve uyum kapasitesidir. Bu boyutları ölçmek için ise yürütülen süreçte dayanıklılık yönetimi olarak adlandırılmış ve Yeni Zelanda'daki farklı sektörlerde on örnek olay ile test etmişlerdir. Bu boyutlara sırasıyla bakarsak;

Durum farkındalığı: Bir krizi başarıyla yönetmek istiyorlarsa örgütlerin tek başlarına çalışmadıklarını geniş bir ağın parçası olduklarının farkına varmaları gerekmektedir. Sonuç olarak karar vericiler ve örgütlerin ortak ve paylaşılan bir durum farkındalığına ihtiyaçları vardır. Daha önce yaşanmış olan felaketler örgütlerin durum farkındalığını artırmalarının kriz veya felaketler öncesinde örgütsel dayanıklılıklarına katkı sağlayacağı ifade edilmiştir. Durum farkındalığı bir örgütün tüm faaliyet çevresini algılama ve anlayabilmesinin bir ölçümü olarak ele alınmış, gelecekte meydana gelebilecek potansiyel krizleri ve fırsatları görebilme, krizleri tanımlayıp sonuçlarını doğru bir şekilde anlayabilme olarak ifade edilmiştir (McManus vd., 2008, s.82).

Temel hassasiyetlerin yönetimi: Bir kriz durumunda negatif etkisi olabilecek bir örgütün operasyonel ve yönetsel yönleri ile ilişkilidir. Bu hassasiyetleri açıklamanın iki bakış açısı vardır. İlki hangi parça hatasının negatif etkisi olacağı, ikinci olarak örgüte negatif etkisi olabilecek parça hatalarının sayısı. Temel hassasiyetler binalar, yapılar ve kritik tedarik veya bilgisayarlar, hizmetler, özelleştirilmiş donanım gibi fiziksel

sayılabilir kaynakları içerebilir. Bu temel hassasiyetlerin doğru bir şekilde yönetilmesinin örgütsel dayanıklılığa katkı sağlayacağı ifade edilmiştir (McManus vd., 2008, s.83).

Uyum kapasitesi: Bir örgütün günlük ve kriz durumların doğru ve zamanında kararlar almasına imkân sağlayan kararların alınmasına sağlayan kültür ve dinamiklerin bir ölçümü olarak tanımlanmaktadır. Uyum kapasitesi bir örgütün liderliği, karar verme yapıları, bilginin yönetimi ve yaratıcılık be esneklik gibi hususları da içermektedir. Uyum kapasitesi boyutu örgütlerin dayanıklılık metodolojisinin merkezinde yer almaktadır. Bu bağlamda uyum kapasitesi strateji operasyonları, yönetim sistemleri, idare yapısı ve karar destek yeteneklerini kriz ve türbülanslarda değiştirebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (McManus vd., 2008, s.85).

Pal vd., (2014), İsveç tekstil sektöründeki KOBİ'lerin ekonomik krizlerdeki örgütsel dayanıklılıklarını inceledikleri araştırmalarında Örgütsel dayanıklılığı üç boyutta ele almıştır. Aşağıda sırasıyla bu boyutlara yer verilmiştir.

Kaynaklar ve varlıklar; burada ifade edilen sayılabilen (fiziksel) ve sayılamayan (fiziksel olmayan) kaynaklarının tamamıdır. Kaynak temelli bu boyutta işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi ve örgütsel dayanıklılığını artırabilmesinin kaynakların verimli ve doğru bir şekilde kullanılması gerektiğine vurgu yapılmıştır.

Dinamik rekabet gücü; burada esneklik, yedekleme, sağlamlık ve ağ kurma gibi örgütsel dayanıklılığı geliştiren boyutlara vurgu yapılmaktadır. Meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek için esnek, kaynakların tükenmesi veya kaynağa ulaşmada zorluk yaşanması durumunda yedekleme, örgütsel devamlılığı sağlayabilmek için sağlamlık ve kriz ve felaketlerde örgüte destek olabilecek kişi veya kuruluşlarla ile ağ geliştirmek olarak ele alınmıştır. Dinamik rekabet gücü örgütsel dayanıklılığın önemli bir parçası olarak ele alınmıştır.

Öğrenme ve kültür; beklenmeyen ve zorlayıcı durumlar karşısında örgütlerin örgütsel dayanıklılığını artıran diğer faktör öğrenme ve kültürdür. Örgütler daha önceden yaşadıkları tecrübeler ve örgüt içindeki kültür sayesinde dayanıklılıklarını artırabilirler. Bunun gerçekleşebilmesi içinde problem çözmeye odaklı, üst yönetim desteğini alan, çalışanların psikolojik ve ekonomik olarak rahatlamasını sağlayan, birlik ve beraberliğin sağlanabildiği örgütlerde dayanıklılığın artacağı ifade edilmiştir.

2.5. Değişkenler ve Arasındaki ilişkiler

Kavramsal çerçeve ile açıklanmaya çalışılan araştırmaya yönelik değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıdaki başlıklar altında sırasıyla ifade edilmiştir.

2.5.1. Dışsal sosyal ağların stratejik esnekliğe etkisi

Yöneticilerin sahip oldukları dışsal sosyal ağların gücüne yönelik alanyazında iki farklı bakış açısı bulunmaktadır. Bu bakış açıları bağın gücüne yönelik olarak zayıf bağların gücü ve güçlü bağa dayanmaktadır. Her iki bakış açısında da bilgi transferinin gerçekleştiği ifade edilmektedir. İkisi arasında bir üstünlük yoktur. Duruma ve koşula göre değişmektedir. Bu araştırmada bu iki bakış açısından araştırmalara yer verilmiştir. Sosyal ağın büyüklüğüne yönelik olarakta yöneticilerin ağlarının geniş (büyük) olmasının daha faydalı olacağı alanyazında belirtilmiştir. Üst düzey yöneticiler sosyal ağlarından elde ettikleri bilgiyi işletmelerinin stratejik esnekliklerinin geliştirilmesi için kullanabilirler. Üst düzey yöneticilerin sosyal ağları stratejik esnekliğin geliştirilmesinde kilit bir rol oynayabilir (Perez vd.,2016; Arunachalam vd., 2022; Chen, 2022; Fan vd., 2023). Perez vd., (2010), yönetsel sosyal ağlar ve stratejik esneklik; stratejik uyumun rolünü inceledikleri araştırmalarında, sosyal ağların büyüklüğü arttıkça stratejik esnekliğin pozitif bir şekilde etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca araştırma örneğini stratejik çevresel uyum açısından muhafazakâr, aracı ve girişimci işletmeler olarak sınıflandırmış, diğer etkenlerin bu stratejik uyum seçimlerine göre değiştiği sonucuna ulaşmışlardır.

Sosyal ağlardaki güçlü bağlardan elde edilen faydalı bilgiler stratejik esnekliğin geliştirmesine katkı sağlar (Dyer ve Nobeoka, 2002). Örneğin; üst düzey yöneticilerin müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri ile oluşturacakları güçlü bağlar rekabetçi belirsizlik ortamında karşılıklı güven esasında belirsizlik ile baş edilmesinde katkı sağlayacaktır (Park, vd., 2018). Yöneticiler güçlü bağları ile karşılıklı güvenin oluşmasından dolayı sektör içi ve sektör dışı bağlarından işletmeleri için faydalı bilgileri elde ederler. Burada bağın güçlü olması demek iletişimin sık yaşanıyor olmasındandır. Güçlü bağlar ile bilgi

transferinin daha kolay sağlanabileceğine vurgu yapılmaktadır. Güçlü bağlarından elde ettikleri bilgiyi stratejik esnekliklerini geliştirmek için kullanabilirler.

Liebeskind vd., (1996), sosyal ağlar, öğrenme ve esneklik; biyoteknoloji işletmelerinde bilimsel bilginin kaynaklarını inceledikleri çalışmalarında çevresel belirsizliğin fazla ve rekabetin yoğun olduğu sektör çevresinde bilimsel bilgi kaynağı olarak dışsal sosyal ağların önemli olduğunu, bu sayede işletmelerin esnek kalabildiklerini sonucuna ulaşmışlardır. Çevresel belirsizliğin yoğun olduğu piyasalarda işlem maliyeti kuramına dayanarak, sosyal ağlar bilimsel bilgi alışverişinde önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler için bilginin çok önemli bir faktör olmasından dolayı yöneticilerin sosyal ağlarını kullanarak faydalı bilgiye ulaşabildikleri ve bu bilginin işletmelere stratejik avantaj kazandırarak esnekliklerine katkı sağlayabildiği varsayılmaktadır.

Perez vd., (2013), dışsal yönetsel ağlar, stratejik esneklik ve örgütsel öğrenme; kalite yönetimi olmayan işletmeler ile ISO standartlarını uygulayan işletmeleri ve toplam kalite yönetimini uygulayan işletmeleri karşılaştırarak yaptıkları araştırmalarında ağın büyüklüğü arttıkça stratejik esneklik ve örgütsel öğrenme üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Farklı işletmelere yönelik yaptıkları çalışmalarda kalite yönetimi olmayan işletmelerde diğer etkenler dışında sosyal ağların stratejik esneklik üzerinde negatif bir etkisi olduğunu, ISO işletmelerinde bunun kaybolduğunu pozitif yönlü olduğu, toplam kalite yönetimi uygulayan işletmelerde ise sosyal ağın büyüklüğü ve bağ gücünün pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada yöneticilerin sosyal ağları büyüdükçe işletmenin stratejik esnekliğine ve örgütsel öğrenmesine pozitif yönde katkı sağladığı belirtilmektedir. Burada yine temel nokta bilgi transferidir. Sosyal ağdan bilgi elde edildiği ve bunu işletme için kullanıldığı belirtilmektedir.

Perez vd., (2014) CEO'ların sosyal ağlarının stratejik esnekliğe etkisini çevresel belirsizlik ve örgüt iklimi aracılık rolü ile inceledikleri çalışmalarında, işletmelerin pozitif örgüt iklimi ve yüksek derecede çevresel belirsizlik olduğu durumda CEO'ların daha güçlü sosyal ağlarını kullanarak stratejik esnekliklerini geliştirme çabası içine girdikleridir. Onlara göre CEO'lar hızlı değişen ve belirsizliğin arttığı çevrelerde, belirsizliği azaltmak için ve bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için güçlü sosyal ağ ilişkilerini kullanırlar.

Perez vd., (2016), CEO'ların dışsal sosyal ağlarının stratejik esneklik ve işletme performansı üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında CEO'ların ağlarının geniş fakat zayıf bağlar ile oluştuğunda işletmelerin stratejik esneklikleri ve işletme performansları üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca sosyal ağların CEO'ların bilişsel sũreęlerine olumlu etkileri olmuştur. Girişimsel karar verme sũreęlerini ağırlarken dışsal sosyal ağların stratejik esneklik ve işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.5.2. Dışsal sosyal ağların örgũtsel dayanıklılığa etkisi

İlgili yazında dışsal ağlardaki bağ gũcũnũn, bilgi asimetrisini azalttığı, bilgi akışını artırdığı için ilişkisel öğrenmeye artırdığı, gũven algısını artırdığı, absorbe kapasitesi, değer yaratma, yenilikçilik ve örgũtsel performansa katkı sağladığı belirtilmiştir. Yine aynı şekilde dışsal ağlarda bağ gũcũnũn örgũtsel dayanıklılığın oluşmasına katkı sağladığı grũlmektedir. Son dönemlerde sosyal ağların dayanıklılığın kritik bir kaynağı olduğu ynũnde araştırmalar yapılmaktadır. Sosyal ağlardan elde edilen bilginin örgũtlerin dayanıklılığın katkı sağlayacağı ifade edilmektedir (Phelps, 2010; Kulangara ve Jackson, 2016; Villena ve Craighed; 2017; Lee ve Ha; 2018; Sukoco ve Hardi, 2018).

Benjamin vd., (2020), gelişen ekonomilerde sosyal ağ ilişkileri, tedarik zinciri dayanıklılığı ve mũřteri odaklı kũũk ve orta dũzey işletmelerin performansını inceledikleri araştırmalarında, içsel ve dışsal sosyal ağlarını geliştiren yöneticilerin bu ağlardan bilgi, kaynak gibi değerli girdileri elde ederek tedarik zincirlerinin dayanıklılığlarını artırarak işletme performanslarını gũlendirdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Her bir işletmeden yetkili yöneticilere yönelik anket yöntemi ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında sosyal dışsal sosyal ağlar mũřteri, tedarikçi, iş ajanları, aynı sektördeki yöneticiler, siyasiler ve kamu görevlileri olarak altı kategoride incelenmiş, dışsal sosyal ağları ile gũlũ bağlar oluşturarak tedarik zinciri dayanıklılığına katkı sağladıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Pham (2023), dışsal şoklara karşı örgũtsel dayanıklılığın oluşturulması sosyal ağların rolũnũn kavramsallaştırmasını kũũk turizm işletmelerinde inceledikleri araştırmalarında sosyal ağların örgũtsel dayanıklılığın oluşturulmasındaki rolũne yönelik olarak beş farklı öneri getirilmiştir. Farklı tipteki sosyal ağların (birleştiren, kprũ kuran, dışsal) kũũk

turizm işletmelerinin kaynaklara ulaşımında etkisi olduğu, sosyal ağlardan elde edilen kaynakların dışsal şoklara karşı kısa dönemde ayakta kalmalarına uzun dönemde iyileşmelerine imkân sağladığı, şokun geçmesinden sonra bu işletmelerin yöneticilerinin sosyal ağlarında değişiklikler yapma istediğinde olabileceği ve bağlamsal (içsel ve dışsal) faktörlerin sosyal ağlar ile kaynaklara ulaşma ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkilere etkileri olabileceğini ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, yöneticilerin sosyal ağlarını genişlettiklerinde çok çeşitli kaynaklara ulaşmada büyük katkılar sağlayarak dışsal şoklar meydana geldiğinde dayanıklılıklarını artırarak hayatta kalmalarına pozitif yönde etkisi olacaktır.

Wang vd., (2022), Çin'in kırsal kesimdeki oda kahvaltı konseptindeki otellerin dayanıklılıklarını ve sosyal ağlar, ağ etkileşimlerini kapsamında inceledikleri araştırmalarında oda kahvaltı konseptindeki otel sahiplerinin sosyal ağlarını stratejik hedefler bazında; iş ağı, iş geliştirme ağı ve iş vatandaşlık ağı kapsamında incelemişlerdir. Pandemi döneminde finansal destek ararken kullandığı ağ etkileşimlerini etkili kullandıkları ortaya çıkmıştır. Oda kahvaltı otel sahiplerinin çeşitli sosyal ağlarının işletmenin örgütsel dayanıklılığına pozitif yönde katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ma ve Zhang (2022), “Bağın gücü, örgütsel dayanıklılık ve işletme kriz yönetimi pandemi döneminde deneysel bir çalışma” isimli araştırmalarında yöneticilerin içsel ve dış ağlarındaki bağ gücünün örgütsel dayanıklılığın alt boyutları olan durum farkındalığı, uyum kapasitesi ve dönüşümsel kapasitesi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Yöneticilerin pandemi döneminde sosyal ağlarını kullanarak pasif ve aktif stratejiler geliştirerek örgütlerinin dayanıklılığını artırmada önemli bir rolü olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerin dışsal sosyal ağlarındaki bağ gücünün tedarikçiler, müşteriler, iş partnerleri, rakipler ve siyaset ve kamu görevlileri ile olan ilişkilerden işletmeleri için gerekli olan bilgiyi temin ettiklerini bu sayede kriz yönetimini doğru yöneterek örgütsel dayanıklılıklarına katkı sağladığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin kurdukları sosyal ağlardan kriz yönetimi sırasında faydalandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Yine burada da bilgi transferine odaklanıldığı görülmektedir. Sosyal ağların örgütsel dayanıklılığa etki edebileceğinin temel savı diğer yollardan elde edilemeyen bilginin elde edilmesi ve örgütsel dayanıklılığının artırılmasına katkı sağlayabileceğine dayanır. Yapılan araştırmalarda bu temel savı desteklemektedir.

2.5.3. Dışsal sosyal ağların bilgi yönetimine etkisi

Sosyal ağlar, tanımlanmış bir grup insan veya sosyal aktör arasındaki ilişkilerin bir şablonu olduğundan (Seibert vd., 2001, s. 220), sosyal ağ araştırmalarının sosyal ağ üyeleri arasında bilgi ve kaynakların paylaşılmasına imkân sağladığını ortaya çıkarması gayet doğaldır (Lin, 2001, 2005; Kijkuit ve Van den Ende, 2007; Fliaster ve Spiess, 2008). Sosyal ağlar özellikle güvenilir, faydalı bilgi ihtiyacının karşılanmasında önemlidir (Powell, 1990). Sosyal ağların bilginin elde edilmesinde önemli rol oynaması bu bilginin bilgi yönetiminde nasıl kullanıldığı ile ilişkilidir. Bilgiyi elde eden yönetici bu bilgiyi bilgi yönetimine nasıl dâhil eder sorusuna cevap bulunması da önemlidir. Sosyal ağ yaklaşımına göre ekonomik eylem sosyal ağlarda, ekonomiyi etkileyen sosyal ağların içindeki ilişkilerde gömülüdür (Granovetter, 1985). Sürekli olan sosyal ilişkiler bireylere fırsatlar sunar veya engeller yaratır, bireylerin özellikleri ile sosyal sermayelerinin gelişmesine katkı sağlar (Kırkbeşlioğlu, vd., 2015, s.440). Yöneticilerin bilinçli olarak oluşturdukları sosyal ağlar faydalı bilgilerin temininde fırsatlar sunar (Nicolaou ve Birley, 2003).

Resmi bilgi yönetim sistemleri aracılığıyla bilginin işletmelerde nasıl dağıtıldığını, yönetildiğini, işletmelere nasıl stratejik avantajlar sağladığını açıklayan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bazı araştırmaların sonucunda işletmelerdeki bilgi sistemlerinin rekabetçi avantajın kaynağı olan kritik örtük bilgi bileşenlerini ihmal ettiği ortaya çıkmıştır (Leonard ve Sensiper, 1998, s.112-132). Sosyal ağlar örtük bilginin işletmeye nasıl aktarıldığının ve işletme için gerekli olan açık bilgiye nasıl dönüştüğünün açıklanmasında katkı sağlar (Harrison ve Hu, 2012). Yöneticilerin sosyal ağlardan elde ettikleri bilgi genel olarak örtük bilgi olduğundan bu bilginin işletme içinde açık bilgiye nasıl dönüştürüldüğünün bilinmesi önemlidir. Bu nedenle bilgi yönetimine nasıl entegre edildiği ve işletme yararına kullanıldığının ortaya çıkarılması önemli bir konudur.

Sosyal ağların işletmenin bilgi yönetimine etkisine yönelik iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, zayıf bağlar yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, sosyal ağların temel fonksiyonu bilgiye ulaşmada bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Geniş sosyal ağların daha fazla bilgi kaynağı yarattığı düşünülmektedir. Ağlar genişledikçe bağların zayıflayacağı ancak zayıf bağların gücünün olduğu belirtilmiştir (Burt, 1992;

2000; Sen vd., 2023). Yöneticiler, geniş sosyal ağları ile elde ettikleri bilgiyi işletme bilgi yönetimine dâhil ederek işletmeleri için olumlu etki sağlamaktadırlar.

İkinci yaklaşım, güçlü bağlar yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda ağda sık, geçmişi olan iletişimin ve karşılıklı güvenin olduğu belirtilmektedir. Ağdan elde edilen bilginin daha az çeşitli olduğu, karşılıklı duyulan güvenden dolayı iletişim esnasında daha detaylı bilginin paylaşıldığı, güçlü bağların işletmenin çevresinin farkına varmasına ve uyumunu maksimize etmesine katkı sağlamasa da çevresel tehditler ve bunlara karşı alınacak önlemlere ilişkin daha faydalı bilgileri sağlar (Soda vd., 2004; Uzzi ve Spiro, 2005).

İki birey arasındaki güçlü bağ bir geçmişi ve karşılıklı güven unsurunu içinde barındırır, ağ üyeleri arasındaki düzenli etkileşim bazı konularda uzmanlaşmış bilginin üyeler arasında paylaşılmasına olanak tanır. Güçlü bağlarda paylaşılan bilginin detaylı olduğu, içerik bakımından zengin, işletme için faydalı olduğudur. Böylece belirsizlik içinde faaliyette bulunan yöneticiler için çok önemli olan bilgi transferinin sağlandığı, elde edilen bilgi sayesinde sosyal ağlar rekabetçi avantajın değerli bir parçasıdır (Soda vd., 2004; Kachra ve White, 2008). Bu nedenle bu araştırmada dışsal sosyal ağların bilgi yönetimine etkisi bu iki bakış açısı ile incelenmiş ve bu yöndeki araştırmalara yer verilmiştir.

Yöneticiler zihinlerindeki bilgi ile sosyal ağlarından elde ettikleri bilgileri birleştirerek işletmelerinin yararına kullanabilirler (Rodan ve Galunic, 2004; Almeida ve Phene, 2004; Inkpen, 2007). Ancak bir sosyal ağa üye olmak ağ içindeki bilgiyi elde etmek için gerekli ancak yeterli değildir. Sosyal ağa üye olan bireyin bilgi ihtiyaçlarının neler olduğunun farkında olması gerekir (Inkpen, 2007). Burada yöneticinin bilinçli olması önemlidir. Yöneticinin ağlarından hangi bilgiyi sağlayacağını farkında olması sayesinde aradığı bilgi ve kaynaklara ulaşması kolaylaşacaktır.

Sosyal ağların yapısal boyutları incelendiğinde bu boyutların hem bilgi erişimi koşullarını etkilediği hem de bilginin transferine etki yaptığı ortaya çıkmıştır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Hargadon ve Becky (2006)'a göre, ağlardaki çeşitlilik bilgi transferi için faydalıdır, çünkü çeşitlilik arttıkça farklı yönetici ve bireylerin deneyimlerine ulaşma imkânı daha geniş bir ağ içinde olacaktır. Yukarıda ifade edilen sosyal ağların büyüklüğü ile ilgilidir. Sosyal ağını genişleten yöneticilerin daha fazla bilgi ve kaynağa daha rahat

ulaşacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu görüşün tam tersine kapalı ağların bilgi aktarımına katkısının daha fazla olduğunu savunan bir bakış açısı da mevcuttur. Böyle ağlarda ağ üyeleri arasında karşılıklı güven ve ödünlerin olması bilgi paylaşımını kuvvetlendirdiği belirtilmektedir (Coleman, 1988; Fleming vd., 2007). Bazı araştırmacılar ise yapısal boşlukları ilişkilendirebilen bireylerin ve grupların farklı sosyal ağlardaki bilgiyi transfer etme olasılıklarının daha fazla olabileceğini iddia etmişlerdir (Burt, 2000; Fleming, vd., 2007).

Grup/işletme içi düzeyde sosyal ağ yapılarının takım içinde ve dışında bilginin nasıl transfer edildiği, birleştirildiği ve yeni bilginin oluşmasında nasıl etki yaptığı araştırılmıştır (Reagans ve Zuckerman, 2001; Reagans vd., 2003). Araştırma sonucunda takım içinde oluşan sosyal ağdan işletme yararına kullanılabilecek bilginin elde edilebilmesine olanak sağladığı ortaya çıkmıştır. İşletme içi takımlar arası oluşan sosyal ağlar bilgi transferinin daha kolay gerçekleşmesine neden olur. Resmi olmayan ilişkilerde çalışanlar kendilerini daha rahat hissettiklerinden dolayı bilgi paylaşımı daha kolay olmaktadır. Hansen tarafından işletmenin bölümleri arasındaki bağ gücünün bilginin transfer edilmesindeki etkisi incelenmiştir (Hansen, 1999). Tsai, bölümün işletme içi ağdaki konumunun bölümün yaratıcılığına olan etkisini (Tsai, 2001); stratejik yönetim araştırmaları tarafından yapılan bir başka araştırmada işletmeler arası düzeyde stratejik yönetim araştırmacıları işletmeler arası stratejik iş birlikleri özelliklerinin işletmeler arası bilgi transferi ve işletme yaratıcılığına etkisi incelenmiştir (Lane ve Lubatkin, 1998; Ahuja, 2000; Schilling ve Phelps, 2007). Özellikle bölümler arası ilişkilerin çok zayıf olduğu durumlarda bölümler arası bilgi paylaşımı resmi kanallar aracılığıyla gerçekleşmesi sınırlı olmaktadır.

Tüm ağ yapısı az sayıda araştırma ile incelemiş, ağın bağ sayısındaki bir artışın bilginin transfer hızını ve görece değerini arttırdığı sonucuna varılmıştır (Singh, 2005; Ebadi ve Utterback, 1984). Tüm ağ yapısının analizi ile ağa yönelik tam bir analiz imkânı olmaktadır. Odak birey ile ilgili derinlemesine araştırma yapılmasına olanak sağlamaktadır. Tüm ağ yapısı incelediğinde yine bilgi transferinin gerçekleştiği görülmektedir.

2.5.4. Bilgi yönetiminin stratejik esnekliğe etkisi

Günümüzde dünyada hızlı bir dönüşüm kendini her alanda hissettirmektedir. Özellikle bazı düşünürler ve araştırmacılar bilgi çağının teknik ve beşerî açısından bir dönüşümü sağlayacağı, her alanda bilgiyi doğru kullanabilenlerin başarılı olacakları ifade edilmektedir. Yönetim bilimleri açısından da bilginin önemi her geçen gün artmaktadır. Özellikle son dönemde yapay zekânın kullanım alanlarının artması bu bakımdan önemlidir. Belirsizliğin arttığı günümüzde işletmelerin rekabet avantajını korumak ve faaliyetlerini sürdürmeleri için her zaman rakiplerinden bir adım önde olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda bilginin yönetimi önem arz etmektedir.

Topoyan (2009), İşletmeler arası bilgi sistemleri kullanımının tedarik zinciri esnekliğine etkisini incelediği doktora tezinde hızlı değişen piyasa ve müşteri isteklerine cevap verebilmek ve bunu sağlarken de kalite ve fiyat açısından rekabet avantajını kaybetmemek için işletmelerin tedarik zincirlerinde esnek bir yapıya ihtiyaçları olduğunu, bununla yapılabilmesi için işletmeler arası bilgi yönetim sistemleri aracılığıyla sağlanabileceği belirtilmektedir. Bilgi yönetim süreçlerinin sonucu olarak oluşturulan bilgi yönetim sistemlerinin işletmeler arasında eş güdümlü olarak çalıştığında tedarik yönetiminin etkin bir şekilde yönetilmesi ile tedarik zinciri esnekliğini sağlayacak bu da topyekün işletmenin stratejik esnekliğine katkı sağlayacaktır.

Rialti vd., (2020), Big Data (Büyük Veri) ortamında stratejik esnekliğe ulaşmada bilgi yönetiminin önemi ve belirsizlik isimli araştırmalarında bilgi yönetiminin Büyük Veri işletmede etkin bir şekilde yönetilmesini sağladığında işletmelerin stratejik esnekliklerine daha kolay ulaştıklarını ortaya çıkarmışlardır. İşletmedeki yöneticilerin bilgi yönetim süreçlerine yaptıkları yatırımların ve detaylı analizlerin işletmelerin stratejik esnekliğini artıracaklarını ifade etmişlerdir. Günümüzde büyük verinin yapılandırılmamış olduğu, belirsizlik ortamında işletmelerin stratejik esnekliklerini kazanmada bilginin çok önemli bir faktör olarak düşünüldüğünde büyük verilerin etkin bir şekilde yönetilmesinin önemli olduğunu belirtilmişlerdir.

Huo vd., (2021), Bilgi paylaşımının tedarik zinciri öğrenme ve esneklik performansına etkisini inceledikleri araştırmalarında bilgi yönetiminin bir alt boyutu olan bilgi paylaşımının tedarik zinciri öğrenme ve esneklik performansı arasında bir aracılık

etkisine sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Araştırmalarında ayrıca içsel ve müşteri öğrenmelerinin doğrudan esneklik performansına etkisi olduğunu, içsel öğrenmenin tedarikçi öğrenmesi ve esneklik performansı arasında uzlaştırıcı bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin rekabet avantajına sahip olmak ve korumak istediklerinde bunu bilgi paylaşımı ve tedarik zinciri öğrenme aracılığıyla yapabileceklerini ifade etmişlerdir.

2.5.5. Bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığa etkisi

Günümüzde işletmeler stratejik zorluklar, beklenmeyen olaylar, felaketler, ekonomik krizler ve türbülanslar ile karşı karşıyadır. Bu durumlar işletmelerin rekabet güçlerini, ürünlerine karşı müşteri memnuniyetlerinin azalmasını ve hizmet sunumlarında, faaliyetlerini sürdürmelerinde olumsuz etkiye neden olmaktadır. İşletmeler bu gibi durumlarla başa çıkabilmek için örgütsel dayanıklılıklarını geliştirmek zorundadırlar. Bilgi yönetimi bilginin elde edilmesi, yaratılması, kullanılması ve depolanması gibi süreçleri içermektedir. Günümüzde en önemli faktörlerden biri bilgidir. O halde bilgi yönetimi büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin bilgi yönetimini sağlıklı bir biçimde yönetmeleri durumunda örgütsel dayanıklılıklarına katkı sağlayacak bunun sonucunda işletmelerin ayakta kalmasına ve faaliyetlerini sürdürmesine katkı sağlamaktadır. (Kumbalı ve İrmiş, 2023).

Adler (2008), bilginin dayanıklılığının önemli bir parçası olduğunu ifade etmiş. Çalışanlar tarafından sahip olunan kritik bilginin, prosedürlerin, süreçlerin kodlanması ve tanımlanmasının örgütsel dayanıklılığa katkısı olduğunu ifade etmiştir. Özellikle işletmeden geçici olarak ayrılan veya emekli olan personelin sahip olduğu kritik bilginin işletme içinde muhafaza edilmesi veya işletme içinde kaydedilmesini sağlayacak yöntemlerin bulunmasının önemli olduğunu belirtmiştir. Araştırmada bireylerin sahip olduğu bilginin bilgi yönetimine dâhil edilerek örgütsel dayanıklılığın artırılacağı belirtilmektedir. Bu araştırmada örtük bilgi kavramının bir kez daha ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Kritik nokta örtük bilginin işletme bilgi yönetimine nasıl entegre edileceğidir.

Chewning vd., (2012), örgütsel dayanıklılık ve iletişim teknolojileri ve bilgi kullanarak iletişim yapılarının yeniden inşası isimli araştırmalarında kriz durumlarında iletişim teknolojileri ve bilgi yönetiminin temel unsuru olan bilginin doğru ve etkin

kullanılarak özellikle felaketler sonrasında kaynaklar ve şahıslar arasındaki koordinasyonun sağlanmasını ve faaliyetlerin daha etkili bir şekilde yapılmasını sağlayarak örgütsel dayanıklılığın artırılacağını belirtmişlerdir. Bilginin etkin ve doğru olarak kullanılmaması bilgi yönetim faaliyetlerinin doğru yapılamamasına neden olacaktır. Bu durum da örgütsel dayanıklılığı olumsuz etkileyecektir.

Fani ve Fard (2015), İran'daki kamu örgütlerinde bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisini orta ve kıdemli yöneticilerle gerçekleştirdikleri araştırmalarında, bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık arasında yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Özellikle bilginin elde edilmesi, saklanması, paylaşılması ve kullanışlı hale getirilmesinin örgütsel dayanıklılığın üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir.

Umoh ve Amah (2013), Nijerya'daki üretim işletmelerinde bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmalarında bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu özellikle bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kaydedilmesi ve kullanılmasının örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Kumbalı (2018), Örgüt yapısına göre bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisi isimli doktora tezinde ISO ilk 500 ve ikinci 500 işletmelerini incelemiş ve organik örgüt yapılarının bilgi yönetimi sürecini ve örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilediğini, bilgi yönetim sürecinin örgütsel dayanıklılığı üzerinde pozitif yönde yaptığını ortaya çıkarmıştır. Kumbalı (2018), araştırmasında işletmelerin örgütsel dayanıklılığının artırılmasında bilgi yönetiminin önemli olduğunu ancak örgüt yapısının organik olması gerektiğini ifade etmiştir. Organik örgüt yapısının açık iletişimi desteklediği, fikirlerin hoş karşılandığı, yalın, bürokratik yapının tercih edilmediği yapının bilgi yönetiminin etkin bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayacağı bunun sonucunda da örgütsel dayanıklılıklarının artacağını belirtmiştir. (Kumbalı, 2018, s.116). Örgüt yapısının organik olması demek, işletmenin değişimlere karşı esnek ve değişimlerde gerekli olan hızlı dönüşümü işletme için gerçekleştirebilme kapasitelerinin yüksek olması anlamına gelmektedir. Organik bir yapıda bilgi transferinin sağlanması ve dönüşümü hızlı olmaktadır. Bu nedenle örgütsel dayanıklılığın arttığı görülmektedir.

Alharthy vd., (2018), Sudi Arabistan'daki bankalarda bilginin yaratılmasının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında bilgi yaratılması

süreçlerinin örgütsel dayanıklılık yeteneklerinden olan uyum, yenilikçilik ve atikliğe etkisinin işletme performansına etkisini incelemişler ve bilgi yönetim süreçlerinin bir parçası olan bilgi yaratılmasının örgütsel dayanıklılığın geliştirilmesinde pozitif bir etkisi olduğu belirtmişlerdir.

Ismael vd., (2021), sağlık sektöründe örgütsel dayanıklılığın ön göstergesi olarak bilgi yönetimini inceledikleri araştırmasında, bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılık için temel ön göstergelerden biri olduğunu hastane işletmeleri yöneticilerinin örgüt kültürünü geliştirerek ve destekleyerek bilgi yönetiminin başarılı olmasını sağlayacak böylece örgütsel dayanıklılıklarını korumasına katkı sağlayacağını belirtmişlerdir.

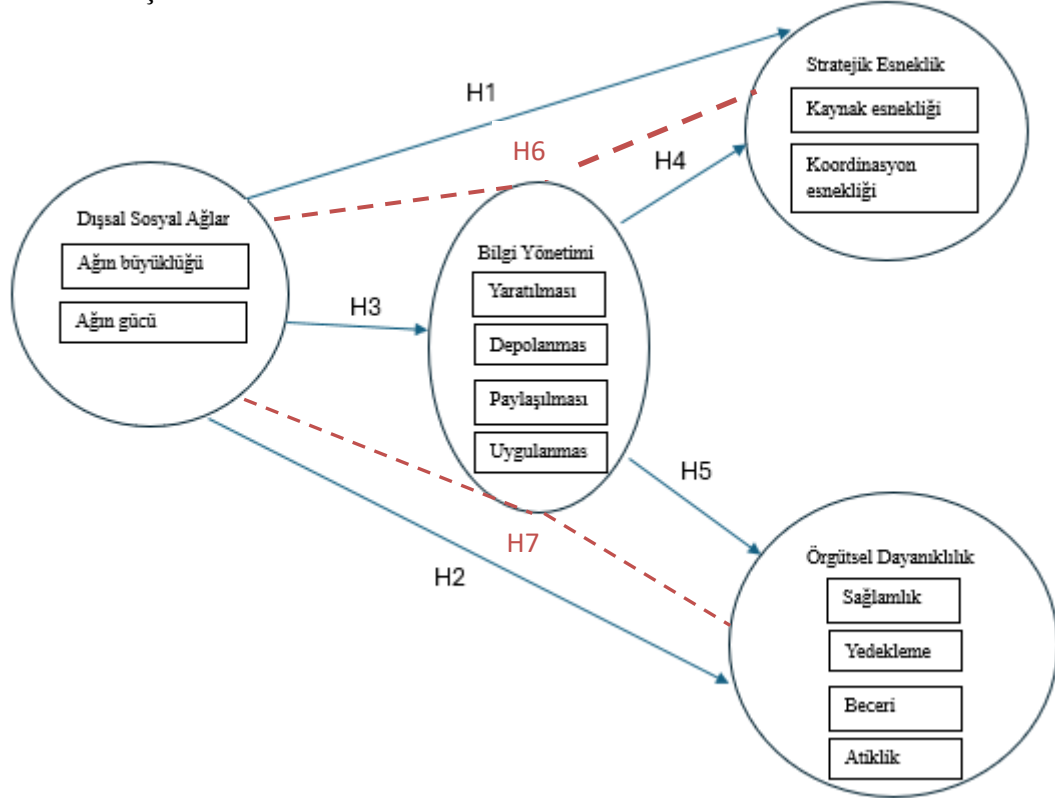
3. YÖNTEM

Bu bölümde, öncelikli olarak araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve evreni temsil eden örneklem belirtildikten sonra araştırmanın veri aracı ve toplama tekniği ile ilgili bilgi verilmiştir. Son olarak, verilerin analizinde kullanılan araçlar açıklanmıştır. Araştırma kapsamında geliştirilen ölçeklere yönelik pilot araştırma yapılmıştır. Pilot araştırmanın sonucunda ana çalışma ile araştırmada önerilen kuramsal modelde yer alan değişkenlerin güvenilirlik ve geçerliliklerin sağlanması amacıyla güvenilirlik analizi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Daha sonra yapısal eşitlik modellemesiyle (YEM) hipotezler test edilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada kullanılan araştırma modeli Şekil 3.1.'de verilmiştir. Araştırma modeli bilgi yönetimi, stratejik esneklik, örgütsel dayanıklılık ve sosyal ağ yaklaşımına dayandırılarak oluşturulmuştur.

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



H1: Dışsal sosyal ağların stratejik esnekliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Dışsal sosyal ağların örgütsel dayanıklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Dışsal sosyal ağların bilgi yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Bilgi yönetiminin stratejik esneklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Dışsal sosyal ağların stratejik esnekliğe etkisinde bilgi yönetiminin tam aracılık rolü vardır.

H7: Dışsal sosyal ağların örgütsel dayanıklılığa etkisinde bilgi yönetiminin tam aracılık rolü vardır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Örneklem yöntemleri; olasılıklı ve olasılık dışı örneklem yöntemleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Amaçlı veya kasti örneklem yönteminde araştırmacı, araştırmaya dâhil edilecek birimleri önceki bilgi, deneyim ve gözlemlerinden hareket ederek araştırmanın amacına uygun olarak kendi yargısıyla belirler (Ural ve Kılıç, 2013, s.43). Bu araştırmanın örneklem seçiminde, yöneticilere ulaşmak hedeflendiğinden olasılık dışı örneklem türlerinden birisi olan amaçlı (kasti) örneklem yöntemi seçilmiştir. Araştırma, işletmelerin üst düzey yöneticilerini (otel sahibi, genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman müdürü) kapsamaktadır.

Çalışma evrenini Antalya ve İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü 2023 verilerine göre Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı 320 adet otel işletmesi vardır. 2023 İstanbul Turizm İstatistikleri raporuna göre İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı 138 adet otel işletmesi bulunmaktadır. Çalışma evrenini beş yıldızlı toplam 458 otel işletmesindeki üst düzey yöneticilerden oluşturmaktadır. Araştırmada Antalya ve İstanbul illerinin seçilme nedeni, bu illerin Türk turizminde çok önemli yeri olan turizm işletmelerini barındırıyor (Kıncır, 2006) ve en çok turist çeken iller sıralamasında yer alıyor olmalarıdır. Turizm Bakanlığı 2023 verilerine göre İstanbul %33,11 (17 milyon 370 bin 20) oranıyla ilk sırada; Antalya %29,26 (16 milyon 84 bin 737) oranıyla ikinci sırada yer almaktadır (Turizm Bakanlığı 2023 verileri).

Evrenin tamamına ulaşmak zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığından örneklem alma yoluna gidilmiştir. Evren içerisindeki örneklem büyüklüğünü hesaplamak için Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004, s.50) tarafından geliştirilen örneklem büyüklüğü hesaplama tablosundan faydalanılmıştır. Buna göre, yöneticilere ait örneklem büyüklüğü $\pm 0,05$ örneklem hatası ve %95 güven aralığı ile minimum 384 kişi olarak belirlenmiştir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Analizi

Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak nicel veri yöntemlerinden anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde dışsal sosyal ağın büyüklüğünü ve gücünü ölçmeye yönelik sekiz kategoriden oluşan üç soru yer almaktadır. Formun ikinci bölümünde bilgi yönetimini ölçmeye yönelik 20 maddelik bir ölçek yer almaktadır. Formun üçüncü bölümünde örgütsel dayanıklılığı ölçmeye yönelik 21 maddelik bir ölçek yer almaktadır. Formun dördüncü bölümünde ise stratejik esnekliği ölçmeye yönelik kaynak esnekliği ile ilgili 8 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Formun son bölümünde demografik ve işletmeye ait bilgileri edinmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler 5’li likert ölçek tipinde olup aşağıda sırasıyla açıklanmıştır;

Dışsal sosyal ağlar ölçeği: Üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağ boyutlarından ağın büyüklüğü ve bağın gücünü ölçmek için, Perez, Jover ve Amodo (2013) tarafından geliştirilen, Konak (2018) çalışmasında kullanılan ölçek izin alınarak kullanılmıştır.

Bilgi yönetimini ölçmek üzere tercih edilen ölçme aracı Kumbalı (2018), tarafından Downes ve Marchant (2016: 56) tarafından hazırlanmış olan 22 ifadeli ölçeğin Türkçe ‘ye uyarlanması ile oluşturulmuş ölçek kullanılmıştır. Örgütsel dayanıklılığı ölçmek üzere tercih edilen ölçme aracı Kumbalı (2018), tarafından Wicker ve arkadaşları (2013: 516) tarafından geliştirilmiş olan 21 ifadeli ölçek izin alınarak kullanılmıştır.

Stratejik esnekliği ölçmek için tercih edilen ölçme aracı Ünlüöner (2020), tarafından Zhou ve Wu (2010) ve Wei, Yi ve (2014) tarafından geliştirilen 9 ifadeli ölçek izin alınarak kullanılmıştır. Pilot çalışma aracılığıyla elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve ankete son şekli verilmiştir. Ana çalışma analizleri için SPSS ve Lisrel programları kullanılmıştır. Araştırma yöneliz analizler bulgular kısmında ayrıntılı olarak aktarılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmanın bulgular kısmında öncelikle pilot çalışmaya ait geçerlilik ve güvenirlik analiz bulguları sonrasında ana çalışmaya ait katılımcıların demografik

bilgileri, geçerlilik, güvenirlik, faktör ve yapısal eşitlik analiz bulguları sırasıyla açıklanmıştır

4.1. Pilot Çalışmaya Ait Bulgular

Pilot çalışma Mayıs-Ekim 2023 tarihleri arasında Google formlarda düzenlenen çevrim içi ve yüz yüze anket ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya 100 yönetici katılmıştır. Pilot çalışma kapsamında yapılan geçerlilik ve güvenirlik analizleri ve açıklayıcı faktör analiz bulguları aşağıda sırasıyla ifade edilmiştir.

4.1.1. Pilot çalışma güvenirlik analiz bulguları

Araştırma kapsamında pilot çalışmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık analizi Cronbach alfa katsayısı ile incelenmiş olup, bulguları Tablo 4.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1. *Pilot çalışma güvenirlik analiz bulguları*

Ölçekler	Cronbach Alfa
Dışsal Sosyal Ağlar	0.941
Ağın Büyüklüğü	0.910
Ağın Gücü	0.913
Bilgi Yönetimi	0.931
Bilgi Yaratılması	0.951
Bilgi Depolanması	0.965
Bilgi Paylaşımı	0.924
Bilgi Uygulanması	0.947
Örgütsel Dayanıklılık	0.792
Sağlamlık	0.962
Yedekleme	0.923
Beceri	0.937
Atik	0.971
Stratejik Esneklik	0.821
Kaynak Esnekliği	0.953

Koordinasyon Esnekliği	0.938
------------------------	-------

Tablo 4.1. (Devam) Pilot çalışma güvenirlik analiz bulguları

Cronbach alfa değeri 0 ile 1 arasında değişen bir sayıdır. Bu sayı (α) $0,00 \leq \alpha < 0,40$ arasında ise ölçek güvenirlik değil, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arasında ise düşük güvenirlik, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenirlik ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında ise yüksek derece güvenirlik şeklinde yorumlanır (Akgül ve Çevik, 2005: 435-436).

Güvenirlik analizi bulgularına göre dışsal sosyal ağlar ölçeği ve alt boyutları, bilgi yönetimi ölçeği ve alt boyutları, stratejik esneklik ölçeği ve alt boyutları Cronbach alfa değeri 0,80'den büyük olduğu için yüksek derecede güvenirliktir. Örgütsel dayanıklılık ölçeği Cronbach alfa değeri $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında olduğundan oldukça güvenirliktir. Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin alt boyutları Cronbach alfa değeri 0,80'den küçük olduğu için oldukça güvenirliktir.

4.1.2. Pilot çalışma yapı geçerliliği açıklayıcı faktör analizi bulguları

Pilot çalışma analizi sonucunda bilgi yönetimi ile ilgili oluşturulan ölçekteki 12 ve 16 numaralı madde ile stratejik esneklik ölçeğindeki ise 5 numaralı madde ölçekten çıkarılmıştır. Aşağıda sırasıyla ölçeklerin açıklayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.2. Pilot çalışma bilgi yönetimi açıklayıcı faktör analiz bulguları

Madde No	Rotasyon Sonrası Yük Değerleri			
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Faktör 1: Bilgi Yaratılması				
1. İşletmemizde gelecekte kullanılabilecek bilgiyi analiz etme yöntemleri vardır.	,909			
2. İşletmemizde çalışanların bilgi ve deneyimlerine çok önem verilir	,952			

3.İşletmemiz, müşteriler veya rakipler gibi farklı kaynaklardan bilgi temin etmek ve yeni bilgiler oluşturmak için gerekli sistemlere sahiptir.	,956			
4.İşletmemizde çalışanların herhangi bir kaygı duymaksızın yeni fikirleri beyan etmelerini sağlayan politikaları vardır.	,906			
Faktör 2: Bilgi Bilgi Depolanması				
5.İşletmemizde, beceri, uzmanlık ve bilgi kaynaklarının kaydedildiği bir veri tabanı ya da kayıt sistemi vardır.		,792		
6.İşletmemizde bilgi kaynaklarını ve türlerini derleyen ve karşılaştıran bir sistem vardır.		,841		
7.İşletmemizde bilginin temin edilmesi için standart bir süreç vardır.		,826		
8.İşletmemizin sahip olduğu bilgiler, çalışanların kolayca ulaşabileceği bir şekilde tutulmaktadır.		,828		
9.İşletmemizde çalışanlardan veya başkalarından elde edilen bilgileri depolamak için kılavuzlar, bölüm içi raporlar gibi çeşitli yazılı dokümanlardan yararlanılır		,816		
10.İşletmemizde politikaları, standartları, fikirleri, önemli başarıları veya pratik bilgileri depolamak için standart bir süreç vardır.		,870		
11.İşletmemizde politikaları, standartları, fikirleri vb. bilgileri depolamak için veri tabanları veya bilgi teknolojilerinden yararlanılır.		,820		
Faktör 3 Bilgi Paylaşımı				
13.İşletmemiz bilgi veya uzmanlığı yaymak için kütüphanelere, kaynak merkezlerine veya diğer alanlara sahiptir.			,757	
14.İşletmemizde kimin hangi bilgiye sahip olduğu açıkça anlaşılabilir.			,682	
15.İşletmemizde bilgi ve fikirlerin paylaşılması için düzenli olarak sempozyumlar, dersler, konferanslar veya eğitimler düzenlenir.			,718	
17.İşletmemizde çalışanlar diğer çalışanlara yardım ve rehberlik etmek üzere bilgilerini paylaşırlar.			,780	
Faktör 4 Bilgi Uygulanması				
18.Veri tabanları, diğer bilgi teknolojisi uygulamaları, el kitapları gibi araçlarda tutulan bilgilere asla itiraz edilmez				,722
19.İşletmemiz, bilgiyi eylem planlarına dönüştüren sistemlere sahiptir.				,807
20.İşletmemizin bilgiyi düzenli olarak gözden geçirme/güncelleme politikası vardır.				,846
21.İşletmemiz var olan uygulamalardan yeni fikirler geliştirecek veya yeni iş yapma şekilleri üretecek sistemlere sahiptir				,857
22.İşletmemiz proje veya görevlerden çıkarılan dersleri veya en iyi uygulama örneklerini kullanarak yeni projeler geliştirir.				,777
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri	0,867			
Bartlett Küresellik testi	ki-kare= 2571,377 p<0.05			

Açıklanan Toplam Varyans (%)	83
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)	28,651
	20,682
	17,217
	16,786

Tablo 4.2. (Devam) Pilot çalışma bilgi yönetimi açıklayıcı faktör analiz bulguları

KMO değeri 0 ile 1 arasında değer alır. Bu değerin 0,60'tan büyük olması gerekir. Bilgi Yönetimi ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,867 olup 0,60'tan büyüktür ve faktör analizi için uygundur. Bilgi yönetimi ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,40'ın altında olan 12 ve 16 numaralı maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Analiz tekrar yapılmış, orijinal ölçek dört faktörlü olup, bu analize göre dört faktörlü bir yapı görülmektedir. Bu faktörler toplam varyansın %82,981'ini açıklamaktadır. Faktörlere ait varyans değerleri birinci faktör için %28,651 ikinci faktör için %20,682, üçüncü faktör için %17,217, dördüncü faktör için %16,786'dır. Rotasyon sonrası faktör yükleri birinci faktör için 0,906 ve 0,956, ikinci faktör için 0,792 ve 0,870, üçüncü faktör için 0,682 ve 0,780 dördüncü faktör için 0,722 ve 0,857, arasında toplanmıştır.

Tablo 4.3. Pilot çalışma örgütsel dayanıklılık açıklayıcı faktör analiz bulguları

Madde No	Rotasyon Sonrası Yük Değerleri			
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Faktör 1: Sağlamlık				
1.İşletmemiz, beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilir.	,899			
2.İşletmemiz, dışarıdan gelen baskılara dayanabilir.	,958			
3.İşletmemiz, zorluklarla baş edebilir.	,954			
4.İşletmemiz, odak noktasını kaybetmeksizin stresli durumların üstesinden gelebilir.	,905			
5.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini sunmaya devam edebilir.	,926			
Faktör 2: Yedekleme				
6.İşletmemiz, kendi imkanlarını kullanamadığında alternatif imkanları kullanabilir.		,888		
7.İşletmemiz, iç kaynaklarını düzenli olarak değerlendirerek ilgili yerlere tahsis edebilir/dağıtabilir.		,909		
8.İşletmemiz, pozisyonlar arasında birbirini gönüllü olarak ikame eden çalışanlara sahiptir.		,931		

9.İşletmemiz, kendi ekipmanları kullanılamadığı zaman onun yerine kullanabileceği başka ekipmanları ikame eder.			,837		
10.İşletmemiz, beklenmeyen olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için alternatif seçenekler kullanabilir.			,789		
Faktör 3: Beceri					
11.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında yapılacak işleri öncelik sırasına koyabilir.			,807		
12.İşletmemiz, çeşitli kaynaklardan gelir elde edebilir			,888		
13.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında kaynakları harekete geçirebilir (finansal-fiziksel kaynaklar vb.).			,858		
14.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için yeterli düzeyde yedek kaynak bulundurabilir.			,922		
15.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında sorunları teşhis edebilir.			,858		
16.İşletmemiz, gerektiğinde diğer şirketlerden destek alabilir.			,662		
Faktör 4: Atıllık					
17.İşletmemiz, hedeflerine zamanında ulaşabilir.					,891
18.İşletmemiz, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir.					,932
19.İşletmemiz, önceliklerini zamanında yerine getirebilir					,907
20.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini hızlı bir biçimde eski kapasitesine geri getirebilir.					,900
21.İşletmemiz, işleri aksatan olaylara hızlı bir biçimde karşılık verebilir.					,884
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri	0,833				
Bartlett Küresellik testi	ki-kare= 2434,377 p<0.05				
Açıklanan Toplam Varyans (%)	82,981				
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)	22,336				
	21,245				
	20,932				
	18,469				

Tablo 4.3. (Devam) Pilot çalışma örgütsel dayanıklılık açıklayıcı faktör analiz bulguları

Örgütsel Dayanıklılık ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,833 olup 0,60'tan büyüktür ve faktör analizi için uygundur. Örgütsel dayanıklılık ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,40'ın üzerinde olduğundan ölçekten herhangi bir madde çıkartılmamıştır. Orijinal ölçek dört faktörlü olup, bu analize göre dört faktörlü bir yapı görülmektedir. Bu faktörler toplam varyansın %82,981'ni açıklamaktadır. Faktörlere ait varyans değerleri birinci faktör için %22,336 ikinci faktör için %21,245, üçüncü faktör için %20,932, dördüncü faktör için

18, 469'dur. Rotasyon sonrası faktör yükleri birinci faktör için 0,899 ve 0,958, ikinci faktör için 0,789 ve 0,931, üçüncü faktör için 0,662 ve 0,922, dördüncü faktör içinse 0,884 ve 0,932 arasında toplanmıştır.

Tablo 4.4. Pilot çalışma stratejik esneklik açıklayıcı faktör analiz bulguları

Madde No	Rotasyon Sonrası Yük Değerleri	
	Faktör 1	Faktör 2
Faktör 1: Kaynak esnekliği		
1.İşletmemizin sahip olduğu başlıca kaynakların, kullanabileceği çok çeşitli alanlar bulunmaktadır.	,920	
2.İşletmemizin başlıca kaynaklarının kullanım alanlarını çeşitli alternatifler arasında değiştirmek kolaydır.	,959	
3.İşletmemizin bir kaynaktan alternatif bir kaynağa geçmesi için gereken süre kısadır.	,963	
4.İşletmemizin bir kaynaktan alternatif bir kaynağa geçmesinin maliyeti düşüktür.	,905	
Faktör 2: Koordinasyon esnekliği		
5.Önemli kaynaklarımız çeşitli ve çok sayıda ürünü geliştirmek, imal etmek ve ulaştırmak için kullanılabilir.		,901
6.İşletmemizin birimleri, kaynaklarımıza yeni kullanım alanları bulmak için kendi aralarında sıklıkla iş birliği yaparlar.		,904
7.Birimlerimiz arası iletişim yoluyla sıklıkla yeni kaynaklar buluruz.		,965
8.İşletmemiz, sıklıkla yeni kaynaklar ve/veya mevcut kaynakların yeni kombinasyonlarını bulur.		,913
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri	0,819	
Bartlett Küresellik testi	ki-kare= 831, 646 p<0.05	
Açıklanan Toplam Varyans (%)	86,469	
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)	44,022 42,447	

Stratejik esneklik ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,819 olup 0,60'tan büyüktür ve faktör analizi için uygundur. Stratejik esneklik ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,40'ın altında olan 5 numaralı soru çıkarılmış ve analiz yeniden yapılmıştır. Orijinal ölçek iki faktörlü

olup, bu analize göre iki faktörlü bir yapı görülmektedir. Bu faktörler toplam varyansın %86,469'unu açıklamaktadır. Faktörlere ait varyans değerleri birinci faktör için %44,022 ikinci faktör için %42,447'dir. Rotasyon sonrası faktör yükleri birinci faktör için 0,905 ve 0,963, ikinci faktör için 0,901 ve 0,965 arasında toplanmıştır. Bu analiz sonucunda birinci faktöre kaynak esnekliği, ikinci faktöre ise koordinasyon esneklik olarak tanımlanmıştır.

4.2. Ana Çalışmaya Ait Bulgular

Pilot çalışma yapıldıktan sonra ankete nihai şekli verilmiştir. Oluşturulan anket formları Ocak – Nisan 2024 ayları içerisinde internet aracılığıyla LinkedIn iş platformundan İstanbul ve Antalya'daki beş yıldızlı otellerde çalışan üst düzey yöneticilere ulaşarak, Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği (POYD) ve Turizm Otel Yöneticileri Derneklerinin yönetim kademesine ulaşarak anketin yapılmasına katkı sağlanması istenmiştir. Bu istek olumlu karşılanmış olup anket ilgili dernekler tarafından yöneticilere paylaşılmıştır. Araştırma kapsamına dâhil edilen tüm beş yıldızlı otellerin varsa kurumsal adreslerine toplamda binin üzerinde e-posta atılmış ve müdür ve üstü yöneticilerin araştırmaya katılım sağlanması istenmiştir. Tüm bu girişimlere ek olarak iki şehirde yüz yüze görüşmeler yapmak kaydıyla toplamda 432 ankete ulaşılmıştır. Anketlerden 32 tanesi araştırma için gerekli koşulları sağlamadığından kullanılmamıştır. Kalan anketlerin 48'i kâğıt çıktı anketlerden yüz yüze görüşme ile elde edilirken geri kalan 352 tanesi Google formda oluşturmuş anketin yöneticiler tarafından sayısal ortamda doldurulması ile elde edilmiştir. Araştırma örneklemine uygun geçerli 400 anket elde edilmiştir. Ana çalışma verisine sırasıyla SPSS 27 programı ile geçerlilik ve güvenirlik, açıklayıcı faktör analizi daha sonra Lisrel 12 programı ile doğrusal faktör analizi ve değişkenler arasındaki ilişkiler ve modelin test edilmesine yönelik YEM analizleri yapılmıştır. Araştırma bulguları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

4.2.1. Katılımcıların demografik bilgileri

Tablo 4.5. *Katılımcıların demografik bilgileri*

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	97	24,3
Erkek	303	75,8
Yaş		
30 ve altı	40	10
31-40	212	53
41-50	108	27
51-60	32	8
60 ve üzeri	8	2
Eğitim Düzeyi		
Lise ve altı	5	1,3
Önlisans	47	11,8
Lisans	252	63,0
Lisansüstü	96	24
İşletmedeki Pozisyonu		
İşletme sahibi	22	5,5
Genel müdür	81	20,3
Genel müdür yardımcısı	38	9,5
Departman müdürü	259	64,8
Çalışma Süresi		
5 yıl ve altı	212	53
6-11 yıl	128	32
12-17 yıl	40	10
18-23 yıl	19	4,8
24 – 29 yıl	1	3
30 yıl ve üstü		
Meslek Örgütüne Üyelik		
Evet	261	65,3
Hayır	139	34,8
Meslek Örgütü Adı		
Aşçılar Derneği	4	1
OTED	8	2
Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği	120	30
TUROYD	125	31,25

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımına bakıldığında %75,8'i erkek, %24,2'si kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Yaş aralığına göre yöneticilerin %10'u otuz ve altı;

%53'ü 31-40; %27'si 41-50; %8'i 51-60, %2'ü 61 yaş ve üstü yaş aralığındadır. Yöneticilerin eğitim düzeyine bakıldığında %1,3'ü lise ve altı; %11,8'i önlisans; %63'ü üniversite; %24'ü yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında en yüksek oran %64,8'le bölüm müdürüdür. Bunu %20,3 oranında genel müdür izlemektedir.

4.2.2. Ana çalışma güvenirlik analiz bulguları

Ana çalışma verileri SPSS 27.0 programından yararlanılarak güvenirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık analizi Cronbach Alfa ile incelenmiş olup, bulguları Tablo 4.6'te gösterilmektedir.

Tablo 4.6. Ana çalışma güvenirlik analiz bulguları

Ölçekler	Cronbach Alfa
Dışsal Sosyal Ağlar	0.922
Ağın Büyüklüğü	0.902
Ağın Gücü	0.919
Bilgi Yönetimi	0.832
Bilgi Yaratılması	0.821
Bilgi Depolanması	0.802
Bilgi Paylaşımı	0.824
Bilgi Uygulanması	0.947
Örgütsel Dayanıklılık	0.878
Sağlamlık	0.803
Yedekleme	0.854
Beceri	0.801
Atik	0.826
Stratejik Esneklik	0.894
Kaynak Esnekliği	0.854
Koordinasyon Esnekliği	0.846

Cronbach alfa değeri 0 ile 1 arasında değişen bir sayıdır. Bu sayı (α) $0,00 \leq \alpha < 0,40$ arasında ise ölçek güvenilir değil, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arasında ise düşük güvenilir, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında ise yüksek derece güvenilir şeklinde yorumlanır (Akgül ve Çevik, 2005: 435-436).

Güvenirlilik analizi bulgularına göre dışsal sosyal ağlar ölçeği ve alt boyutları, bilgi yönetimi ölçeği ve alt boyutları, örgütsel dayanıklılık ölçeği ve alt boyutları stratejik esneklik ölçeği ve alt boyutları Cronbach alfa değeri 0,80'den büyük olduğu için yüksek derecede güvenilirlerdir.

4.2.3. Ana çalışmanın yapı geçerliliği açıklayıcı faktör ve doğrulayıcı faktör bulguları

Aşağıda sırasıyla ana çalışmanın yapı geçerliliği için açıklayıcı faktör ve doğrulayıcı analiz bulguları verilmiştir.

Tablo 4.7. Bilgi yönetimi açıklayıcı faktör analiz bulguları

Madde No	Rotasyon Sonrası Yük Değerleri			
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Faktör 1: Bilgi Yaratılması				
1. İşletmemizde gelecekte kullanılabilecek bilgiyi analiz etme yöntemleri vardır.	,912			
2. İşletmemizde çalışanların bilgi ve deneyimlerine çok önem verilir	,943			
3. İşletmemiz, müşteriler veya rakipler gibi farklı kaynaklardan bilgi temin etmek ve yeni bilgiler oluşturmak için gerekli sistemlere sahiptir.	,906			
4. İşletmemizde çalışanların herhangi bir kaygı duymaksızın yeni fikirleri beyan etmelerini sağlayan politikaları vardır.	,932			
Faktör 2: Bilgi Depolanması				
5. İşletmemizde, beceri, uzmanlık ve bilgi kaynaklarının kaydedildiği bir veri tabanı ya da kayıt sistemi vardır.		,798		
6. İşletmemizde bilgi kaynaklarını ve türlerini derleyen ve karşılaştıran bir sistem vardır.		,876		
7. İşletmemizde bilginin temin edilmesi için standart bir süreç vardır.		,835		
8. İşletmemizin sahip olduğu bilgiler, çalışanların kolayca ulaşabileceği bir şekilde tutulmaktadır.		,823		

9.İşletmemizde çalışanlardan veya başkalarından elde edilen bilgileri depolamak için kılavuzlar, bölüm içi raporlar gibi çeşitli yazılı dokümanlardan yararlanılır		,887		
10.İşletmemizde politikaları, standartları, fikirleri, önemli başarıları veya pratik bilgileri depolamak için standart bir süreç vardır.		,901		
11.İşletmemizde politikaları, standartları, fikirleri vb. bilgileri depolamak için veri tabanları veya bilgi teknolojilerinden yararlanılır.		,828		
Faktör 3 Bilgi Paylaşımı				
13.İşletmemiz bilgi veya uzmanlığı yaymak için kütüphanelere, kaynak merkezlerine veya diğer alanlara sahiptir.			,775	
14.İşletmemizde kimin hangi bilgiye sahip olduğu açıkça anlaşılabilir.			,698	
15.İşletmemizde bilgi ve fikirlerin paylaşılması için düzenli olarak sempozyumlar, dersler, konferanslar veya eğitimler düzenlenir.			,861	
17.İşletmemizde çalışanlar diğer çalışanlara yardım ve rehberlik etmek üzere bilgilerini paylaşırlar.			,756	
Faktör 4 Bilgi Uygulanması				
18.Veritabanları, diğer bilgi teknolojisi uygulamaları, el kitapları gibi araçlarda tutulan bilgilere asla itiraz edilmez				,735
19.İşletmemiz, bilgiyi eylem planlarına dönüştüren sistemlere sahiptir.				,904
20.İşletmemizin bilgiyi düzenli olarak gözden geçirme/güncelleme politikası vardır.				,889
21.İşletmemiz var olan uygulamalardan yeni fikirler geliştirecek veya yeni iş yapma şekilleri üretecek sistemlere sahiptir				,812
22.İşletmemiz proje veya görevlerden çıkarılan dersleri veya en iyi uygulama örneklerini kullanarak yeni projeler geliştirir.				,802
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri	0,902			
Bartlett Küresellik testi	ki-kare= 45672,854 p<0.05			
Açıklanan Toplam Varyans (%)	83,391			
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)	27,786 21,432 18,956 15,217			

Tablo 4.7. (Devam) Bilgi yönetimi açıklayıcı faktör analiz bulguları (Devam)

KMO değerinin 0,60'tan büyük olması gerekir. Bilgi yönetimi ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,902 olup 0,60'tan büyüktür ve faktör analizi için uygundur. Orijinal ölçek dört faktörlü olup,

bu analize göre dört faktörlü bir yapı görülmüştür. Analiz sonucunda beklenen dört faktörlü yapı görülmüştür. Bu faktörler toplam varyansın %83,391'ini açıklamaktadır. Faktörlere ait varyans değerleri birinci faktör için %27,786 ikinci faktör için %21,432 üçüncü faktör için %18,956, dördüncü faktör için %15,217'dir.

Tablo 4.8. Örgütsel dayanıklılık açıklayıcı faktör analiz bulguları

Madde No	Rotasyon Sonrası Yük Değerleri			
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Faktör 1: Sağlamlık				
1.İşletmemiz, beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilir.	,808			
2.İşletmemiz, dışarıdan gelen baskılara dayanabilir.	,780			
3.İşletmemiz, zorluklarla baş edebilir.	,735			
4.İşletmemiz, odak noktasını kaybetmeksizin stresli durumların üstesinden gelebilir.	,805			
5.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini sunmaya devam edebilir.	,715			
Faktör 2: Yedekleme				
6.İşletmemiz, kendi imkânlarını kullanamadığında alternatif imkânları kullanabilir.		,918		
7.İşletmemiz, iç kaynaklarını düzenli olarak değerlendirerek ilgili yerlere tahsis edebilir/dağıtabilir.		,875		
8.İşletmemiz, pozisyonlar arasında birbirini gönüllü olarak ikame eden çalışanlara sahiptir.		,859		
9.İşletmemiz, kendi ekipmanları kullanılamadığı zaman onun yerine kullanabileceği başka ekipmanları ikame eder.		,858		
10.İşletmemiz, beklenmeyen olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için alternatif seçenekler kullanabilir.		,789		
Faktör 3: Beceri				
11.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında yapılacak işleri öncelik sırasına koyabilir.			,858	
12.İşletmemiz, çeşitli kaynaklardan gelir elde edebilir			,830	
13.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında kaynakları harekete geçirebilir (finansal-fiziksel kaynaklar vb.).			,721	
14.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için yeterli düzeyde yedek kaynak bulundurabilir.			,746	
15.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında sorunları teşhis edebilir.			,802	
16.İşletmemiz, gerektiğinde diğer şirketlerden destek alabilir.			,789	
Faktör 4: Atıklık				
17.İşletmemiz, hedeflerine zamanında ulaşabilir.				,826
18.İşletmemiz, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir.				,815

19.İşletmemiz, önceliklerini zamanında yerine getirebilir				,814
20.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini hızlı bir biçimde eski kapasitesine geri getirebilir.				,803
21.İşletmemiz, işleri aksatan olaylara hızlı bir biçimde karşılık verebilir.				,779
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri	0,935			
Bartlett Küresellik testi	ki-kare= 107717,742 p<0.05			
Açıklanan Toplam Varyans (%)	85,694			
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)	24,684 21,425 20,221 19,365			

Tablo 4.8. (Devam) Örgütsel dayanıklılık açıklayıcı faktör analiz bulguları

KMO değeri 0 ile 1 arasında değer alır. Bu değer 0,60'tan büyük olması gerekir. Örgütsel dayanıklılık ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,935 olup 0,60'tan büyüktür ve faktör analizi için uygundur. Örgütsel dayanıklılık ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,40'ın üzerinde olduğundan ölçekten herhangi bir madde çıkartılmamıştır. Orijinal ölçek dört faktörlü olup, bu analize göre de dört faktörlü bir yapı görülmektedir. Bu faktörler toplam varyansın %85,694'nü açıklamaktadır. Faktörlere ait varyans değerleri birinci faktör için %24,684 ikinci faktör için %21,425, üçüncü faktör için %20,221, dördüncü faktör için 19,365'tir.

Tablo 4.9. Stratejik esneklik açıklayıcı faktör analiz bulguları

Madde No	Rotasyon Sonrası Yük Değerleri	
	Faktör 1	Faktör 2
Faktör 1: Kaynak esnekliği		
1.İşletmemizin sahip olduğu başlıca kaynakların, kullanabileceği çok çeşitli alanlar bulunmaktadır.	,897	
2.İşletmemizin başlıca kaynaklarının kullanım alanlarını çeşitli alternatifler arasında değiştirmek kolaydır.	,948	
3.İşletmemizin bir kaynaktan alternatif bir kaynağa geçmesi için gereken süre kısadır.	,942	

4.İşletmemizin bir kaynaktan alternatif bir kaynağa geçmesinin maliyeti düşüktür.	,901	
Faktör 2: Koordinasyon esnekliği		
5.Önemli kaynaklarımız çeşitli ve çok sayıda ürünü geliştirmek, imal etmek ve ulaştırmak için kullanılabilir.		,924
6.İşletmemizin birimleri, kaynaklarımıza yeni kullanım alanları bulmak için kendi aralarında sıklıkla iş birliği yaparlar.		,911
7.Birimlerimiz arası iletişim yoluyla sıklıkla yeni kaynaklar buluruz.		,958
8.İşletmemiz, sıklıkla yeni kaynaklar ve/veya mevcut kaynakların yeni kombinasyonlarını bulur.		,928
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri	0,852	
Bartlett Küresellik testi	ki-kare= 37122, 541 p<0.05	
Açıklanan Toplam Varyans (%)	88,287	
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)	44,488 43,798	

Tablo 4.9. (Devam) Stratejik esneklik açıklayıcı faktör analiz bulguları

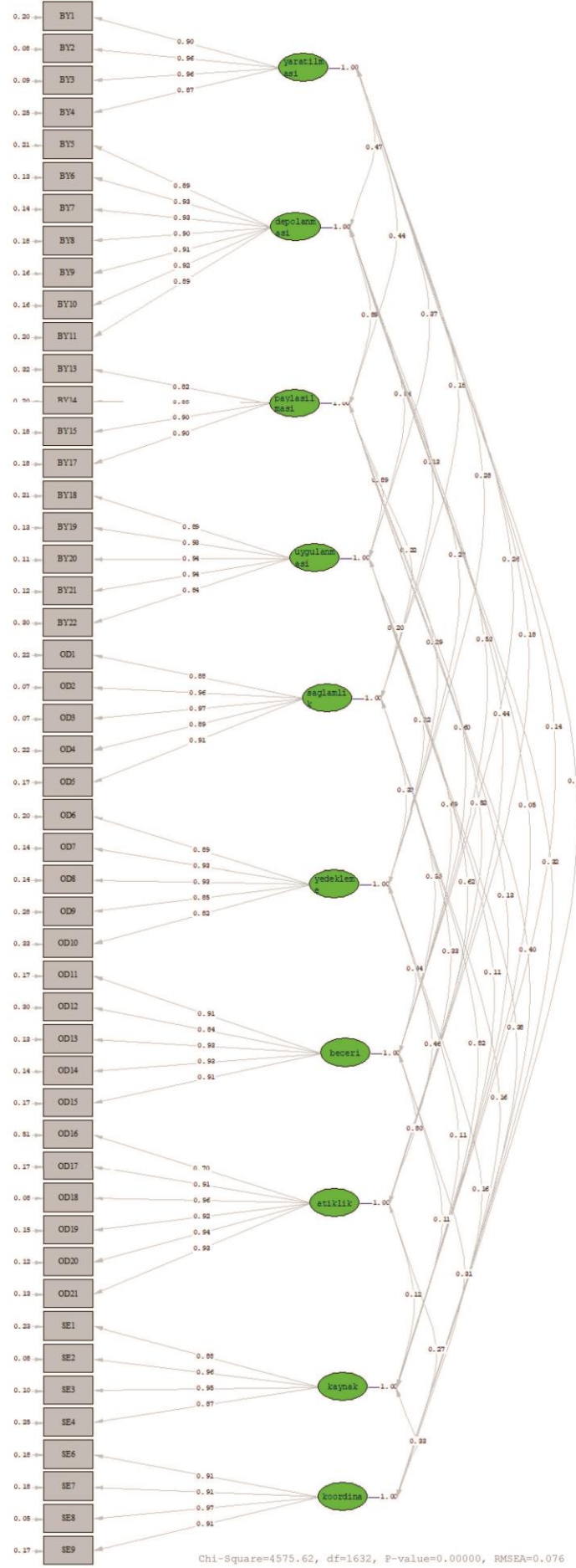
KMO değeri 0 ile 1 arasında değer alır. Bu değer 0,60'tan büyük olması gerekir. Stratejik esneklik ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,852 olup 0,60'tan büyüktür ve faktör analizi için uygundur. Stratejik esneklik ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,40'ın üzerinde olduğundan ölçekten herhangi bir madde çıkartılmamıştır. Orijinal ölçek iki faktörlü olup, bu analize göre iki faktörlü bir yapı görülmektedir. Bu faktörler toplam varyansın %88,287'sini açıklamaktadır. Faktörlere ait varyans değerleri birinci faktör için %44,488 ikinci faktör için %43,798'dir.

Açıklayıcı faktör analizinin devamında keşfedilen yapıların onaylanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizine (DFA) geçilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015, s.21).

DFA'da bir model önceden yapılandırılmıştır ve faktörlerin ilişkili olup olmadığına analiz öncesinde karar vermektedir (Çelik ve Yılmaz, 2016). Doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacı teorik olarak hazırladığı bir modeli test edebilir veya bu model açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde ettiği bir model de olabilir (Meydan ve Şeşen, 2015). Açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapıldığında araştırmacı, ortak faktörlerin sayısı, değişkenlere göre gizil değişkenlerin sayısı, regresyon katsayıları ve benzeri hakkında bilgi sahibi değildir.

AFA bu bakımdan tanımlayıcı bir süreç iken; DFA’da faktör modelinin önceden belirlenmiş tüm durumlarına bakılması gerekmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2016). DFA’da bir modelin analizi yapılabilmesi için şu üç koşulu sağlaması gerekmektedir. Bunlar; önsel olarak faktör sayısı belirlidir, gözlenen değişkenlerin yüklerinin bu faktörlerden hangisine yükleneceği ve faktör çiftlerinin hangilerinin birbiriyle ilintili olduğu önsel olarak bilinir (Çelik ve Yılmaz, 2016). DFA’da gizil değişkenler içsel veya dışsal olabilir. Dışsal değişken, modelde yer alan başka değişkenler tarafından etkilenmez. Bir içsel değişken ise modelde yer alan bir ya da daha fazla değişkenden etkilenebilir. Bu bağlamda dışsal değişkenler x’e eşit olup bağımsız değişkenleri; içsel değişkenler y’ye eşit olup, bağımlı değişkenleri ifade etmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2016). Doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacı tarafından tamamen teorik olarak belirlenmiş bir model olabileceği gibi, açıklayıcı faktör analizinden sonra elde edilmiş bir model de olabilir (Meydan ve Şeşen, 2015). Bu modelde açıklayıcı faktör analizi sonucunda belirlenen modele doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. DFA ile bir değişkenin ait olduğu faktöre yüklenebilmesi için; bir gizil ve gözlenen değişken arasında bulunan tahmin değerinin pozitif yönlü, 0,50 ile 0,99 aralığında değer alması, kuramsal değerlerinin t değerine sahip $<1,96$ olması ve istatistiksel olarak anlamlı yani $p<0,001$ olması gerekmektedir (Bezirgân, 2014).

Analiz Lisrel 12 programı ile gerçekleştirilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle uyum iyiliği değerleri değerlendirilmiştir. (Bkz. Şekil 4.1). Bilgi yönetimi ölçeği, açıklayıcı faktör analizi sonucunda çıkan dört faktörlü yapıyı doğrulamaktadır. Buna göre; BY1, BY2, BY3, BY4 maddeleri bilginin yaratılması aktörü altında; BY5-BY11 maddeleri bilginin depolanması faktörü altında; BY13, BY14, BY15, BY17 maddeleri bilginin paylaşılması faktörü altında; BY18-BY22 maddeleri ise bilginin uygulaması faktörü altında toplanmıştır. Aynı şekilde Örgütsel dayanıklılık ölçeği açıklayıcı faktör analizi sonucunda çıkan dört faktörlü yapıyı doğrulamaktadır. Buna göre; OD1-OD5 maddeleri sağlamlık faktörü altında; OD6-OD10 maddeleri yedekleme faktörü altında; OD11-OD16 maddeleri beceri faktörü altında; OD17-OD21 maddeleri atıklık faktörü altında toplanmıştır. Son olarak stratejik esneklik ölçeği açıklayıcı faktör analizinde olduğu gibi iki faktörlü yapıyı doğrulamaktadır. Buna göre; SE1-SE4 maddeleri kaynak faktörü altında; SE6-SE9 maddeleri koordinasyon faktörü altında toplanmıştır.



Şekil 4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma doğrultusunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ve standart uyum iyiliği değerleri Tablo 4.11’de yer almaktadır. Tablo 4.11’e geçmeden önce uyum değerleri hakkında detaylı bilgiye yer verilmiştir. Model uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri vardır.

Araştırmadaki doğrulayıcı faktör analizi kapsamında; Uyum İyiliği İndeksi (GFI: Goodness of Fit Index), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI: 78 Adjusted Goodness of Fit Index), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index NFI), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI: Nonnormed Fit Index), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI: Comparative Fit Index), Artan Uyum İndeksi (IFI: Incremental Fit Index), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) dikkate alınmıştır. RMR ve RMSEA değerlerinin 0.05’ten küçük olması durumunda model uygunluğunun mükemmel olduğunu; 0.08 değeri kabul edilebilir bir sınır olduğunu göstermektedir (Schermmelleh-Engel vd., 2003; Erdoğan, Bayram ve Deniz, 2007). Bu uyum indeksleri sırasıyla açıklanmaktadır.

- **Ki-Kare Uyum Testi:** Ki-Kare testi, geliştirilen model ile gözlem değişkenlerine ait kovaryans yapısında ortaya çıkan modelin farklı olup olmadığı hipotezini test eder. Hesaplanan Ki-Kare değeri küçük olduğu sürece uyumun iyi olduğu belirtilir. Ki-Kare’nin anlamlı olması, iki modelin birbirinden farklılaştığını ifade eder. Bundan dolayı ki-kare’nin anlamlı olmaması ve 3’ten küçük olması modelin uyumunu gösterir (Şimşek, 2007).

- **Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA):** 0 ile 1 değerleri arasında değişir. Sıfıra yakın değerler vermesi istenir. 0,05’e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08’e kadar değer alması kabul edilebilir uyumu ifade eder. İndeksin 0,10 ve üzerinde değer vermesi zayıf uyuma yorumlanır (Browne ve Cudeck, 1993).

- **Ortalama Hataların Karekökü (RMR):** 0 ile 1 arasında değişen değerler için sıfıra yakın değerler iyi uyumu gösterir. 0,05’e eşit veya küçük olması mükemmel uyumu, 0,08’e kadar olan değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015).

- **Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI):** 0 ile 1 arasında değer alır ve yüksek değerleri daha iyi uyumun göstergesidir. İndeksin değeri 0,95 ise iyi uyumu, 0,90 ise kabul edilebilir uyumun bir göstergesidir (Çelik ve Yılmaz, 2016).

- **Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI):** NNFI 0 ile 1 aralığında değişmektedir, ancak bu indeks normlaştırılmamış olduğundan bu aralığın 79 dışında değerler alabilir. İndeksin değeri 0,97 ise iyi bir uyumun, 0,95'ten büyük ise kabul edilebilir bir uyumun olduğu söylenebilir (Kline, 2005).

- **Artan Uyum İndeksi (IFI):** NNFI'dan tek farkı, indeksin hesaplanmasında serbestlik derecesinin hesaba katılmamasıdır. İndeksin 0,95 ve üzeri değeri iyi bir uyumun, 0,90 ve 0,95 arası değerleri ise kabul edilebilir uyumu gösterir (Meydan ve Şeşen, 2015).

- **Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI):** CFI 0 ile 1 arasında değer alır, yüksek değerler iyi uyumun göstergesidir. CFI değeri 0,97 olursa iyi uyumu, 0,95'ten büyük ise kabul edilebilir uyumu gösterir. NNFI ile karşılaştırıldığında, CFI örneklem büyüklüğünden daha az etkilenen bir uyum indeksidir (Schermelleh vd., 2003).

- **Uyum İyiliği İndeksi (GFI):** GFI gözlenen kovaryans matrisindeki varyans ve kovaryansların göreceli miktarının ölçüsüdür. 0 ile 1 arasında değerler almakla beraber negatif değer aldığı durumlar da vardır. GFI 0,90'dan büyük değer aldığı anda kabul edilebilir bir uyum; 0,95 ve üzerinde değer aldığı anda iyi uyum vardır denilmektedir (Schermelleh-Engel vd., 2003).

- **Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI):** 0 ile 1 arasında değerler alır. Eğer hedef modelin serbestlik derecesi sıfır hipotezinde belirtilen modelin serbestlik derecesine yaklaşırsa, AGFI GFI'ya yaklaşır. 0,95 iyi bir uyumu, 0,85'ten büyük değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Ayrıca yapılan çalışmalar GFI ve AGFI'nın örneklem büyüklüğünden etkilendiğini göstermiştir (Çelik ve Yılmaz, 2016).

- **Göreceli Uyum İndeksi (RFI):** 0,90 ile 0,95 aralığındaki değerler kabul edilebilir uyumu, bu değerlerden yüksek değerler iyi uyumu gösterir. Düzeltme işlemleri sonucunda ortaya çıkan model uyum iyiliği değerleri, kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri ve önerilen değerlerle birlikte Tablo 4.10'da sunulmuştur

Tablo 4.10. Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, (2003: 23-74)

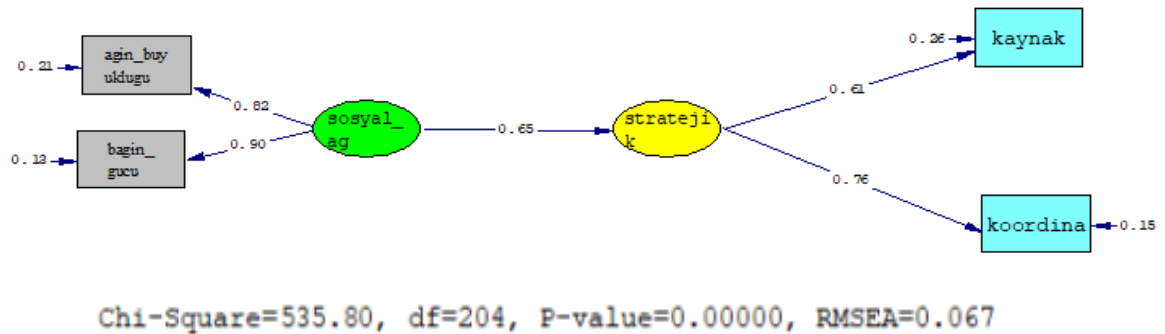
Uyum Ölçüleri	İyi Uyum Değerleri*	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri**	Ölçülen Uyum Değerleri
RMSEA	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$	0,076**
NFI	$0,95 < \text{NFI} < 1,00$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$	0,90**
IFI	$0,95 < \text{IFI} < 1$	$0,90 < \text{IFI} < 0,95$	0,93**
GFI	$0,95 < \text{GFI} < 1$	$0,90 < \text{GFI} < 0,95$	0,96*
AGFI	$0,90 \leq \text{AGFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{AGFI} \leq 0,90$	0,94*
SRMR	$0 \leq \text{SRMR} \leq 0.05$	$0.05 \leq \text{SRMR} \leq 0.10$	0.07**
CFI	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{CFI} \leq 0,95$	0,93**
RFI	$0,90 \leq \text{RFI} \leq 2$	$0,90 \leq \text{RFI} \leq 0,95$	0,90*
($\chi^2/\text{sd.}$)	$0 \leq \chi^2/\text{sd.} \leq 2$	$2 \leq \chi^2/\text{sd.} \leq 3$	2.801**

4.2.4. Yapısal eşitlik modellemesi bulguları

Araştırma kapsamında sosyal ağlar, bilgi yönetimi, örgütsel dayanıklılık ve stratejik esneklik arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla incelenmiştir. Bu bağlamda da beş farklı yapısal eşitlik modellemesi analizi yapılmıştır. Bu analizlere ait bulgular alt başlıklar halinde raporlanmıştır.

4.2.4.1. Dışsal sosyal ağ ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Yapısal eşitlik modellemesi analizi dışsal sosyal ağ ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik yapılmıştır (Şekil 4.2.).



Şekil 4.2. Dışsal sosyal ağ ile stratejik esneklik arasındaki yapısal eşitlik modellemesi

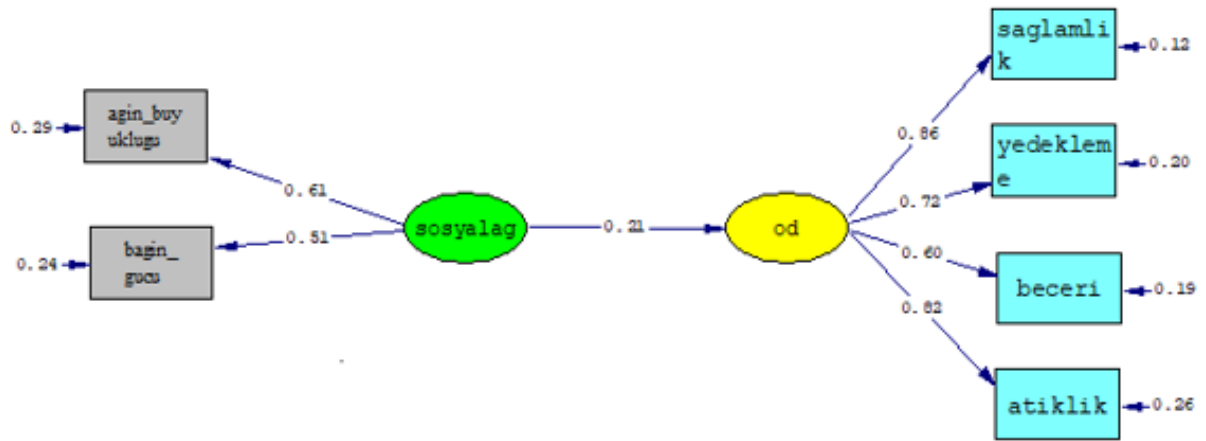
Tablo 4.11. *Dışsal sosyal ağ ve stratejik esneklik arasındaki ilişkilere yönelik hipotez Testi bulguları*

Hipotez	Standart Yükler	t-değeri	Sonuç
H ₁ : Dışsal sosyal ağ- stratejik esneklik	0,65	2,62***	Desteklendi

***p<0,01(2,58), **p<0,05(1,96), *p<0,10(1,65)

Tablo 4.11’de yer alan bulgular incelendiğinde dışsal sosyal ağ ile stratejik esneklik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($t > 2,58$; $p < 0,010$). Buradan hareketle de H₁ hipotezi desteklenmiştir.

4.2.4.2. *Dışsal sosyal ağ ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkilere yönelik bulgular*



Chi-Square=281.75, df=125, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

Şekil 4.3. *Dışsal sosyal ağ ile örgütsel dayanıklılık arasındaki yapısal eşitlik modellemesi*

Tablo 4.12. *Dışsal sosyal ağ ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkilere yönelik hipotez Testi bulguları*

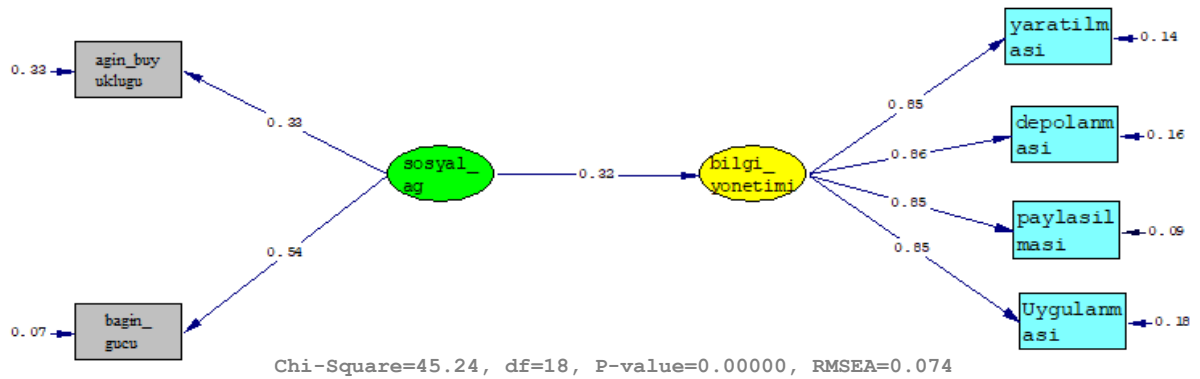
Hipotez	Standart Yükler	t-değeri	Sonuç
H ₂ : Dışsal sosyal ağ- örgütsel dayanıklılık	0,21	3,43***	Desteklendi

***p<0,01(2,58), **p<0,05(1,96), *p<0,10(1,65)

Tablo 4.12’te yer alan bulgular incelendiğinde dışsal sosyal ağ ile örgütsel dayanıklılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($t > 2,58$; $p < 0,010$). Buradan hareketle de H_2 hipotezi desteklenmiştir.

4.2.4.3. Dışsal sosyal ağ ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Yapısal eşitlik modellemesi analizlerinin ilkinde dışsal sosyal ağ ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik çalışmalar yapılmıştır (Şekil 4.4).



Şekil 4.4. Dışsal sosyal ağ ile bilgi yönetimi arasındaki yapısal eşitlik modellemesi

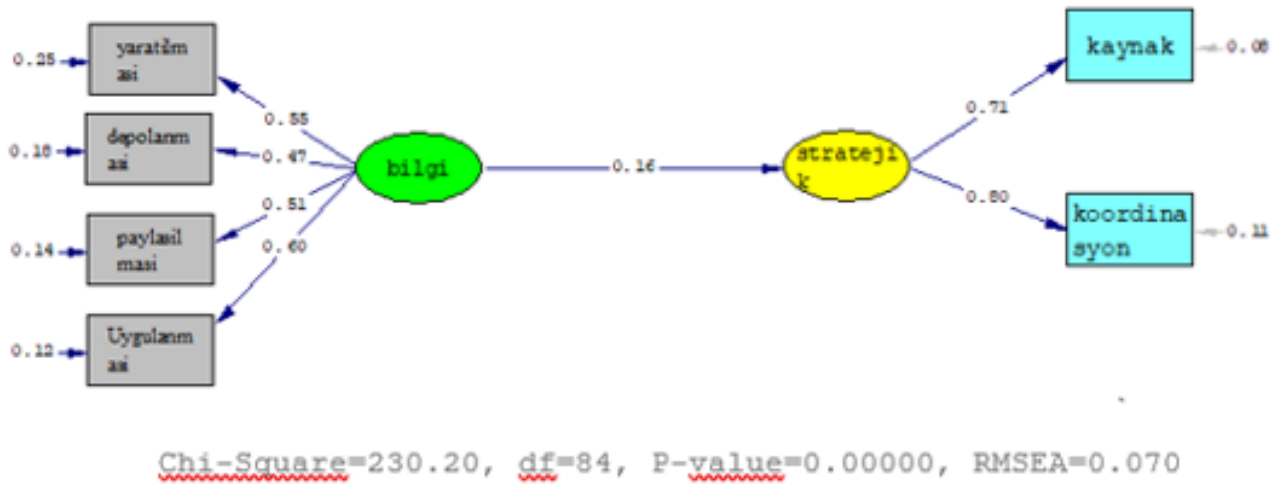
Tablo 4.13. Dışsal sosyal ağ ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkilere yönelik hipotez testi bulguları

Hipotez	Standart Yükler	t-değeri	Sonuç
H ₃ : Dışsal sosyal ağ- bilgi yönetimi	0,32	4,25***	Desteklendi

*** $p < 0,01(2,58)$, ** $p < 0,05(1,96)$, * $p < 0,10(1,65)$

Tablo 4.11’de yer alan bulgular incelendiğinde dışsal sosyal ağ ile bilgi yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($t > 2,58$ $p < 0,010$). Buradan hareketle de H_3 hipotezi desteklenmiştir.

4.2.4.4. Bilgi yönetimi ile stratejik esneklik arasındaki ilişkilere yönelik bulgular



Şekil 4.5. Bilgi yönetimi ile stratejik esneklik arasındaki yapısal eşitlik modellemesi

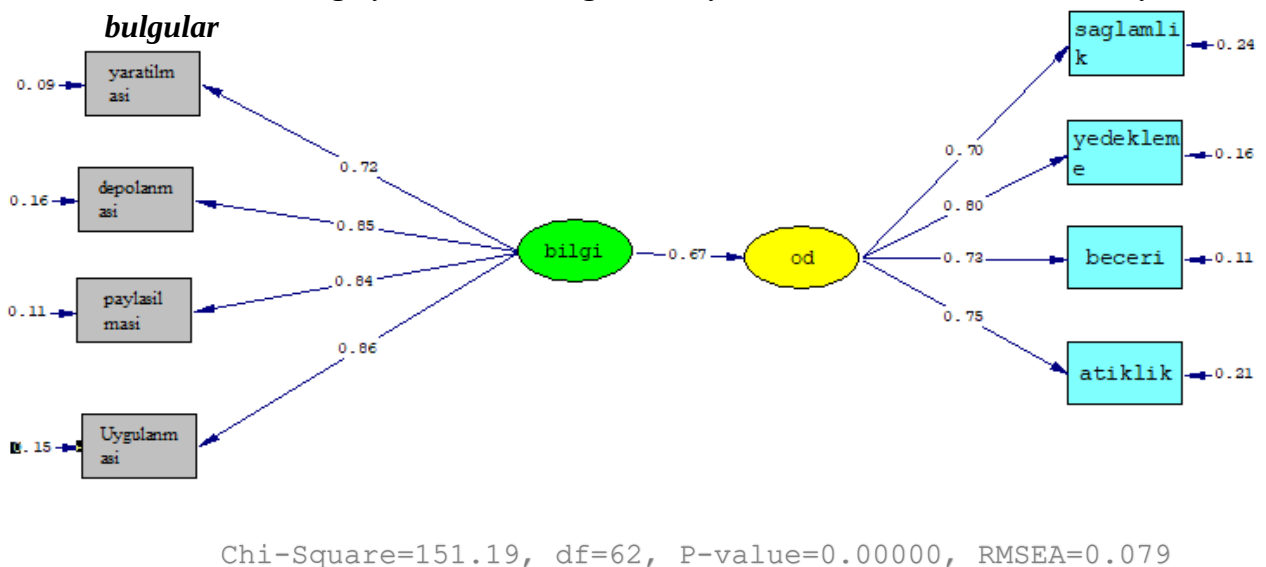
Tablo 4.14. Bilgi yönetimi ve stratejik esneklik arasındaki ilişkilere yönelik hipotez testi bulguları

Hipotez	Standart Yükler	t-değeri	Sonuç
H ₄ : bilgi yönetimi- stratejik esneklik	0,16	2,74***	Desteklendi

***p<0,01(2,58), **p<0,05(1,96), *p<0,10(1,65)

Tablo 4.14'te yer alan bulgular incelendiğinde bilgi yönetimi ile stratejik esneklik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($t > 2,58$; $p < 0,010$). Buradan hareketle de H₄ hipotezi desteklenmiştir.

4.2.4.5. Bilgi yönetimi ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkilere yönelik bulgular



Şekil 4.6. Bilgi yönetimi ile örgütsel dayanıklılık arasındaki yapısal eşitlik modellemesi

Tablo 4.15. Bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkilere yönelik hipotez testi bulguları

Hipotez	Standart Yükler	t-değeri	Sonuç
H ₅ : bilgi yönetimi- örgütsel dayanıklılık	0,67	4,45***	Desteklendi

***p<0,01(2,58), **p<0,05(1,96), *p<0,10(1,65)

Tablo 4.15'te yer alan bulgular incelendiğinde bilgi yönetimi ile örgütsel dayanıklılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($t > 2,58$; $p < 0,010$). Buradan hareketle de H₅ hipotezi desteklenmiştir.

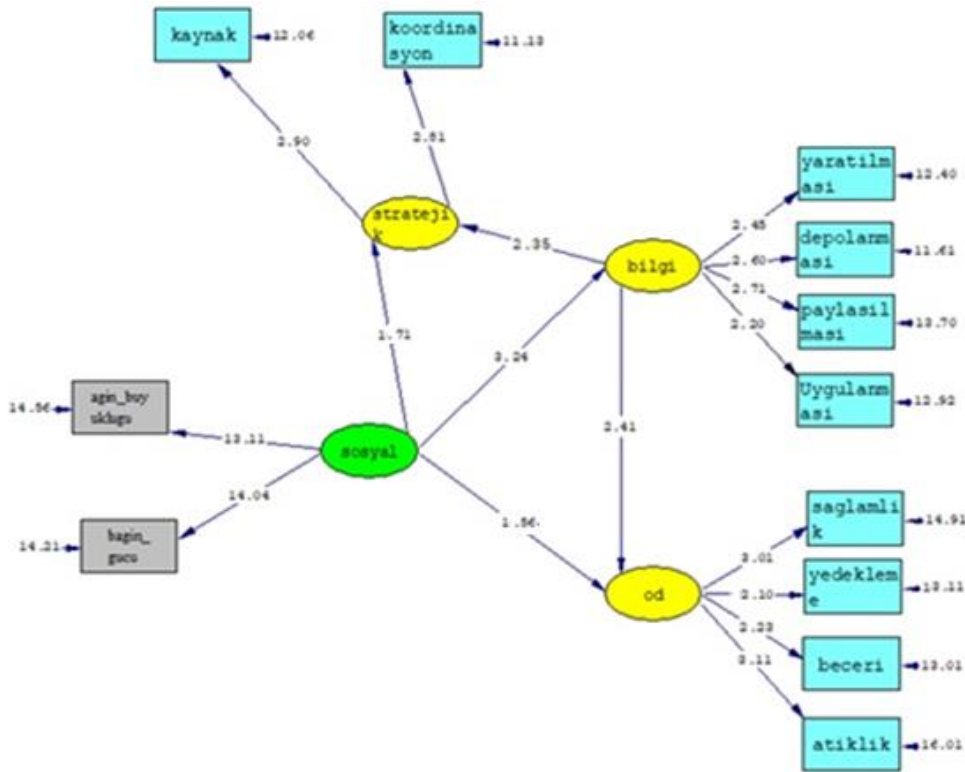
4.2.4.6. Aracılık bulguları

Araştırmada analizlerin son aşamasında dışsal sosyal ağların stratejik esnekliğe etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolü ve dışsal sosyal ağların örgütsel dayanıklılığa etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolü analizle incelenmiştir. Bilgi yönetim değişkeninin aracı rolünün incelenebilmesi için öncelikle aşağıda yer alan dört şartın sağlanması gerekmektedir. Buna göre (Baron ve Kenny, 1986: 1176);

- Bağımsız değişken bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemeli,
- Bağımsız değişken aracı değişken olarak bilinen değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemeli,
- Aracı olarak bilinen değişken bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemeli
- Bağımsız değişken ve aracı değişken modele birlikte dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisini azaltmalı ya da anlamsızlaştırmalıdır. Önerilen model bağlamında inceleme yapıldığı da bu dört ön koşul incelenmiştir.

Tablo 4.16. Aracılık Ölçüm Tablosu (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, (2003: 23-74)

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum Değerleri*	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri**	Ölçülen Uyum Değerleri
RMSEA	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$	0,051**
NFI	$0,95 < \text{NFI} < 1,00$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$	0,91**
IFI	$0,95 < \text{IFI} < 1$	$0,90 < \text{IFI} < 0,95$	0,93**
GFI	$0,95 < \text{GFI} < 1$	$0,90 < \text{GFI} < 0,95$	0,97*
AGFI	$0,90 \leq \text{AGFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{AGFI} \leq 0,90$	0,95*
SRMR	$0 \leq \text{SRMR} \leq 0.05$	$0.05 \leq \text{SRMR} \leq 0.10$	0.07**
CFI	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{CFI} \leq 0,95$	0,93**
RFI	$0,90 \leq \text{RFI} \leq 2$	$0,90 \leq \text{RFI} \leq 0,95$	0,91**
($\chi^2/\text{sd.}$)	$0 \leq \chi^2/\text{sd.} \leq 2$	$2 \leq \chi^2/\text{sd.} \leq 3$	2.308**



Chi-Square=360.10, df=156, P-value=0.00000, RMSEA=0.051

Şekil 4.7. Dışsal sosyal ağın stratejik esneklik ve örgütsel dayanıklılığa etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolü yapısal eşitlik modeli

Buna göre dışsal sosyal ağ ile stratejik esneklik arasında anlamlı bir ilişki vardır (Bkz.Tablo 4.11). Dışsal sosyal ağ ile aracı değişken olan bilgi yönetimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Bkz. Tablo 4.13). Ayrıca bilgi yönetimi ile stratejik esneklik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 4.14). Aynı şekilde dışsal sosyal ile örgütsel dayanıklılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (Tablo 4.12), bilgi yönetimi ile örgütsel dayanıklılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (Tablo 4.15) şekil 4.7 incelendiğinde dördüncü ön koşul olan dışsal sosyal ağ ile stratejik esneklik arasında ve dışsal sosyal ağ ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkinin anlamsızlaştığı grlmştır. şekil 4.7 incelendiğinde dışsal sosyal ağın stratejik esneklik ve örgütsel dayanıklılığa etkisinde bilgi yönetiminin tam aracılık etkisi olduğu grlmştır. Bu bulgulara göre H₆ ve H₇ hipotezleri desteklenmiştir. Üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağlarının işletmenin stratejik esnekliği ve örgütsel dayanıklılığına etkisinde bilgi yönetiminin tam bir aracılık rolü olduğu araştırma analiz bulguları ile ortaya çıkmıştır.

5. SONUÇ, TARTIşMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlar, tartışma ve öneriler ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

5.1. Sonuç

Kuramsal olarak kurulan modeldeki değişkenlere yönelik güvenirlik için Cronbach alfa ve geçerlilik için ise açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarında kuramsal modelde kurulan değişkenlerin beklendiği gibi bilgi yönetimi, dört faktör altında, örgütsel dayanıklılık dört faktör altında ve stratejik esnekliğin ise iki faktör altında toplandığı grlmştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modele yönelik standart uyum ölçütlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum değerlerine sahip olduğunu göstermiştir. Bu da geliştirilen ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğunu kanıtlamaktadır.

Araştırmada kapsamında geliştirilen kuramsal modelin değişkenleri arasındaki ilişkilerine yönelik hipotezler yapısal eşitlik modellemesi tekniği ile test edilmiştir. Yapısal eşitlik öncesinde oluşturulan modelin standart uyum ltleri kabul edilebilir iyi uyum değerlerine sahip olduğundan araştırma yapısal eşitlik modellemesi tekniği ile

tamamlanmıştır. Araştırmada ilk hipotezi olan üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağları ile stratejik esneklik arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuca göre üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağları işletmenin stratejik esnekliğinin sağlanmasında olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Elde edilen sonuçlar bu alanda yapılan daha önceki araştırma sonuçlarını (Dyer ve Nobeoka, 2002; Perez vd., 2016; Arunachalam vd., 2022; Chen, 2022; Fan vd., 2023) destekler niteliktedir. Araştırma kapsamında geliştirilen ilk hipotezle üst düzey yöneticilerin sosyal ağları genişlediğinde ve bağın gücü arttığında işletmenin stratejik esnekliğine olumlu etki ettiği ortaya çıkmıştır. Aslında bu sonuçla üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağlarından elde ettikleri bilgileri kullanarak işletmenin stratejik esnekliğine katkı sağlayabildikleri anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında geliştirilen ikinci hipotez olan üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağları ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi ölçmek için uygulanan yapısal eşitlik modellemesi kapsamında iki değişken arasında istatistiksel anlamda pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada elde edilen sonuç daha önceki çalışmaların (Phelps, 2010; Kulangara ve Jackson, 2016; Villena ve Craighed, 2017; Lee ve Ha, 2018; Sukoco ve Hardi, 2018; Benjamin, 2020; Pham vd., 2021) sonuçları ile paralellik göstermektedir. Üst düzey yöneticilerin ağlarının büyüklüğü ve bağın gücünün örgütsel dayanıklılığın artırılmasında önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında geliştirilen üçüncü hipotez olan üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağları ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi ölçmek için uygulanan yapısal eşitlik modellemesi kapsamında iki değişken arasında istatistiksel anlamda pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada elde edilen sonuç daha önceki çalışmaların (Lin, 2001, 2005; Kijkuit ve Van den Ende, 2007; Fliaster ve Spiess, 2008; Harrison ve Hu, 2012; Kırkbeşlioğlu, vd., 2015, s.440) sonuçları ile paralellik göstermiştir. Üst düzey yöneticilerin ağlarının büyüklüğü ve bağın gücünün bilgiyi yönetimine önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin sosyal ağları ile elde ettikleri bilgiyi bir şekilde işletmelerinin bilgi yönetimi alanına dâhil ettiği sonucuna varılabilir. Araştırma sonucu yöneticiler konumları itibariyle formel bilgi edinme yöntemleri dışında sosyal ağlarını da bu şekilde bilinçli olarak kullanmaya teşvik edebilir.

Araştırma kapsamında geliştirilen dördüncü hipotez olan bilgi yönetimi ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiyi ölçmek için uygulanan yapısal eşitlik modellemesi

kapsamında iki değişken arasında istatistiksel anlamda pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada elde edilen sonuç daha önceki çalışmaların (Topoyan, 2009; Rialti vd., 2020; Huo vd., 2021) sonuçları ile paralellik göstermiştir. Bilgi yönetiminin stratejik esneklik üzerinde bir etkisi olduğunu göstermektedir. Stratejik esneklikte bilgi yönetimi önemli bir yere sahiptir. Rekabetin yoğun olduğu durumlarda bilgi yönetimi daha da önem arz eder. Bu kapsamda kabul edilen bu hipotez ile de bilgi yönetiminin stratejik esnekliğe etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamında geliştirilen beşinci hipotez olan bilgi yönetimi ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi ölçmek için uygulanan yapısal eşitlik modellemesi kapsamında aralarında istatistiksel anlamda pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada elde edilen sonuç daha önceki çalışmaların (Adler, 2008; Chewing vd., 2012; Fani ve Fard, 2015; Kumbalı, 2018; Alharthy vd., 2018; Kumbalı ve İrmış, 2023) sonuçları ile paralellik göstermiştir. Bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılık üzerinde bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Araştırma analizlerinin son bölümünde üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağlarının işletmenin stratejik esneklik ve örgütsel dayanıklılığa etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolünün incelenmesine yönelik geliştirilen H₆-H₇ hipotezleri araştırma sonuçları ile desteklenmiş ve bilgi yönetiminin tam aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak bu araştırmada üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağlarının işletmenin stratejik esnekliği ve örgütsel dayanıklılığına etkisinde bilgi yönetiminin tam bir aracılık rolü üstlendiği ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında daha önce sosyal ağların işletmenin stratejik esnekliği ve örgütsel dayanıklılığına etkisinde bilgi yönetiminin tam bir aracılık rolü olduğu sonucu alan yazında mevcut olan üst düzey yöneticiler sosyal ağlarından elde ettikleri bilgiyi nasıl işletme içinde kullandıklarını bu araştırma ile ortaya çıkarılmıştır.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında üst düzey yöneticilerin sosyal ağları olduğu ve bu ağlardan elde ettikleri bilginin işletme için önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağlarının büyüklüğü ve gücü araştırma kapsamında incelenmiştir. Üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarının büyüklüğü ve gücünün işletme için önemli olan bilginin sağlanmasında bir rol üstlendiği, işletmenin stratejik esnekliği ve örgütsel dayanıklılığına pozitif yönlü bir etki sağladığı ortaya çıkmıştır. Üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarının etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolüne bakıldığında

işletmenin bilgi yönetiminin bilginin işletme içinde dağıtılmasını sağlayarak tam bir aracılık rolü olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırma ile üst düzey yöneticilerin sahip oldukları dışsal sosyal ağların işletmenin stratejik esnekliğine ve örgütsel dayanıklılığına pozitif yönde etkisi olduğu ve bilgi yönetiminde bunda tam aracılık rolü üstlendiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırma ile üst düzey yöneticilerin sahip oldukları sosyal ağlar ile işletmelerin bilgi yönetiminin işletmeler için önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

5.2. Tartışma

Bu çalışmada üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağlarının stratejik esneklik ve örgütsel dayanıklılıklarına etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolü incelenmiştir. Yazında çok kez bilginin önemine vurgu yapılırken bilgi yönetiminin işletmelerin stratejik esneklik ve örgütsel dayanıklılığına etkisine yönelik Türkiye bağlamında bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma ile stratejik yönetim alanında önemli bir boşluğun doldurulacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma ile stratejik yönetim alanında sosyal ağların ve bilgi yönetiminin işletmelere stratejik anlamda üstünlükler sağlayacağı ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar ile stratejik yönetim alanına önemli bir katkı sağlandığı düşünülmektedir. Bu araştırma ile daha önce stratejik yönetim bakış açısıyla incelenmemiş olan sosyal ağlar ve bilgi yönetiminin işletmelerin stratejik esnekliğine ve örgütsel dayanıklılığına etkisinin incelenmesi bakımından özgün bir değer katacağı düşünülmektedir.

Teorik anlamda bu çalışma alana yeni bir model önerisi sunmuştur. Sosyal ağlar, bilgi yönetimi, stratejik esneklik ve örgütsel dayanıklılık konuları arasındaki ilişkileri stratejik yönetim bağlamında incelemiş, daha sonra yapılacak olan araştırmalara bir altyapı sunma imkânı sağlamıştır. Araştırma ile aralarında ilişki olduğu bilinen değişkenlerle bilgi yönetiminin aracılık etkisine bakılarak yeni bir araştırma alanının doğmasına öncülük sağlayacağı öngörülmektedir. Bu araştırmanın özellikle Türkiye gibi gündemi sürekli değişen ve işletmecilik anlamında belirsizliğin ve krizlerin yoğun yaşandığı bir ülkede yapılması, üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarının ve bilgi

yönetiminin önemini ortaya koyması bakımından önem arz etmekte ve gelecek araştırmalara yön vermektedir.

5.3. Öneriler

Araştırma sonuçları kapsamında yönetim alanına yönelik bazı öneriler sunulmaktadır;

Üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağlarındaki bağları güçlendirdiklerinde bulundukları mevkisinde kendilerine verdiği avantajları kullanarak işletmeleri için gerekli olan bilgiyi resmi olmayan bir şekilde elde ederek, işletmelerinin stratejik esneklerinin gelişmesine de katkı sunabilecektir. Bilginin çok önemli olduğu günümüzde işletmesine stratejik anlamda bir adım önde olmasını sağlayabileceklerdir. Yöneticiler bilinçli olarak sosyal ağlarını geliştirmek isteyebileceklerdir.

Bilgi yönetiminin stratejik esnekliğe pozitif anlamda bir etkisi olduğu araştırma kapsamında ortaya konmuştur. Bu kapsamda yöneticiler işletmelerinin bilgi yönetimini daha ciddiye alarak işletmelerinin stratejik esnekliğine katkı sağlayabilirler. Yöneticiler bilgi yönetimini çok boyutlu düşünmeli ve işletmelerinin stratejik esnekliğine olumlu etkileri olabileceğinin farkına varmalıdırlar.

Üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağları ile örgütsel dayanıklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda yöneticiler örgütsel dayanıklılıklarının artırılması kapsamında sosyal ağlarına bu anlamda bakarak bilgi arayışlarında bilgi yönetimi fonksiyonlarını da kullanarak katkı sağlayabilirler.

Yöneticilerin sosyal ağları stratejik yönetim alanına katkı sağlayabileceği dikkate alınarak bu konuda yeni araştırmalar yapılabilir. Sosyal ağ kavramı çalışanların bakış açısından da incelenebilir. Aynı şekilde bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığa etkisi bu çalışma ile ortaya konmuştur. Bu bağlamda bilgi yönetiminin hem stratejik esnekliğe hem de örgütsel dayanıklılığa pozitif yönde katkı sağlayabilir. Yöneticiler bu bilinçle işletmeleri için uygun olan bilgi yönetimini kurabilirler ve bunun sonucunda örgütsel dayanıklılıklarına katkı sağlayabilirler. Bunun sonucunda zor durumlarda (kriz, pandemi vs.) ayakta kalabilirler.

Bu araştırma üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağları (ağ büyüklüğü ve gücü) ile sınırlıdır. İleride yapılacak araştırmalarla yöneticilerin ağ pozisyonu, ağdaki ilişkilerin yönü ve diğer hususlar incelenebilir. Araştırmacılar stratejik esneklik ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkileri inceleyebilirler. Sosyal ağların işletmelere farklı alanlardaki katkıları incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D.A. and Mascarenhas, B. (1984). The Need for Strategic Flexibility, *Journal of Management Studies*, 5,74-82.
- Abdel-Qader, M., Al-Duaij, H., Nour, M., Hussein, M. (2013). Using knowledge management to gain competitive advantage in Jordanian pharmaceutical industrial organization. *Information and Knowledge Management*, 3(3), 122-131.
- Acar, A.Z. ve Zehir, C. (2008). Kaynak tabanlı işletme yetenekleri ölçeği geliştirilmesi ve doğrulanması, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-131.
- Ackoff, R. L. (1999). On learning and the systems that facilitate it. *Reflections*, 1(1).
- Adam, L. (2008). *Capturing institutional knowledge: Will current best practices work for small public utilities in Pennsylvanian?* (Unpublished doctoral thesis). University of Pennsylvania, Pennsylvania, USA.
- Adger, W. N. (2000). Social and Ecological Resilience: Are They Related? *Process in Human Geography*, 24(3), 347-364.
- Adler, P. and S. Kwon. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1) 17-40.
- Adler, P. S., Goldoftas, B. and Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production systems. *Organization Science* 10(1), 43-68.
- Ağcasulu, H. (2017). *Ağ Yaklaşımı ve Sosyal Sermaye Kuramı Perspektifinden Formel Örgütlerde İlişkiler: Belediye Meclisi sosyal Ağ Analizi İncelemesi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Ağcasulu, H. (2018). Sosyal bilimlerde ilişkileri inceleyen bir yöntem: Sosyal ağ analizi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 1915-1933.
- Ağraş, S. ve Kılınç, İ. (2014). Örgütsel yeteneklerin Türkiye’de otel işletmeleri bağlamında analizi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 1-35.

- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45, 425-455.
- Akgemci, T. (2013). *Stratejik Yönetim*. Ankara, Gazi Kitabevi.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2005). İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS’te *İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Emek Ofset, Ankara.
- Alan H. ve Sözen H. (2017). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Sosyal Ağların Sosyal Sermaye Edinimindeki Rolü: Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 339-361.
- Alan, H. ve Köker, A. R. (2021). Salgın ve uzaktan çalışma düzeninin çalışanların sosyal ağ ilişkilerinin değişimine etkileri: sistematik yazın taraması ve önermeler. *International Journal of Management Economics Business*, 17(4), 1257-1279.
- Alavi, M., Kayworth, T.R. and Leidner, D.E. (2005-2006). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
- Aldrich, H. and Eve Reese, P. R. (1993). *Does networking pay off? A panel study of entrepreneurs in the research triangle*. In N. Churchill et al. (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 325-399). Babson, MA: Babson College.
- Alharthy, A., Sohaib, O. and Hawryszkiewicz, I. (2018). The Impact of Knowledge Creation on Organizational Resilience towards Organizational Performance. *International Conference on Information Systems Development*, 27.
- Ali, A., Jiang, X. and Ali, A. (2023). Enhancing corporate sustainable development: Organizational learning, social ties, and environmental strategies. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1232-1247.
- Allen, J., James, A. and Gamlen, P. (2007). Formal versus informal knowledge networks in R&D: A case study using social network analysis. *Management*, 37(3), 179-196.

- Almeida, P.A and Phene, A. (2004). Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation, *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 847-864.
- Ambrosini, V. and Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 11, 29-49
- Ambrosini, V., Bowman, C. and Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(1), 9-24.
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Ammirato, S., Linzalone, R. and Felicetti, A. M. (2021). Knowledge management in pandemics. A critical literature review. *Knowledge Management Research and Practice*, 19 (4), 415–426.
- Anderson, G. (1985). Planning for restructured competition. *Long Range Plan* 18(1), 21-29.
- Anderson, M.H. (2008). Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: a study of manager information gathering behaviors. *Journal of Organization Behavior*, 29(1), 51-78.
- Andrew B. Hargadon, Beth A. Bechky (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science*, (17)4,484-500.
- Ansoff, H. I. (1979). *Strategic management*. London: The MacMillan Press Ltd.
- Ansoff, H.I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, winter, 1975, 8(2), 21-33.
- Armistead, C. (1999). Knowledge management and process performance. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 143–157.

- Arunachalam, S., Ramaswami, S. N., Patel, P. C., Chai, L. (2022). Innovation-based strategic flexibility (ISF): Role of CEO ties with marketing and R&D. *International Journal of Research in Marketing*, 39(3), 927-946.
- Asada, A., Basheerb, M. F., Irfanc, M., Jiangd, J., Tahir, R. (2020). Open-Innovation and knowledge management in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The role of external knowledge and internal innovation. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 80-90.
- Atak, M. (2011). Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyondaki Yeri. *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 155-176.
- Audia, P. G. and Goncalo, J. A. (2007). Past success and creativity over time: A study of inventors in the hard disk drive industry. *Management Science*, 53, 1-15.
- Augier, M. and Teece, D. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20, 410-21
- Auster, E. and Choo, C.W. (1993). Environmental Scanning by CEOs in Two Canadian Industries. *Journal of the American Society of Information Science*, 44(4), 193-203
- Ayoğlu, A. N. (2023). Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi etkileşiminde entelektüel sermayenin aracı rolü. Master's thesis, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Azoulay, P., Zivin, J.S.G. and Wang, J. L. (2010). Superstar extinction. *Quarterly Journal of Economics*, 125, 549-589.
- B.J. Horak (2001). Dealing with human factors and managing change in knowledge management; a phased approach, Topics in Health. *Information Management*, 21(3), 8-17.
- Bailey, C. and Clarke, M. (2000). How do managers use knowledge about knowledge management? *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 235-43.
- Bakhru, A. (2007). Creating and developing organisational capabilities- do we know more than we can say. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*,

Special Issue on Twenty Years after The Resource-Based Theory of the Firm: New Challenges, 4(1/2), 174-186.

Bakhsh, G. R. and Kanani, G Y. (2018). The Study of Strategic Flexibility Effect on Knowledge. *International Review Of Management and Marketing*, 8(2), 131-135.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

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.

Barth, S. (2003). A framework for personal knowledge management tools. *KMWorld*, 12(1), 20-31.

Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Batjargal, B. (2004). Comparative Social Capital; Networks of entrepreneurs and investors in China and Russia. William Davidson Institute, Working Paper Number 783

Battaglini, M., Sciabolazza, V. L. and Patacchini, E. (2023). Abstentions and social networks in Congress. *The Journal of Politics*, 85(2), 581-592.

Baum, J.A., Calabrese, T., Silverman, B.S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21, 267-294.

Bavik, Y.L., Tang, P.M., Shao, R. and Lam, L.W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 322-332.

Becker, M. H. (1970). Sociometric location and innovativeness: Reformulation and extension of the diffusion model. *American Sociological Review*, 35, 267-282.

- Bedford, D., Bisbe, J. and Sweeney, B. (2022). Enhancing external knowledge search: The influence of performance measurement system design on the absorptive capacity of top management teams. *Technovation*, 118, 102586.
- Benjamin, S., Mansi, M. And Pandey, R. (2020). Board gender composition, board independence and sustainable supply chain responsibility. *Accounting and Finance*, 60(4), 3305-3339.
- Bennet, R. and Gabriel, H. (1999). Organizational Factors and Knowledge Management within Large Marketing Departments: An Empirical Study. *Journal of Knowledge Management*, 3(3), 212-225.
- Bian, Y. (1997). Bringing Strong Ties Back in: Indirect Ties, Network Bridges, and Job Searches in China. *American Sociological Review*. 62(3), 366-385.
- Boisot, M. (1987). *Information and Organizations: The Manager as Anthropologist*. Fontana/Collins, London
- Boissevain, J.F. (1974). *Friends of Friends*. Basil Blackwell, Oxford.
- Bolinger, A.S. and Smith, R. D. (2001). Managing Organizational Knowledge As A Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8-18.
- Bolwijn, P.T. and Kumpe T. (1990). Manufacturing in the 1990's. *Long Range Plann* 23(4),44-57.
- Borekci, D., Rofcanin, Y. and Sahin, M. (2014). Effects of organizational culture and organizational resilience over subcontractor riskiness: A multi-method study in longitudinal time setting. *European business review*, 26(1), 2-22.
- Borgatti, S.P. and Halgin, D.S. (2011). On Network Theory. *Organization Science*, 22 (5),1168-1181.
- Borgatti, S.P., Mehra, A., Brass, D.J. and Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *Science*, 323, 892-895.

- Bothner, M. S. (2003). Competition and social influence: The diffusion of the sixth-generation processor in the global computer industry. *American Journal of Sociology*, 108, 1175-1210.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. J. G. Richardson, ed. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood:New York, 241-258.
- Bouty, I. (2000). Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. *Academy of Management Journal*, 43, 50-65.
- Boxall, P. and Gilbert, J. (2007). The management of managers: a review and conceptual framework. *International Journal of Management Reviews*, 9(2), 95-115.
- Boxman, E.A.W. and Flap, H.D. (1990). Social capital and occupational chances. *International Sociological Association, XIIth World Congress of Sociology*, July, Madrid.
- Börekçi, D. Y. ve Gerçek, M. (2019). “Resilience” Kavramının Sosyal Bilimlerde Türkçe Kullanımları Bağlamında Değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 41-51.
- Brajkovich, L. F. (1994). Sources of social structure in a start-up organization: Work networks, work activities, and job status. *Social Networks*, 16(3), 191-212.
- Brand, F. S. and Jax, K. (2007). Focusing the Meaning(s) of Resilience: Resilience as a Descriptive Concept and a Boundary Object. *Ecology and Society*, 12(1).
- Browne, M. W. and Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit*. In K. A. Bollen and J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models*, 136-162. Newbury Park, CA: Sage.
- Brozovic, D. (2016). Strategic Flexibility: A Review of the Literature *International Journal of Management Reviews*, 00, 1-29.
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: a review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.

- Budur, T. (2018). The impact of Al-Ghazali's virtues on organizational commitment and performance: A case Study at private education institutions in Kurdistan Region of Iraq. *ICABEP*, Erbil-Iraq, 2(1), 21.
- 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.
- Burt, R. S. (1987). Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence, *American Journal of Sociology*, 92, 1287-1335.
- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes*. New York: Cambridge University Press.
- Burt, R.S. (2000). The Network Structure of Social Capital. Edt., Sutton R. ve B.M.Staw, *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423, Greenwich, CT: JAI Press.
- Burt, R.S. (2004). Structural holes and good ideas, *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-455.
- Burt, R.S. and Minor, M. J. (1983). *Applied network analysis*. Beverly Hills, CA:Sage.
- Burt, R.S. (2005). *Brokerage and Closure*, Oxford University Press:New York, NY.
- Butler, A.W. and Gurun, U.G. (2012). Educational Networks, Mutual Fund Voting Patterns, and CEO Compensation. *Review of Financial Studies*. 25(8), 2533-2562.
- Cabrera, E.F. and S. Bonache (1999). An Expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*, 22(1), 51-60.
- Cai, Y. and Sevilir, M. (2012). Board Connections and M&A Transactions. *Journal of Financial Economics*, 103, 327-349.
- Caliendo, M., Schmidl, R., Uhlendorff, A. (2010). *Social Networks, Job Search Methods and Reservation Wages: Evidence for Germany*. University of Mannheim, Diw Berlin and Iza Discussion Paper No. 5165.
- Calvó-Armengol, A. (2004). Job Contact Networks. *Journal of Economic Theory* 115(1), 191-206.

- Calvo-Armengol, A. and Jackson, M. (2004). The Effects of Social Networks on Employment and Inequality. *American Economic Review*, 94, 426-454.
- Canbazoğlu T. (2009). Yararlı Bilgi Yönetiminde İnsan Faktörü. *Türkiye Bilişim Vakfı Eğitim Seminerleri:17*, İstanbul.
- Cannata, M. (2011). The Role of Social Networks in The Teacher Job Search Process. *The Elementary School Journal*, 111(3), 477-500.
- Cannon, AR. and St. John CH. (2004). Competitive strategy and plant-level flexibility. *International Journal of Production Research*, 42(10), 1987-2007.
- Carlsson B. (1989). Flexibility and the theory of the firm. *International Journal of Industrial Organization*, 7, 179-203.
- Carneiro, A. (2001). The role of intelligent resources in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 358–367.
- Case, A.C. and L.F. Katz. (1991). The company you keep: The effects of family and neighborhood on disadvantaged youths. Nber.org.
- Chanphati, J. and Thosuwanchot, N. (2023). Strategic Flexibility. Responding to Uncertain Conditions. *New Research on Strategic Adaptation*, 1-15.
- Chase, R. (1997). The Knowledge based Organization: An International Survey. *Journal of Knowledge Management*, 1(1).21-30.
- Chaudhary, S. (2019). Implications of strategic flexibility in small firms: The moderating role of absorptive capacity. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 370–386.
- Chen, H. (2022). The fitting effects between strategic flexibility and managerial ties on green innovation in new ventures. *Frontiers in Environmental Science*, 10,
- Chen, S. L., Su, Y. S., Tufail, B., Lam, V. T., Phan, T. T. H., Ngo, T. Q. (2023). The moderating role of leadership on the relationship between green supply chain management, technological advancement, and knowledge management in sustainable performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(19), 5654-5669.

- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez, J., Kou, G. (2015). Improving strategic flexibility with information technologies: insights for firm performance in an emerging economy. *Journal of Information Technology*, 32, 10-25.
- Chen. L. and Mohamed. S. (2010). The Strategic Importance Of Tacit Knowledge Management Activities In Construction. *Construction Innovation*, 10(2), 138-163.
- Cheng, Lu-Lin. (1994). The Distinctiveness of Social Resource Theory: Positional Network and Resource Hierarchy. *XII International Sunbelt Social Network Conference*, San Diego, U.S.
- 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 (1), 24–35.
- Chong, S. C. (2006). KM implementation and its influence on performance: Empirical evidence from Malaysian multimedia super corridor (MSC) companies. *Journal of Information and Knowledge Management*, 5(1), 21–37.
- Choo, C. W. (1995). *Information management for the intelligent organization: roles and implications for the information professions*. 1995 Digital Library Conference, Singapore.
- Choo, C.W. (1998). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New York: Oxford University Press.
- Chourides, P., Longbottom, D. and Murphy, W. (2003). Excellence in knowledge management: An empirical study to identify critical factors and performance measures. *Measuring Business Excellence*, 7(2), 29–45.

- Choy, C. S., Yew, W. K., and Lin, B. (2006). Criteria for measuring KM performance outcomes in organizations. *Industrial Management and Data Systems*, 106(7), 917–936.
- Cingöz, A. and Akdoğan, A.A. (2013). Strategic flexibility, enviromental dynmism and innovation performance: An empirical study, *9th International Strategic Management Conference*.
- Cohen, J. F. and Olsen, K. (2015). Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. *Expert Systems with Applications*, 42(3), 1178-1188.
- Cohen, L., Frazzini, A. and Malloy, C. (2008). The small world of investing: Board connections and mutual fund returns. *Journal of Political Economy*, 116(5), 951-979.
- Cohen, L., Frazzini, A. and Malloy, C., (2010). Sell side school ties, *Journal of Finance* 65(4), 1409-1437.
- Coleman, J.S. (1988). Social Capital in The Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge.
- Combe, I. A., Rudd, J. M., Leeftang, P. S., Greenley, G. E. (2012). Antecedents to strategic flexibility: Management cognition, firm resources and strategic options. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1320-1339.
- Combe, I.A. (2012). Marketing and flexibility, debates past, present and future. *European Journal of Marketing*, 46, 1257–1267.
- Combe, I.A. and Greenley, G.A. (2004). Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework. *European Journal of Marketing*, 38 (11/12), 1456- 1480.

- Comfort, L.K. (1994). Risk and resilience: inter-organizational learning following the Northridge Earthquake of 17 January 1994. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2 (3), 157–170.
- Conner, K.R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Contador, J. C., Satyro, W. C., Contador, J. L., Spinola, M. D. M. (2020). Flexibility in the Brazilian industry 4.0: Challenges and opportunities. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(1), 15-31.
- Contreras, D., Kruger, D., Ochoa, M., Zapata, D. (2007). The role of social networks in the economic opportunities of bolivian Women. Inter-Amerikan Development Bank, Research Network Working Paper, R550, 4.Series.
- Coutu, D.L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80 (5), 46–51
- Cross, R. and Sproull, L. (2004). More than an answer: Information relationships for actionable knowledge. *Organization Science*, 15(4), 446-462.
- Cui, X., Huo, B., Lei, Y. and Zhou, Q. (2019). The influence of team social media usage on individual knowledge sharing and job performance from a cross-level perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 40(5), 553–573.
- Çapar, B. (2005). Bilgi yönetimi, üretimi ve pazarlanması. *Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması Sempozyumu* İstanbul: Kadir Has Üniversitesi.
- Çapkulaç, O. (2020). *Sosyal Ağ Düzenneği Bağlamında Yönetim Kurulu Bağımsız Üye Seçimi ve Firma Değerine Etkisi*. Doktora tezi. Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Çapkulaç, O. (2022). *Kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında havacılık sektöründe stratejik ittifaklar. İçinde S. Sarı-Aytekin & T. Okan (Eds.), Örgüt kuramları perspektifinden örgüt stratejileri* (s. 103-123). Gazi Kitabevi: Ankara

- Çelik, H.E. ve Yılmaz, V. (2016). *LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- D'Aveni, R.A. and MacMillan, I. (1990). Crisis and the content of managerial communications: a study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 634-57.
- Daft, R. (1994). *Organization Theory and Design*. New York:West Publising Company.
- Darkow, P. M. (2019). Beyond “bouncing back”: Towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(2), 145-156.
- Dasaratha, K. (2023). Innovation and strategic network formation. *The Review of Economic Studies*, 90(1), 229-260.
- Dass, T. K. and Elango, B. (1995). Managing Strategic Flexibility: Key to Effective Performance. *Journal of General Management*, (20), 3, 60-75.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Davenport, T.H. ve Laurence, P. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler*. (Çev. Günhan Günay). İstanbul: Rota Yayınları.
- Day, GS. (1990). *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*. Free Press: New York.
- De Alwis, S. M. and Higgins, S. E. (2001). Information as a tool for management decision making: a case study of Singapore. *Information Research*, 7(1), 7-1.
- De Bem Machado, A., Secinaro, S., Calandra, D., Lanzalonga, F. (2021). Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: A structured literature review. *Knowledge Management Research and Practice*, 1–19.
- De Roose, M. T. (2018). Knowledge, attitude, and practices regarding miscarriage: A cross-sectional study among Flemish midwives. *Midwifery*, 44-52.

- de Soto-Camacho, E.G. and Vargas-S'anchez, A. (2015). Choice of entry mode, strategic flexibility and performance of international strategy in hotel chains: an approach based on real options. *European Journal of Tourism Research*, 9, 92-114.
- Demirbağ, O., Mumcu, A. Y. ve Çakarel, T. Y. (2022). Beşerî ve sosyal sermayenin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde finansal sermayenin aracılık rolünün incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 1-21.
- Demircan Çakar, N., Yıldız, S., Dur, S. (2010). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 71-93.
- Demirel, Y. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Demirel, Y. ve Durna, U. (2006). Türk Bankacılık Sektöründe İşletme İçi Koşulların Bilgi Paylaşımına Yönelik Engellere Etkisi. 5. *Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, II, 999-1014. Kocaeli
- Demirhan, D. (2002). İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 117-124.
- Desarbo, W.S., Benedetto, C.A.D., Song, M. and Sinha, I. (2005). Revisiting the miles and snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Di Iorio, A. (2018). Capturing and managing knowledge using social software and MESantic web technologies. *Information Sciences*, 15-21.
- Dollinger, M.J. (1984). Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27 (2), 351-68.
- Dosi, G., R.R. Nelson and S.G. Winter, (2000). Introduction. The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities. Oxford: OUP.

- Dreyer, B. and Grønhaug, K. (2012). Coping with unpredictable supply: the role of flexibility and adaptation. *European Journal of Marketing*, 46, 1268-1282.
- Dreyer, B. and Grounhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 57, 484-494
- Drucker, P. (1995). *Managing in a time of Great Change*. Truman Talley/ E.P. Dutton, New York, NY
- Durdu, A., ve İpek, E. (2020). Bilgi yönetiminin işletmelere yenilik ve rekabet üstünlüğü sağlaması. *AJIT-e: Academic Journal of Information Technology*, 11(43), 105-114.
- Dutta, B. and Jackson, M. (2003). *Networks and groups: Models of strategic formation*. Berlin: Springer Verlag.
- Dyer, J.H. and Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3) 345-67.
- Dyer, JH. and Singh, HI. (1998). The relational view: cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23(4), 660-679.
- Ebadi, Y. M. and Utterback, J. M. (1984). The effects of communication on technological innovation. *Management Science*, 30, 572-585.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-21.
- Ellison, G. and Fudenberg, D. (1993). Rules of thumbs for social learning. *The Journal of Political Economy* 101(4), 622-643.
- Engelberg, J., Gao, P. and Parsons, C. (2012). Friends with Money. *Journal of Financial Economics*. 103(1), 169-188.
- Eppink, D.J. (1978). Planning for strategic flexibility. *Long Range Plann* 11(4), 9-15.

- Eraydın, A. and Tasan-kok, T. (2013). *Introduction: Resilience Thinking in Urban Planning*. (pp. 1-16). United States of America: Springer.
- Erdemir, E. ve Koç, U. (2007). Bilgiyi Yönetmek Mümkün Mü? Eleştirel Yönetim Çalışmaları Çerçevesinde Bilgi Yönetimi. *Uluslararası 6. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi* (s. 565-577). İstanbul: İstanbul İktisatçılar Derneği.
- Erdoğan, Y., Bayram, S. ve Deniz, L. (2007). Web tabanlı öğretim tutum ölçeği: açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(2), 1-14.
- Eroğlu, E. (2005). Müşteri memnuniyeti ölçüm anketi. *İÜ İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34(1), 7-25
- Escrig-Tena, A.B., Bou-Llusar, J.C., Beltr'an-Mart'in, I. and Roca-Puig, V. (2011). Modelling the implications of Quality Management elements on strategic flexibility. *Advances in Decision Sciences*.
- Evans, S. (1991). Strategic flexibility for high technology maneuvers: a conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 28(1), 69-89.
- F. Hasanali, Critical success factors of knowledge management. (2005), [Online]. Available: [http:// 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).
- Fan, Z., Zhai, X. and Wu, D. (2023). Exploring the Roles of Social Networks and Absorptive Capacity in Local Firms' Strategic Flexibility: An Empirical Investigation of Chinese Firms. *Science, Technology and Society*, 28(3), 407-427.
- Fang, Y., Francis, B. and Hasan, I. (2012). More than connectedness- heterogeneity of CEO social network and firm value. *Bank of Finland Research Discussion Paper*, 26.
- 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.

- Fani, A. A., Fard, H. D. and Yakhkeshi, H. (2015). Organizational learning and organizational resilience knowledge management as a mediator in public organizations of Iran. *Developing Country Studies*, 5 (13), 64-76.
- Fernandez, R., Castilla, E. J. and Moore, P. (2000). Social capital at work: networks and employment at a phone center. *American Journal of Sociology*, 105, 1288-1356.
- Fernández-Pérez, V., García-Morales, V. J. And Pullés, D. C. (2016). Entrepreneurial decision-making, external social networks and strategic flexibility: The role of CEOs' cognition. *European Management Journal*, 34(3), 296-309.
- Ferreira, J., Mueller, J. and Papa, A. (2018). Strategic knowledge management: Theory, practice and future challenges. *Journal of knowledge management*, 24(2), 121–126.
- Fleming, L., Mingo, S. and Chen, D. (2007). Collaborative brokerage, generative creativity, and creative success. *Administrative Science Quarterly*, 52, 443-475.
- Fliaster, A. and Spiess, J. (2008). Knowledge mobilization through social ties: the cost-benefit analysis. *Schmalenbach Business Review*, 60(1), 99-117.
- Foss, K. and Foss, N. (2005). Resources and transaction costs: how property rights economics furthers the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 26, 541-53.
- Fracassi, C. (2012). Corporate finance policies and social networks. *AFA 2011 Denver Meetings Paper*.
- Franzen, A. and D. Hangartner (2006). Social Networks and Labour Market Outcomes: The Non-Monetary Benefits of Social Capital. *European Sociological Review*, 22(4), 353-368.
- Frederick, S. (2005). Cognitive Reflection and Decision Making. *Journal of Economic Perspectives*, 19 (4): 25-42.
- Freeman, J. (1999). Venture capital as an economy of time. In: R. T. A. Leenders and S. M. Gabbay (Eds.), *Corporate social capital and liability* (460-482). Springer.

- Frid, R (2003). *A Common KM Framework For The Government Of Canada: Frid Framework For Enterprise Knowledge Management*. Canadian Institute of Knowledge Management, Ontario.
- Fulghieri, P. and Hodrick, L.S. (2006). Synergies and internal agency conflicts: the double-edged sword of mergers. *Journal of Economics and Management Strategy*, 15, 549-576.
- Galbraith J., R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Publishing Company.
- García-Fernández, M. (2015). How to measure knowledge management: dimensions and model. *Vine*, 45(1), 107-125.
- Gaviria-Marin, M., Merigo, J.M. and Baier-Fuentes, H. (2019). Knowledge management: a global examination based on bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 194-220.
- Geletknyacz, M.A. ve Hambrick, D.C. (1997). The external ties of top executives: implications for strategic choice and performance, *Administrative Science Quarterly*, (42) 4, 654-81.
- Geyik, M. ve Barca, M. (2005). Etkin Bilgi Üretimi İçin Örgütler Nasıl Tasarlanmalıdır. *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi*.
- Gibbons, D. (2004). Friendship and advice networks in the context of changing professional values. *Administrative Science Quarterly*, 49, 238-262.
- Gold, A. H., Malhotra, A. and Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organisational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214
- Golden, W. and Powel, P. (2000). Towards a definition of flexibility: in search of the HolyGrail? *Omega*, 28, 373-384.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.

- Granovetter, M. (1995). *Getting a job: a study of contacts and careers*. 2nd edition, Harvard University Press, Cambridge.
- Grant, R.M. (1991). A resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Greenley, G. E. and Oktemgil, M. A. (1998). Comparison of Slack Resources in High and Low Performing British Companies. *Journal of Management Studies*, 35(3), 377-398.
- Grewal, R. and Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crises: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65, 67-80.
- Grottke, M., Hacker, J. V. and Durst, C. (2018). Which factors determine our online social capital? An analysis based on structural equation modelling. *Australasian Journal of Information Systems*, 22,1-36
- Gul, F. and Chia, YM (1994). The Effects of Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Decentralization on Managerial Performance: A Test of Three-way Interaction. *Accounting, Organizations, and Society*, 19, 413-426.
- Gulati, R., Nohria, N. and Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(12), 203-215.
- Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-96.
- Güçlü, N. and Sotirofski, K. (2006). Bilgi Yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Güz*, 4(4), 355.
- Gülseçen, S. (2014). Bir Değer Olarak Bilgi ve Bilginin Yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 28(1), 62-68.
- Gürak, (2004). Önce Bilgili İnsan- Ekonomik Büyüme ve Refahın Gerçek Kaynakları Olan: Üretken Bilgi (Teknoloji) ‘ve Bilgili İnsan’ Üzerine,

<http://www.elelebizbize.com/e-kutuphane/hasangurak/Once%20Bilgili%20Insan.pdf>, S.E.T. Erişim 15.01.2022.

Gürbüz, S. ve şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem- Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürsakal, N. (2014). *Büyük Veri*. Bursa: Dora.

Halgin, D. S. and Borgatti, S. P. (2012). An introduction to personal network analysis and tie churn statistics using E-NET. *Connections*, 32(1), 37-48.

Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

Hamel, G. and Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.

Hamlin, R., Henry, J. and Cuthbert, R. (2012). Acquiring market flexibility via niche portfolios: The case of Fisher and Paykel Appliance Holdings Ltd. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1302-1319.

Handzic, M. (2007). *Knowledge management: Through the technology Glass*. London: World Scientific Publishing.

Handzic, M. (2011). Integrated Socio-Technical Knowledge Management Model: An Empirical Evaluation. *Journal of Knowledge Management*, 15(2): 198–211.

Hansen, E. (1995). Entrepreneurial networks and new organization growth. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 19(4), 7-19.

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.

Hansen, M.T., Mors, M.T. and Lovas. B (2005). Knowledge sharing in organization: Multiple Networks, Multiple Phases. *Academy of Managemet Journal*, 48(5), 776-793.

- Hara, G. and Kanai, T. (1994). Entrepreneurial networks across oceans to promote international strategic alliances for small businesses. *Journal of Business Venturing*, 9, 489-507.
- Hargadon, A. and Sutton, R. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 716–749.
- Hariharan, A. (2005). 360 Degree Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management Practice*, (6), 23-30.
- Hariharan, M.R. and Kaneja, M. (2003). E-Knowledge Management Framework for Government Organizations. *Information Systems Management, Spring*, 38-48.
- Harrigan, K.R. (1985). Exit barriers and vertical integration. *Academy of Management Journal*, 28(3), 686-97.
- Harrison, A. and Hu, Q. (2012). Knowledge transfer with in organizations: A social network perspective. 45Th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Haythorthwaite, C. (1996). Social networks analysis an approach and technique for the study of information Exchange. *LISR* 18, 323-342.
- Helbing, D., Ammoser, H. and Kuhnert, C. (2006). Information flows in hierarchical networks and the capability of organizations to successfully respond to failures, crises, and disasters. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 363 (1), 141–150.
- Helfat CE and Lieberman MB. (2002). The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change* 11(4), 725-760.
- Helfat, C.E. and Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- Herhausen, D., Morgan, R.E., Brozovic, D., Volberda, H.W. (2021). Re-Examining strategic flexibility: a meta-analysis of its antecedents, consequences and contingencies. *British Journal of Management*, 32(2), 435-455.

- Hitt, M. A., Keats, B. W. and DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 22-42.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2016). Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization. *Cengage Learning*, Boston.
- Hodgkinson, G. (1997). Cognitive inertia in a turbulent market: The case of UK residential estate agents. *Journal of Management Studies*, 34, 921-945.
- Hofmann, D. C. (2021). A Social Network Analysis of the Toronto 18. *Man. LJ*, 44, 35.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 4, 1-23. Doi: 10.1146/annurev. es.04.110173.000245
- Holsapple, C. W. and Joshi, K. D. (2001). Organisational knowledge resources. *Decision Support Systems*, 31(1), 39-54.
- Holste, J. S. (2003). *A Study of the Effects of Affect-Based Trust and Cognition-Based Trust on Intra-Organizational Knowledge Sharing and Use*. (Unpublished Ph.D. Thesis). Regent University.
- Holtham, C. and Courtney, N. (1998). The executive learning ladder: A knowledge creation process grounded in the strategic information systems domain. *Proceedings of the 4th Americas Conference on Information Systems*, Baltimore, MD.
- Horne, J.F. and Orr, J.E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24 (4), 29–39.
- Horng, S. M., Wu, C. L., and Liang, T. P. (2016). How behaviors on social network sites and online social capital influencesocial commerce: The case of Facebook. In *PACIS* (p. 295).
- Horton, J., Millo, Y. and Serafeim, G. (2012). Resources or Power? Implications of Social Networks on Compensation and Firm Performance. *Journal of Business, Finance and Accounting*, 39(3-4), 399-426.

- Hu, C. and Racherla, P. (2008). Visual representation of knowledge networks: a social network analysis of hospitality research domain. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 302-312.
- Huo, B., Ul haq, B. and Gu, M., (2021). The impact of information sharing on supply chain learning and flexibility performance. *International Journal of Production Research*, 59 (5), 1411-1434.
- Ibarra, H. (2000). *Structural alignments, individual strategies, and managerial action: Elements toward a network theory of getting things done*. In N. Nohria and R. Eccles (Eds.), *Networks and organization* (165-88). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ichijo, K. and Nonaka I. (2007). *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. Oxford: Oxford University Press.
- Ignatiadis, I. and Nandhakumar, J. (2007). The impact of enterprise systems on organizational resilience. *Journal of Information Technology*, 22 (1), 36-43.
- Inkpen, A. (2007). Knowledge transfer and international joint ventures: the case of Nummi and General Motors. *Strategic Management Journal* 29(4), 447-453.
- Ionescu, V.C., Cornescu, V. and Druica, E. (2012). Flexible Organization. *Global Business and Management Research An International Journal*, 4(3-4), 277-285.
- Ipe, M. (2003). *The Praxis of Knowledge Sharing in Organizations: A Case Study*. Ph.D. Dissertation, The University of Minnesota.
- Ismael, Z.I., El-kholy, S.M. and Eirhaman, E.S.A. (2021). Knowledge management as predictor of organizational Resilience and Agility. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 1397-1412.
- 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.

- İnan, G.G. and Bititci, Ü.S. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Social and Behavioral Sciences*, 210, 310-319.
- İnce, M. ve Oktay. E. (2006). Bilginin bir stratejik güç olarak önemi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, (10), 16-29.
- J.M., Greenley, G.E., Beatson, A.T. and Lings, I.N. (2008). Strategic planning and performance: extending the debate. *Journal of Business Research*, 61, 99-108.
- Jackson, M. O. (2008). *Social and economic networks*. Princeton University Press.
- Jackson, M.C., (1991). *Systems methodology for the management sciences*. New York, Plenum Press.
- Jarvenpaa, S. L. and Staples, D. S. (2000). The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants. *Strategic Information Systems*, 9, 129–154.
- Javidan, M. (1998). Core Competence: What Does It Mean In Practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.
- Jensen, P.E. (2005). Contextual Theory of Learning and the Learning Organization. *Knowledge and Process Management*, 12 (1),53-64.
- Johannisson, B., Alexanderson, O., Nowicki, K., Senneseth, K. (1994). Beyond anarchy and organization: Entrepreneurs in contextual networks. *Entrepreneurship and Regional Devevelopment*, 6, 329-356.
- Johnson, G., Melin, L. and Whittington, R. (2003). Guest editors' introduction: micro strategy andstrategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*, 8th ed., Financial Times/Prentice-Hall, Harlow.

- Johnson, J. L., Lee, R. P. W., Saini, A., Grohmann, B. (2003). Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and An Integrative Model. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 31 (1). 74-89.
- Jones, C. D. and Cannella, A. A. (2011). Alternate configurations in strategic decision making. In M. A. Carpenter (Ed.), *The handbook of research on top management team*, 15-34.
- Jones, R. G. (2010). *Organizational Theory, Design, and Change*. New Jersey. Prentice Hall.
- Kachra, A. and White, R.E. (2008). Know-How transfer: the role of social, economic/competitive, and firm boundary Factor. *Strategic Management Journal*, (29), 425-445.
- Kahn, L. and Low, S. (1990). The demand of labor market information. *Southern Economic Journal*, 56, 1044-1058.
- Kahraman, Ç. A., Sözen, H. C. ve Meydan, C. H. (2018). Bireylerin ağ düzenindeki yerinin oluşmasında lider-üye etkileşiminin rolü: Sosyal ağ analizi yaklaşımı. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 12-34.
- Kak, R. and Sushil, K. (2002). Sustainable Competitive Advantage with Core Competence: A review. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 3(4), 28.
- Kanagasabapathy, K. A., Radhakrishnan, R. and Balasubramanian, S. (2006). Empirical Investigation of Critical Success factor and knowledge management structure for successful implementation of knowledge management system—a case study in Process industry. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 34(5), 10-1108.
- Kandemir, D. and Acur, N. (2012). Examining proactive strategic decision-making flexibility in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 608-622.

- Kandemir, D. and Acur, N. (2022). How can firms locate proactive strategic flexibility in their new product development process? The effects of market and technological alignment. *Innovation*, 24(3), 407-432.
- Kantur, D. and İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of management and organization*, 18(6), 762-773.
- Karakaya, A. (2001). Yönetmel Bilginin kaynakları üzerine bir araştırma, *Teknoloji*, (3-4), 85-95.
- Karim, N.S.A. (2002). Understanding Organizational Information Behavior through Environmental Scanning, *International Conference on Information Resource Integration: Agenda for Change*, Brunei Darul Salam.
- Karim, N.S.A. (2004). The Link between Environmental Scanning (ES) and Organizational Information Behavior: Implications for research and the role of information professionals. *Library Review*, 53(7), 356-362.
- Karri, R.V.N. (2001). *Strategic flexibility and Firm performance*, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of PhD. Washington State University, College of Business and Economics.
- Katila, R. (1997). Technology strategies for growth and innovation: A study of biotechnology ventures. In P. D. Reynolds et al. (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (405-418). Wellesley, MA: Babson College.
- Katila, R. and Mang, P. Y. (1999). Interorganizational development activities: The likelihood and timing of contracts. *Academy of Management Proceedings*, 1, b1-b6.
- Katsuhiko, S. and Hitt, M.A. (2004). Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, 18(4), 44-59.
- Kayworth, T. and Leidner, D. (2003). Organizational culture as a knowledge resource. in Holsapple, C.W. (Ed.), *Handbook on Knowledge Management*, 1, 235-252.

- Kazozcu, S. B. (2011). Role of Strategic Flexibility in the Choice of Turnaround Strategies: A Resource Based Approach. *7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 444-459.
- Kerlinger, W. F. (1978). *Foundations and Behavioral Research*, New Delhi: Sarjeet Publications
- Keyes, J. (2012). *Social software engineering development and collaboration with social networking*. Los Alamitos, CA: CRC Press.
- Khan, Z. and Vorley, T. (2017). Big data text analytics: an enabler of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 18-34.
- Kılıç, S. ve Şenol, G. (2010). Gıda perakendeciliğinin gelişimi ve gıda perakendeciliğinde rekabeti etkileyen unsurlar. *Bussiness and Economics Research Journal*, (1), 45-62.
- Kıngır, S. (2006). Bir hizmet işletmesi olarak beşyıldızlı otel işletmelerindeki yönetsel sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 457-481.
- Kırbeşlioğlu, E. (2013). Impact of Social Capital on Managerial Reputation. *9th International Managament Conference, Social and Behavioral Sciences*, 99, 439-445.
- Kırkbeşoğlu E. ve Sözen H. (2009). Örgütsel Ağ Düzenekleri ve Yönetici Elitler. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(1),87-111.
- Kırkbeşoğlu E., Sözen H., Kurt E. (2015). Türkiye’de Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bibliyometrik Profili: Atıf Ağlarının Dönemsel Karşılaştırması. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(52):109-138.
- Kianto, A., Vanhala, M. and Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>

- Kiesler, S. and Sproull, L. (1982). Managerial response to changing environments: perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 548-70.
- Kijkuit, B. and Van den Ende, J. (2007). The organizational life of an idea: integrating social network, creativity and decision-making perspectives. *Journal of Management Studies*, 44(6), 863-82.
- Kim, M. and Fernandez, R. M. (2023). What Makes Weak Ties Strong? *Annual Review of Sociology*, 49.
- King, W.R. (2008). Questioning the Conventional Wisdom: Culture-Knowledge Management Relationships, *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 35–47.
- Kiss, A. N., Libaers, D., Barr, P. S., Wang, T., Zachary, M. A. (2020). CEO cognitive flexibility, information search, and organizational ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 41(12), 2200-2233.
- Kline, R.B. (1998). Software Programs for Structural Equation Modeling: Amos, EQS and LISREL. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 16, 302-323.
- Ko, D.-G., Kirsch, L.J. and King, W.R. (2005). Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. *MIS Quarterly*, 29(1), 59-85.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Konak, S. (2018). Managerial Social Networks Affect on Firm Performance: A Research in Five Star Hotels. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, 4(4).
- Koohang, A. J. Paliszkievicz, and J. Goluchowski (2017). Impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 521–537.

- Kouropalatis, Y., Hughes, P. and Morgan, R.E. (2012). Pursuing ‘flexible commitment’ as strategic ambidexterity: an empirical justification in high technology firms. *European Journal of Marketing*, 46, 1389–1417.
- Krejcie, V.R. and Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, (30), 607-610.
- Kumbalı, H. Ç. and İrmiş, A. (2023). The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Resilience in terms of Organizational Structure. *İzmir İktisat Dergisi*, 38(2), 448-467.
- Kumbalı, H.Ç. (2018). *Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi*. Doktora Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kunz, J. and Sonnenholzner, L. (2023). Managerial overconfidence: promoter of or obstacle to organizational resilience?. *Review of Managerial Science*, 17(1), 67-128.
- Kwok, S. and Gao, S. (2005). Attitude towards knowledge sharing behaviour. *The Journal of Computer Information Systems*, 46(2), 45-51.
- Laband, D. N. and Tollison, R. D. (2000). Intellectual collaboration. *Journal of Political Economy*, 108, 632-662.
- Lane, P. J. and Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.
- Lang, J.C. (2001). Managerial concerns in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43-57
- Lange, R., McDade, S. and Oliva, T. (2004). The estimation of a catastrophe model of a cusp model to describe the adoption of Word for Windows. *Journal of Product Innovation Management*, 21(1), 15-32.
- Lant, T. K., Milliken, F. J. and Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 585-608.

- Leana, C. H. and Van Buren. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Rev*, 24(3), 538-555.
- Lee, A. V., Vargo, J. and Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, February, 29-41.
- Lee, C. C. and Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of management development*, 19(9), 783-794.
- Lee, C.H. and Ha, B.C. (2018) The impact of buyer-supplier relationships' social capital on bi-directional information sharing in the supply chain. *Journal of business and Industrial Marketing* 33 (3), 325-336.
- Lei, D., Hitt, M.A. and Goldhar, J.D. (1996). Advanced manufacturing technology: Organizational design and strategic flexibility. *Organization Studies*, 17, 501-523.
- Leidner, D., Alavi, M. and Kayworth, T. (2006). The Role of Culture in Knowledge Management: A Case of Two Global Firms. *International Journal of e-Collaboration*, 2(1), 17-40.
- 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(3), 243-255.
- Leonard, D. and Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 112-132.
- Leonard, N.K. and Jones, K. (2009). From Tacit Knowledge to Organizational Knowledge for Successful KM, Knowledge Management and Organizational Learning, *Annals of Information Systems*, (4), 27-39
- Levy, M. and Powell, P. (1998). SME flexibility and the role of information systems. *Small Business Economics*, 11, 183-196.
- Li, H., Wu, Y., Cao, D. and Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business Research*, 122, 700-712.

- Li, Y., Li, P. P., Wang, H., Ma, Y. (2017). How Do Resource Structuring and Strategic Flexibility Interact to Shape Radical Innovation? *Journal Of Product Innovation Management*, 34(4), 471-491.
- Li, Y., Su, Z. and Liu, Y. (2010). Can strategic flexibility help firms profit from product innovation? *Technovation*, 30(5/6), 300-9.
- Liang, X., Ndofor, H.A., Priem, L. R. (2010). Top management team communication networks, environmental uncertainty and organizational performance: a contingency view. *Journal of Management Issues*, (22)4, 436-455.
- Liebesskind, J., Oliver, A., Zucker, L., Brewer, M. (1996). Social networks, learning, and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms. *Organization Science*, 7(4), 428-443.
- Liebowitz, J. (2007). *Social the essence of innovation networking*. Plymouth, UK Carecrow PressInc.
- Liebowitz, J. and Liebowitz, K. (2008). Social networking in Baltimore: Connection versus collection. *Journal of Computer Information Systems*, 49(1), 2-9.
- Lin, C. Y. and Tseng, S. M. (2005). Bridging the implementation gaps in the knowledge management system for enhancing corporate performance. *Expert Systems with Applications* (29), 163-173.
- Lin, N. and Dumin, M. (1986). Access to occupations through social ties. *Social Networks*, (8), 365-385.
- Lin, N. (1982). *Social resources and instrumental action*. In: Marsden, P.V., Lin, N. Eds., *Social Structure and Network Analysis*. Sage, Beverly Hills, 131-145.
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. USA: Cambridge University Press.
- Ling, Y. H. (2013). The influence of intellectual capital on organizational performance—Knowledge management as moderator. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 937-964.

- Linnenluecke, M. K. and McKnight, B. (2017). Community resilience to natural disasters: the role of disaster entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(1), 166-185.
- Linnenluecke, M.K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Review*. 19(1), 4-30
- Loasby, B.J. (1998). The organisation of capabilities. *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, 35, 139-160.
- Lopez, S.V. (2005). Competitive advantage and strategy formulation: the role of dynamic capabilities. *Management Decision*, 43, 661-669.
- M. Z. Islam, S. M. Jasimuddin, and I. Hasan (2015). Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing, *Vine*, 45(1), 67-88.
- Macher, J.T. and Mowery, D.C. (2009). Measuring dynamic capabilities: practices and performance in semiconductor manufacturing. *British Journal of Management*, 20,41-62.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40 (6), 8–13
- Marin, A. and Hampton, K. (2006). Simplifying the personal network name generator alternatives to traditional multiple and single name generators. Working paper. University of Pennsylvania.
- Markus, M.L., Majchrzak, A. and Gasser, L. (2002). A design theory for systems that support emergent knowledge processes. *MIS Quarterly*, 26(3), 179-212.
- Marsden, P.V. and Campbell, K.E. (1984). Measuring tie strength. *Social Forces*, 63(2), 482-501
- Martins, V.W.B., Rampasso, I.S., Anholon, R., Quelhas, O.L.G. and Leal-Filho, W. (2019). Knowledge management in the context of sustainability: literature review and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 229, 489-500.

- Mason, K. and Mouzas, S. (2012). Flexible business models. *European Journal of Marketing*, 46, 1340–1367.
- Massey, A.P. and Montoya-Weiss, M.M. (2006). Unraveling the temporal fabric of knowledge conversion: a theory of media selection and use. *MIS Quarterly*, 30(1), 99-114.
- McAdam and McCreedy. (1999). A critical review of Knowledge Management models. *The Learning Organization*, 6 (3), 91-101.
- McCann, J. (2004). Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing. *Human Resource Planning*, 27 (1), 42-50.
- McCarty, C., Lubbers, M.J., Vacca, R., Molina, J.L., (2019). *Conducting Personal Network Research: A Practical Guide*. Guilford Publications.
- McDonald, M.L., Khanna, P. and Westphal, J.D. (2008). Getting them to think outside the circle: corporate governance, CEOs' external advice networks, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 51(3), 453-75.
- McEvily, B. and Zaheer, A. (1999). Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 17(4), 221-235.
- McFadyen, M. A. and Cannella, A. A., Jr. (2004). Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of thenumber and strength of exchange. *Academy of Management Journal*, 47, 735-746.
- McKelvie, A. and Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20(1), 63-80.
- McManus S., Seville, E., Vargo, J. and Brunsdon, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*. 27(4): 515-537.

- Miles, R.E. and Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller D. and Shamsie J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936-1965. *Academy of Management* (3), 519-543.
- Miller, D. and Chen, M. (1996). The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 17(6), 419–439.
- Miller, W. (1999). Building the ultimate resource. *Management Review*, January, 42-50
- Millier, D. (1994). Operational flexibility responses to environmental uncertainties. *Purdue CIBER Working Paper*, Purdue e-Pubs.
- Mills, J. and Tsamenyi M. (2003). Perceived Environmental Uncertainty, Organizational Culture, Budget Participation and Managerial Performance in Ghana. *Journal of Transnational Management Development*, (8)1-2, 17-52.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper and Row, New York, NY.
- Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 670-682.
- Mizruhi, M.S. and Stearns, L.B. (2000). Getting deals done, the use of social networks in bank decision making. *American Sociological Review*, (66),5, 647-671.
- Montgomery, J. D. (1991). Social Networks and Labor-Market Outcomes: Toward an Economic Analysis. *The American Economic Review*, 81(5), 1408-1418.
- Mou, Y. and Lin, C. A. (2017). The impact of online social capital on social trust and risk perception. *Asian Journal of Communication*, 27(6), 563–581.
- Mowery, D.C., Oxley J.E. and Silverman B.S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17, 77-91.

- Muneeb, D., Khattak, A., Wahba, K., Abdalla, S., Ahmad, S. Z. (2023). Dynamic capabilities as a strategic flexibility enabler: organizational responsiveness to COVID-19. *Journal of Asia Business Studies*, 17(4), 824-849.
- Muscillo, A., Pin, P., Razzolini, T., Serti, F. (2023). Does “network closure” beef up firms’ performance? *Social Networks*, 73, 89-103.
- Myers, K. K. (2010). Socializing organizational knowledge: informal socialization through workgroup interaction. *In Communication and Organizational Knowledge* (307-325). Routledge.
- N.P. Kulangara, N.P. and Jackson, S.A. (2016). E. Prater, Examining the impact of socialization and information sharing and the mediating effect of trust on innovation capability, *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 36 (11) 1601–1624.
- Nadkarni, S. and Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry, *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050-1073.
- Nadkarni, S. and Narayanan, V.K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28(3), 243-70.
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy Management Review*, 23, 242-266.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Naktiyok, A. ve Kök, S.B. (2006). Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri. *Afyon Kocatepe Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, (8)2, 77-96.
- Nandakumar, M.K., Jharkharia, S. and Nair, A.S. (2014). *Organisational Flexibility and Competitiveness*. New Delhi: Springer India.
- Nassani, A. A. and Aldakhil, A. M. (2023). Tackling organizational innovativeness through strategic orientation: strategic alignment and moderating role of strategic flexibility. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 847-861.

- Natalicchio, A., Ardito, L., Savino, T. and Albino, V. (2017). Managing knowledge assets for open innovation: a systematic literature review, *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1362-1383.
- Ndlela, L.T. and Toit, A.S.A. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International Journal of Information Management*, 21, 151–165.
- Neal, Z.P. (2022). Sometimes weak ties are just weak. *Science* 377(6612):1304–10
- Neal, Z.P. (2023). The not-so-forbidden triad: Challenging the foundations of the Strength of Weak Ties.
- Nerkar, A. and Paruchuri, S. (2005). Evolution of R&D capabilities: The role of knowledge networks within a firm. *Management Science*, 51,771-785.
- Neto, R.C.D. de A., Souza R.R., Queiroz J.G., Chipp, H. (2009). Knowledge Management Implementation: A Process Design Proposition at Brazil's ONS (National Operator of the Interconnected Power System). *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(5), 593–604.
- Newbert, S.L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for further research. *Strategic Management Journal*, 28, 121-46.
- Newell, S., Huang, J.C., Galliers, R.D. and Pan, S.L. (2003). Implementing enterprise resource planning and knowledge management systems in tandem: fostering efficiency and innovation complementarity. *Information and Organization*, 13(1), 25-52.
- Newell, S., Tansley, C. and Huang, J. (2004). Social capital and knowledge integration in an ERP project team: the importance of bridging and bonding. *British Journal of Management*, 15(1), 43-57
- Newman, K.L. (2000). Organizational transformation during institutional upheaval, *Academy of Management Review*, (25), 602-629.

- Nicholas R. and Ghobadian, A. (2004). The importance of capabilities for strategic direction and performance. *Management Decision*, 42(2), 292-313.
- Nicolaou, N. and S. Birley (2003). Social Networks in Organizational Emergence: The University Spinout Phenomenon. *Management Science*, 49(12), 1702-1725.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. (1998). *The Knowledge Creating Company*, Harvard Business Review On Knowledge Management. Harvard Business School Press, U.S.A.
- Nonaka, I. and Takeuchi, K. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Oxford
- Nonaka, I. and Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research and Practice* 1(1), 2-10.
- Nordin, F., Brozovic, D. and Kindström, D. (2014). A flexibility perspective on services: a critical review and reconceptualization. *Paper presented at the 5th International Research Symposium on Service Management IRSSM5*, Parnu, Estonia.
- Normann, R. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. New York, NY: John Wiley.
- Nutt, P. C. (1993). The formulation processes and tactics used in organizational decision making. *Organization science*, 4(2), 226-251.
- O'Dell, C. and Grayson, C. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review* 40(3), 154-174.
- O'Reilly, C.A. (1980). Individuals and information overload in organizations: is more necessarily better? *Academy of Management Journal*, 23(4), 684-96.
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Tsoy, D., Obrenovic, S., Khan, M. A. S., Anwar, F. (2020). The enjoyment of knowledge sharing: Impact of altruism on tacit knowledge-sharing behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1496.

- Obstfeld (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, (50), 100-130.
- Oktay, M. İ. E. (2006). Bilginin bir stratejik güç olarak önemi ve örgütlerde bilgi yönetimi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2006(1), 15-29.
- O'Leary, D.E. (1998). Enterprise knowledge management. *Computer*, 31(3), 54-61.
- Ologbo, A.C. and Nor, K.M. (2015). The 7-Circle Model: A Practical and Coherent KM Model for Managing Organizational Knowledge. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 120–128
- Oppenheim, C. (1997). Managers' use and handling of information. *International Journal of Information Management*, (4), 239-248.
- Oppen, S. (2023). Social network and institution-based strategy research. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(1), 329-351.
- Orlikowski, W.J. (2002). Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
- Ouakowak, M. L. and Ammar (2015). How does strategic flexibility pay off in terms of financial performance? *International Journal of Business Performance Management*, (16)4, 442-456.
- Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Özdemir, A.A. (2008). Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 81-102.
- Özdemirci, F. (1999). Teknolojik Gelişmelerin Belge Yönetimine Etkisi ve Arşivler. *Türk Kütüphaneciliği*, 13(1), 50-57.
- Özer, G., Çiğirim, E. ve Gök, M. Ş. (2020). Entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi stratejilerinin firma performansına etkisi. *Business and Management Studies: An International Journal*, 8(5), 4611-4645.

- Özgener, Ş. (2002). Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri. 1. *Ulusal Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Kongresi*, 483-496, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F., Kocaeli
- Pal, R., Torstensson, H. and Matilla, 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. Doi: 10.1016/j.ijpe.2013.02.031
- Pan, S.L. and H. Scarbrough (1998). A socio-technical view of knowledge-sharing at Buckman Laboratories. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 55-66.
- Pandza, K. and Thorpe, R. (2009). Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities/ *British Journal of Management*, 20(1), 118-131.
- Park, PS, Blumenstock JE, Macy MW. (2018). The strength of long-range ties in population-scale social networks. *Science*, 362(6421):1410–13.
- Parnell, J. A. (2015). Five Critical Challenges in Strategy Making S.A.M. *Advanced Management Journal*, Spring, 68(2), 17.
- Pérez, V., Morales, G. and Sánchez, F. (2012). The effects of CEOs' social networks on organizational performance through knowledge and strategic flexibility. *Personnel Review*, 41(6), 777-812.
- Pérez, V., Morales, G.J. and Sánchez, F. (2014). Towards strategic flexibility: social networks, climate and uncertainty. *Industrial Management and Data Systems*, 114(6), 858-871.
- Pérez, V., Morales, G.J. and Pulles, D.C. (2016). Entrepreneurial decision making, external social network and strategic flexibility: the role of CEO's cognition. *European management Journal*, 34,296-309.
- Perry, B.L., Pescosolido, B.A. and Borgatti, S.P., (2018). *Egocentric Network Analysis: Foundations, Methods, And Models*. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.

- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49, 85-101.
- Perry-Smith, Shalley (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations*, Harper and Row, New York, NY.
- Pham, L. D. Q. (2023). Social networks and resilience to external shocks of tourism-hospitality small and medium enterprises.
- Phelps, C.C. (2010). A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation. *Academy Of Management Journal*, 5 (4), 890–913.
- Pirkkalainen, H. and Pawlowski, J. (2013). Global social knowledge management: from barriers to the selection of social tools. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(1), 3-17.
- Podolny, J. M. (2001). Networks as the Pipes and Prisms of the Market. *American Journal of Sociology*, 107, 33-60.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Doubleday.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York.
- Powel, W. and Powell, P. (2000). Towards a definition of flexibility: in search of the Holy Grail, *International Journal of Management Science*, s.373-384.
- Powell, W. W. (2002). Neither market nor hierarchy Network forms of organization. *Strategy: Critical Perspectives on Business and Management*, 4, 119.

- Powell, W. W., Koput, K. W. and Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- Prayag, G. and Chowdhury, M., Spector, S., Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research, Elsevier*, 73(C), pages 193-196.
- Proctor, T. (2003). *Pazarlama Araştırmasının Temelleri*, Bilim Teknik Yayınevi, Çev. İclem Er, İstanbul.
- Ragatz, G. L., Handfield, R. B. and Petersen, K. J. (2002). Benefits Associated with Supplier Integration into New Product Development under Conditions of Technology Uncertainty, *Journal of Business Research* (55), 28-35.
- Rajala, R., Westerlund, M. and Möller, K. (2012). Strategic flexibility in open innovation—designing business models for open source software. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1368-1388.
- Rajkumar K, Saint-Jacques G, Bojinov I, Brynjolfsson E, Aral S. (2022). A causal test of the strength of weak ties. *Science* 377(6612),1304–10.
- Ramirez, A.M., Morales, V.J. G. and Aranda, D.A. (2012). Knowledge creation and flexibility of distribution of information. *Industrial Management and Data Systems*, 112, 166-185.
- Rashman, L., Withers, E. and Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: a systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463-494.
- Reagans, R. and McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48, 240-267.
- Reagans, R. and Zuckerman, E. W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12, 502-517.

- Reagans, R., Zuckerman, E. and McEvily, B. (2004). How to make the team: Social networks vs. demography as criteria for designing effective teams. *Administrative Science Quarterly*, 49,101-133.
- Redyy, S., and Redyy, B. (2006). Strategic Flexibility and Information Technology Properties: Competitive Advantage and Asset Specificity. *Advances in Competitiveness Research*, 14(1), 29.
- Rees, A. (1966). Information Networks in Labor Markets. *The American Economic Review*, 56(1/2), 559-566.
- Reinmoeller, P. and Baardwijk, N.V. (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review*, 46 (4), 61–65.
- Rhee, M. (2004). Network updating and exploratory learning environment. *Journal of Management Studies*, 41(6), 933-949.
- Rhodes, J., Hung R., Lok, P., Lien, B.Y.H., Wu, C.M. (2008). Factors Influencing Organizational Knowledge Transfer: Implication for Corporate Performance. *Journal of Knowledge Management*, 12(3): 84–100.
- Rialti, R., Marzi, G., Caputu, A., Mayah, K.A. (2020). Achieving strategic flexibility in the era of big data the importance of knowledge management and ambidexterity. *Management Decision* 56(8), s. 1585-1600.
- Riolfi, L. and Savicki, V. (2003). Information System Organizational Resilience. *Omega*. 31(3): 227-233.
- Roberts, N. and Stockport, G.J. (2009). Defining strategic flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 10(1), 27-32.
- Rodan, S. and Galunic, C. (2004). More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness, *Strategic Management Journal*, 25(6), 541-563.
- Rollett, H. (2003). *Knowledge management: processes and technologies*. Boston: Kluwer Academic Publishers

- Røvik, K. A. (2023). A Translation Theory of Knowledge Transfer: Learning Across Organizational Borders.
- Safran, B. (2015). Bilgi Yönetilebilir mi? Kavramsal Bir Yaklaşım. *Türk Kütüphaneciliği*, 29(3), 550-565.
- Sağsan, M. (2010). *Bilgi yönetimi disiplini ve uygulamaları kamu kurumundan örneklerle*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Salih, M.H.S. (2022). *Impact of knowledge management on enhancing strategic flexibility in the company for drugs industry medical appliance/Samara Iraq*. Yüksek lisans tezi. Altınbaş Üniversitesi, İstanbul.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16, 135-59.
- Sanchez, R. (1997). Preparing for an uncertain future: Managing organization for strategic flexibility, *International Studies of Management and Organization*, 27(2), 71-94.
- Sanchez, R. and Heene, A. (1997). Reinventing strategic management: new theory and practice for competence based competition. *European Management Journal*, (15), 303-317.
- Santhos, S. S., and Lawrence, L. N. (2023). Understanding the implementations and limitations in knowledge management and knowledge sharing using a systematic literature review. *Current Psychology*, 1-16.
- Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (2007). *Örgüt kuramlarına genel bir bakış: Karşılaştırmalı bir çözümleme*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Sargut, A.S., Sözen, H.C. ve Kırkbeşlioğlu, E. (2015). Akademik Gruplar arasında yapısal boşlukları köprüleyen ağların oluşması; ulusal yönetim ve organizasyon kongreleri yeni kuşak akademiklerin sosyal sermayelerini nasıl arttırdı? 23. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 1, 78-84
- Sargut, S. ve Özen, Ş. (2007). *Örgüt Kuramları*. Ankara. İmge Kitabevi.

- Sarıhan H.İ. (1998), *Teknoloji Yönetimi*. Desnet Yayınları, İstanbul.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Bahattin, Ö., İçigen, E. T. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, 73-122.
- Sawyer, O. O., McGee, J., and Peterson, M. (2003). Perceived uncertainty and firm performance in SMEs: The role of personal networking activities. *International Small Business Journal*, 21(3), 269-290.
- Sayğan Tunçay, S. (2016). *Asil ve vekil ilişkilerinin sosyal ağ analiziyle incelenmesi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Sayılır, Y. (2004). Bilgi Kavramının Yönetim ve Organizasyon Literatüründeki Yeri ve Bilgi Odaklı Firma Teorisine Genel Bir Bakış. *Civilacademy Dergisi*, Fatih Üniversitesi, İstanbul.
- Scarbrough, H. and Carter, C. (2000). *Investigating Knowledge Management*. London: CIPD.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schilling, M. A. and Phelps, C. C. (2007). Interfirm collaboration networks: The impact of large-scale network structure on firm innovation. *Management Science*, 53, 1113-1126.
- Seibert, S.E. Kraimer, M.L. and Liden, R.C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-37.
- Sel, C. (2008). *Emniyet Teşkilatında Bilgi Yönetimi Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sen, S., Savitskie, K., Raj V., Mahto, Sampath K., Dmitry., K. (2023). Strategic flexibility in small firms. *Journal of Strategic Marketing*, 31:5, 1053-1070.

- Senaratne, S., Jin, X. H. and Balasuriya, K. (2017). Exploring the role of networks in disseminating construction project knowledge through case studies. *Engineering, construction and architectural management*, 24(6), 1281-1293.
- Senaratne, S. and Sexton, M. (2008). Managing construction project change: a knowledge management perspective. *Construction Management and Economics*, 26(12), 1303-1311.
- Senaratne, S., Jin, X. and Denham, K. (2023). Knowledge sharing through social networks within construction organisations: Case studies in Australia. *International Journal of Construction Management*, 23(7), 1223-1232.
- Shah, R. (2010). *Social networking for business: Choosing the right tools and resources to fit your needs*. Princeton, NJ: Wharton School Publishing.
- Shalender, K. and Yadav, R. K. (2019). Strategic flexibility, manager personality, and firm performance: The case of Indian Automobile Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 77–90.
- Sharfman, M. P, and Dean, J. Jr. (1997). Measuring and conceptualizing the environment: a multi-dimensional approach. *Journal Of Management*, (17), 4, 681-700.
- Sharfman, M. P. and Dean, J. W. Jr. (1997). Flexibility in Strategic Decision-making: Informational and Ideological Perspectives. *Journal of Management Studies*, 34(2), 191-217.
- Shea, T., Usman, S. A., Arivalagan, S. and Parayitam, S. (2023). Knowledge management practices as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(4), 719-747.
- Sheffi, Y. and Rice Jr., J. B. (2005). A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. *MIT Sloan Management Review*. 47(1), 40-49.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. and Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 445-460.

- Sheridan, T.B. (2008). Risk, human error, and system resilience: fundamental ideas. *Human Factors*, 50 (3), 418-426.
- Shimizu, K. and Hitt, M.A. (2004). Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, 18(4), 44-59.
- Silverman, B.S. and Baum, J.A. (2002). Alliance-based competitive Dynamics. *Academy of Management Journal*, 45(4), 791-806.
- Silvers, J. R. (2009). *Risk management for meetings and events*. Routledge.
- Singh, J. (2005). Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns. *Management Science*, 51, 756-770.
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788-798.
- Skyrme, D. and Amidon, D. (1997). The knowledge agenda. *The Journal of Knowledge Management*, 1(1), 27–37.
- Soda, G., Usai A. and Zaheer, A. (2004). Network Memory: The Influence of Past and Current Networks on Performance. *The Academy of Management Journal*, 47(6), 893-906.
- Sony, M., Antony, J. and Mc Dermott, O. (2022). How do the technological capability and strategic flexibility of an organization impact its successful implementation of Industry 4.0? A qualitative viewpoint. *Benchmarking: An International Journal*, 30(3), 924-949.
- Sözen C., Basım N. and Hazır K. (2009). Social Network Analysis in Organizational Studies. *International Journal of Business and Management Studies*, 1(1):21-35.
- Sözen C. and Sağsan M. (2009). Social networks versus technical networks: How different social interaction patterns effect information system utilization in the organizations? *Journal of US-China Public Administration*, 6(7):65-72.

- Sözen H.C. ve Ezel E.A. (2010). Sosyal Ağ Kuramlarının Bakış Açısıyla Örgütlerde Çatışma Yönetimi. *Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 8(15):109-134
- Sözen, H.C. (2012). Social networks and power in organizations. *Personnel Review*, 41(4), 487-512.
- Spanos, Y.E. and Lioukas S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.
- Sparrowe, R.T. and Liden, R.C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader–member exchange and social network perspectives, *Administrative Science Quarterly*, 50, 505-535.
- Sparrowe, T. R., Liden, R.C., Sandy, J., Kraimer M.L. and Kraimer, W. (2001). Social Networks and the Performance of Individuals and Groups. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325
- Spender, J.C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Staab, S., Studer, R., Schnurr, H.-P., Sure, Y. (2001). Knowledge processes and ontologies. *IEEE Intelligent Systems*, 16(1), 26–34
- Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L. (1992). Competition on capabilities the new rules of the corporate strategy. *Harvard Business Review*, 57-69.
- Stanskosy, M.A. (2004). *Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organizations*. Ph.D. Dissertation, The George Washington University.
- Sukoco, B.M. and Hardi, H. (2018). A. Qomariyah, Social capital, relational learning, and performance of suppliers. *Asia Pac, J. Market. Logist.* 30 (2) 417–437.
- Sumelius, J., Björkman, I. and Smale, A. (2008). The influence of internal and external social networks on HRM capabilities in MNC subsidiaries in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2294-2310.

- Sundiman, D. and Putra, S. S. (2016). Knowledge management role on creating service excellence: Case study on building materials supermarket in the city of Sampit - Indonesia. In *Proceedings of the 11th International Knowledge Management in Organizations Conference on The Changing Face of Knowledge Management Impacting Society* (p. 53:1- 53:6). New York
- Sushil (2014). Managing continuity and change for strategic performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), 275–276.
- Sutcliffe, K. M. and Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. *Positive Organizational Scholarship*. 94-110.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter), 27–43.
- Şahin, M. ve Koç, U. (2007). Türkiye'deki Bilgi Yönetimiyle İlgili Çalışmalar: Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongre Bildirilerinin İncelenmesi. 6. *Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. 2, s. 867-882. İstanbul: Bilgi Toplumu Yayınları, TÜBİTAK.
- Şamiloğlu, F. (2002). *Entelektüel Sermaye*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tamayo-Torres, I., Ruiz-Moreno, A. and Verdú, A. J. (2010). The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1120-1127.
- Taylor, S. E., Welch, W. T., Kim, H. S., Sherman, D. K. (2007). Cultural differences in the impact of social support on psychological and biological stress responses. *Psychological science*, 18(9), 831-837.
- TDK. (2023). Ocak 16, 2023 tarihinde Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alındı

- Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33(1), 35–54.
- Thomas, E.F. (2014). Platform-based product design and environmental turbulence: the mediating role of strategic flexibility. *European Journal of Innovation Management*, 17, 107–124.
- Thomas, J.B., Clark, S.M. and Gioia, D.A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239-70.
- 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. <http://dspace.udel.edu/handle/19716/735>.
- Tiwana, A. (2003). *Bilginin Yönetimi*. (Çev. Elif Özsayar). İstanbul: Dışbank
- Topa, G. (2001). Social Interactions, Local Spillovers and Unemployment. *Review of Economic Studies*, 68(2), 261-95.
- Topoyan, M. (2009). *İşletmeler arası bilgi sistemleri kullanımının tedarik zinciri esnekliği üzerine etkisi*. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44, 996-1004.
- Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tsoukas, H. and Vladimirou, E. (2001). What Is Organizational Knowledge. *Journal of Management Studies*, 38, 973-993.
- Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- Umoh, G.I. and Amah, E. (2013). Knowledge management and organizational resilience in nigerian manufacturing organizations. *Developing Country Studies*, 3 (9)-104-120.
- Upton D.M. and McAfee A (1996). The real virtual factory. *Harvard Business Review*, July-Aug, 123-133.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Urena, R., Chiclana, F., Melancon, G., Herrera-Viedma, E. (2019). A social network based approach for consensus achievement in multiperson decision making. *Information Fusion*, 47, 72-87.
- Uygun, M. (2018). *Türkiyede sağlık turizmi alanında paydaş analizi: Ankarada sosyal ağ analizi yaklaşımı uygulaması*. Doktora Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi.
- Uzun, H. Ve Durna, U. (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, (1)1, 33-40.
- Uzzi, B. And Spiro, J. (2005). Collaboration and creativity: The small world problem. *American Journal of Sociology*, 111, 447-504.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta basım yayım (5.Baskı), İstanbul.
- Ünlüöner, M.B. (2020). *Özümseme kapasitesinin stratejik esneklik üzerine etkisi: OSTİM sanayi bölgesi örneği*. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Valikangas, L., Hoegl, M. and Gibbert, M. (2009). Why Learning from Failure isn't Easy (and What to do about it): Innovation Trauma at Sun Microsystems. *European Management Journal*, 27, 225-233.

- Van Ham, M. and F. Buchel. (2006). Unwilling or unable? Spatial and Socio-Economic Restrictions on Female's Labour Market Access. *Regional Studies*, 40(3), 345-357.
- Varol, Ç. (2002). *Entrepreneurial Networks in Local Industrial Development: A Comparative Analysis of Denizli and Gaziantep Cases*", Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: ODTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Verburg, R. and Andriessen, E. (2011). A typology of knowledge sharing networks in practice. *Knowledge and Process Management*, 18(1), 34-44.
- Verdu'-Jover, A.J., Llorens-Montes, F.J., Garcí'a-Morales, V.J. (2006). Environment-flexibility coalignment and performance: an analysis in large versus small firms, *Journal of Small Business Management*, 44(3), 334-49.
- Verdú-Jover, A. J., Alós-Simó, L. and Gómez-Gras, J. M. (2014). Strategic flexibility in e-business adapters and e-business start-ups. *Handbook of Strategic e-Business Management*, 139-155.
- Villena, V.H. and Craighead (2017). On the same page? How asymmetric buyer–supplier relationships affect opportunism and performance, *Prod. International Journal of Disaster Risk Reduction*, 81
- Volberda HW. (1998). *Building the flexible firm-how to remain competitive*. Oxford: Oxford University Press.
- Völker, B., Flap, H. (2001). Goal specific capital and job satisfaction effects of different types of networks on instrumental and social aspects of work. *Social Networks*, 23, 297-300.
- Walker, G. (1985). Network position and cognition in a computer software firm. *Administrative Science Quarterly*, 30, 103-130.
- Wallace, D. P. (2007). *Knowledge Management: Historical and Cross-Disciplinary Themes*. Westport: Libraries Unlimited.

- Wang, D., Wang, P. and Liu, Y. (2022). The emergence process of construction project resilience: a social network analysis approach. *Buildings*, 12(6), 822.
- Wang, Y., Jiang, Y., Geng, B., Yan, Z., Wang, X. (2022). Social networks, networks interaction and resilience of B&Bs in rural China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(1) 100-123.
- Wasko, M.M. and Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining knowledge contribution in networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1) 35-57.
- Wassermann, S. and Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and application*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Watts, D. J. (2003). *Six Degrees- The Science of a Connected Age*. W. W. Norton and Company.
- Weber, A. ve Mahringer, H. (2006). Choice and Success of Job Search Methods. *IZA Discussion Paper No.* 1939.
- Weeks, M. (2004). Knowledge Management in the Wild. *Business Horizons*, 47(6): 15–24.
- Wei, Z., Yi, Y. and Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847.
- Weick, K.E. and Sutcliffe, K.M., (2001). *Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey-Bass
- Weick, K.E. ve Daft, R.L. (1983). *The effectiveness of interpretation systems*. in Cameron, K. and Whetten, D. (Eds), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, Academic, New York, NY, 71-93.
- 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., (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. In: R. Sutton and B.M. Staw, eds. *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 81–124.
- Wernerfeldt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Westphal, J. D., Boivie, S. and Chang. D. H. M. (2006). The strategic impetus for social Network Ties: Re constituting broken CEO Friendship Ties. *Strategic management journal*, (27) 5, 425-445.
- Whinston, M.D. (2003). On the transaction cost determinants of vertical integration. *Journal of Law, Economics and Organization*, 19(1), 1-24.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *The Journal of Knowledge Management*, 1(1), pp. 6-1
- Wiig, K. M. (1997b). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1–14.
- Wiig, K. M. (1999). What future knowledge management users may expect. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 155–165.
- Wijayanti, D. P. and Sundiman, D. (2017). Pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan: Studi empiris pada PT. SMS Kabupaten Kotawaringin Timur
The influence of knowledge management toward employee performance: An empirical study at PT. SMS Korawaringin Timur district. DeReMa (Development Research of Management): *Jurnal Manajemen*, 12(1), 69-85.
- Wincent, J. (2008). An exchange approach on firm cooperative orientation and outcomes of strategic multilateral network participants. *Group and Organization Management*, 33(3), 303-329.
- Witt, P. (2004). Entrepreneurs Networks and the Success of Start-ups. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16, 391-412.

- Worren, N., Moore, K. and Cardona, P. (2002). Modularity, strategic flexibility and firm performance: a study of the home appliance industry. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1123-1140.
- Wright, P.A. and Snell, S. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Yakubovich, V. (2005). Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market. *American Sociological Review*, 70(3), 408-421
- Yakut, F. (2003). Organizasyonlarda Bilgi Yönetiminde Ortaya Çıkan Sorunlar. II. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi (521-528)*. İzmit: Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F.
- Yates, V. A., Vardaman, J. M. and Chrisman, J. J. (2023). Social network research in the family business literature: A review and integration. *Small Business Economics*, 60(4), 1323-1345.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yli-Renko, H., Autio, E. and Sapienza, H. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 587-613.
- Young, GJ., Charns, MP. and Shortell, SM. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: a study of TQM in a public hospital system. *Strategic Management Journal*, 22(10), 935-951.
- Young-Ybarra, C. and Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization Science*, 10(4), 439-459.
- Yu, S.H., and Chiu, W.T. (2006). Social Networks and Corporate Performance: The Moderating Role of Technical Uncertainty. *Journal of Managerial Issues*, 25 (1), 26-45

- Yuqiong, L., Dongmei, Z. and Fuquan, Z. (2013). The Empirical Study on the Relations Among Network Structure, Strategic Flexibility and Technology Innovation Performance. *International Business and Management*, (6)1, 26-31.
- Zaheer, A. and Bell, G.G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26(3), 809-825.
- Zaim, H. (2005). *Bilginin artan önemi ve bilgi yönetimi*. İstanbul: İşaret Yayınları.
- Zang, M.J. (2006). IS support for strategic flexibility, environmental dynamism, and firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 84-103.
- Zhang, J. and Ma, B. (2022). Tie strength, organizational resilience and enterprise crisis management: An empirical study in pandemic time. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, (81) 1-16.
- Zhang, R. and Liu, W. (2012). Organizational Resilience Perspective: Facilitating Organizational Adaptation Analysis. *International Proceedings of Economics Development and Research*. 28(1): 55.
- Zhang, X.F. (2006). Uncertainty and Stock Returns. *The Journal Of Finance* (61)1.
- Zhao, L. and Aram, J. D. (1995). Networking and growth of young technology intensive ventures in China. *Journal of Business Venturing*, 10, 349-370.
- Zhou, K. Z. and Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561.
- Zhou, L., Huang, H., Chen, X. and Tian, F. (2023). Functional diversity of top management teams and firm performance in SMEs: a social network perspective. *Review of Managerial Science*, 17(1), 259-286.
- Zolli, A. and Healy, A. M. (2011). When failure looks like success. *Harvard Business Review*, 89(4), 30-31.

EK-1 ÖRNEK ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, **Üst Düzey Yöneticilerin Dışsal Sosyal Ağlarının İşletmenin Stratejik Esneklik ve Örgütsel Dayanıklılığı Üzerine Etkisinde Bilgi Yönetiminin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uyguma** isimli doktora tezi kapsamında hazırlanmıştır. Soruları samimi ve doğru olarak cevaplamanız araştırmanın güvenilirliğini artıracaktır. Sorulara vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçla kullanılacak olup; üçüncü şahıslarla kesinlikle paylaşılmayacaktır. Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz. Saygılarımızla,

Prof. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ
(Doktora Tez Danışmanı)
Doktora Öğrencisi Evren KONAK
Anadolu Üniversitesi
İşletme Bölümü

A. SOSYAL AĞLAR

S1. İşletme ya da sektör trendleri ve meseleleri hakkında aşağıdaki kategorilerden hangisi sizin için bilgi kaynağıdır? Bu kategorilerden bilgi edindiğiniz kişi sayısı ortalama kaçtır? (0=İlişkim yok)

1. Aynı sektördeki yöneticiler	0	1-3	4-5	6-10	11-15	16-25	25+
2.Farklı sektördeki yöneticiler	0	1-3	4-5	6-10	11-15	16-25	25+
3.Tedarikçiler	0	1-3	4-5	6-10	11-15	16-25	25+
4.Müşteriler	0	1-3	4-5	6-10	11-15	16-25	25+
5.Finansal kuruluşlar	0	1-3	4-5	6-10	11-15	16-25	25+
6.Rakiplerimiz	0	1-3	4-5	6-10	11-15	16-25	25+
7.Kamu görevlileri	0	1-3	4-5	6-10	11-15	16-25	25+
8. Siyasetçiler	0	1-3	4-5	6-10	11-15	16-25	25+

S2.Aşağıdaki kategorilerin her biri ile olan ilişkinizi nasıl tanımlarsınız?

	Çok Uzak	Uzak	Ortalama	Yakın	Çok Yakın
1. Aynı sektördeki yöneticiler	1	2	3	4	5
2.Farklı sektördeki yöneticiler	1	2	3	4	5
3.Tedarikçiler	1	2	3	4	5

4.Müşteriler	1	2	3	4	5
5.Finansal kuruluşlar	1	2	3	4	5
6.Rakiplerimiz	1	2	3	4	5
7.Kamu görevlileri	1	2	3	4	5
8. Siyasetçiler	1	2	3	4	5

S.3. Aşağıdaki kategorilerde yer alan kişilerle aylık ortalama görüşme sıklığınız nedir?

	Hiç	Nadiren	Ortalama	Sık	Çok Sık
1. Aynı sektördeki yöneticiler	1	2	3	4	5
2.Farklı sektördeki yöneticiler	1	2	3	4	5
3.Tedarikçiler	1	2	3	4	5
4.Müşteriler	1	2	3	4	5
5.Finansal kuruluşlar	1	2	3	4	5
6.Rakiplerimiz	1	2	3	4	5
7.Kamu görevlileri	1	2	3	4	5
8. Siyasetçiler	1	2	3	4	5

S.4. Aşağıdaki kategorilerde yer alan kişilerle görüşme (iletişim) vasıtanız nedir? X ile işaretleyiniz.

	Yüz yüze görüşme	İletişim teknolojileri vasıtası ile (telefon, mail, telekonferans, vb.,)	Her ikisiyle
1. Aynı sektördeki yöneticiler			
2.Farklı sektördeki yöneticiler			
3.Tedarikçiler			
4.Müşteriler			
5.Finansal kuruluşlar			
6.Rakiplerimiz			
7.Kamu görevlileri			
8.Siyasetçiler			

B. BİLGİ YÖNETİMİ

İşletmeniz açısından düşündüğünüzde aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılırsınız? Kesinlikle katılmıyorsanız 1'i, Kesinlikle katılıyorsanız 5'i işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyoru	Katılmıyoru	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletmemizde gelecekte kullanılabilecek bilgiyi analiz etme yöntemleri vardır.	1	2	3	4	5
2. İşletmemizde çalışanların bilgi ve deneyimlerine çok önem verilir	1	2	3	4	5
3. İşletmemiz, müşteriler veya rakipler gibi farklı kaynaklardan bilgi temin etmek ve yeni bilgiler oluşturmak için gerekli sistemlere sahiptir.	1	2	3	4	5
4. İşletmemizde çalışanların herhangi bir kaygı duymaksızın yeni fikirleri beyan etmelerini sağlayan politikaları vardır.	1	2	3	4	5
5. İşletmemizde, beceri, uzmanlık ve bilgi kaynaklarının kaydedildiği bir veri tabanı ya da kayıt sistemi vardır.	1	2	3	4	5
6. İşletmemizde bilgi kaynaklarını ve türlerini derleyen ve karşılaştıran bir sistem vardır.	1	2	3	4	5
7. İşletmemizde bilginin temin edilmesi için standart bir süreç vardır.	1	2	3	4	5
8. İşletmemizin sahip olduğu bilgiler, çalışanların kolayca ulaşabileceği bir şekilde tutulmaktadır.	1	2	3	4	5
9. İşletmemizde çalışanlardan veya başkalarından elde edilen bilgileri depolamak için kılavuzlar, bölüm içi raporlar gibi çeşitli yazılı dokümanlardan yararlanılır	1	2	3	4	5
10. İşletmemizde politikaları, standartları, fikirleri, önemli başarıları veya pratik bilgileri depolamak için standart bir süreç vardır.	1	2	3	4	5
11. İşletmemizde politikaları, standartları, fikirleri vb. bilgileri depolamak için veri tabanları veya bilgi teknolojilerinden yararlanılır.	1	2	3	4	5
12. İşletmemiz bilgi veya uzmanlığı yaymak için kütüphanelere, kaynak merkezlerine veya diğer alanlara sahiptir.	1	2	3	4	5
13. İşletmemizde kimin hangi bilgiye sahip olduğu açıkça anlaşılabilir.	1	2	3	4	5
14. İşletmemizde bilgi ve fikirlerin paylaşılması için düzenli olarak sempozyumlar, dersler, konferanslar veya eğitimler düzenlenir.	1	2	3	4	5
15. İşletmemizde çalışanlar diğer çalışanlara yardım ve rehberlik etmek üzere bilgilerini paylaşırlar.	1	2	3	4	5
16. Veri tabanları, diğer bilgi teknolojisi uygulamaları, el kitapları gibi araçlarda tutulan bilgilere asla itiraz edilmez	1	2	3	4	5
17. İşletmemiz, bilgiyi eylem planlarına dönüştüren sistemlere sahiptir.	1	2	3	4	5
18. İşletmemizin bilgiyi düzenli olarak gözden geçirme/güncelleme politikası vardır.	1	2	3	4	5
19. İşletmemiz var olan uygulamalardan yeni fikirler geliştirecek veya yeni iş yapma şekilleri üretecek sistemlere sahiptir	1	2	3	4	5
20. İşletmemiz proje veya görevlerden çıkarılan dersleri veya en iyi uygulama örneklerini kullanarak yeni projeler geliştirir.	1	2	3	4	5

C. ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

İşletmeniz açısından düşündüğünüzde aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılırsınız? Hiç katılmıyorsanız 1'i, tamamen katılıyorsanız 5'i işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İşletmemiz, beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilir.	1	2	3	4	5
2.İşletmemiz, dışarıdan gelen baskılara dayanabilir.	1	2	3	4	5
3.İşletmemiz, zorluklarla baş edebilir.	1	2	3	4	5
4.İşletmemiz, odak noktasını kaybetmeksizin stresli durumların üstesinden gelebilir.	1	2	3	4	5
5.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini sunmaya devam edebilir.	1	2	3	4	5
6.İşletmemiz, kendi imkânlarını kullanamadığında alternatif imkanları kullanabilir.	1	2	3	4	5
7.İşletmemiz, iç kaynaklarını düzenli olarak değerlendirerek ilgili yerlere tahsis edebilir/dağıtabilir.	1	2	3	4	5
8.İşletmemiz, pozisyonlar arasında birbirini gönüllü olarak ikame eden çalışanlara sahiptir.	1	2	3	4	5
9.İşletmemiz, kendi ekipmanları kullanılamadığı zaman onun yerine kullanılabileceği başka ekipmanları ikame eder.	1	2	3	4	5
10.İşletmemiz, beklenmeyen olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için alternatif seçenekler kullanabilir.	1	2	3	4	5
11.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında yapılacak işleri öncelik sırasına koyabilir.	1	2	3	4	5
12.İşletmemiz, çeşitli kaynaklardan gelir elde edebilir	1	2	3	4	5
13.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında kaynakları harekete geçirebilir (finansal-fiziksel kaynaklar vb.).	1	2	3	4	5
14.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için yeterli düzeyde yedek kaynak bulundurabilir.	1	2	3	4	5
15.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında sorunları teşhis edebilir.	1	2	3	4	5
16.İşletmemiz, gerektiğinde diğer şirketlerden destek alabilir.	1	2	3	4	5
17.İşletmemiz, hedeflerine zamanında ulaşabilir.	1	2	3	4	5
18.İşletmemiz, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir.	1	2	3	4	5
19.İşletmemiz, önceliklerini zamanında yerine getirebilir	1	2	3	4	5
20.İşletmemiz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini hızlı bir biçimde eski kapasitesine geri getirebilir.	1	2	3	4	5
21.İşletmemiz, işleri aksatan olaylara hızlı bir biçimde karşılık verebilir.	1	2	3	4	5

D. STRATEJİK ESNEKLİK

İşletmeniz açısından düşündüğünüzde aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılırsınız? Kesinlikle katılmıyorsanız 1'i, Kesinlikle katılıyorsanız 5'i işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İşletmemizin sahip olduğu başlıca kaynakların, kullanabileceği çok çeşitli alanlar bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
2.İşletmemizin başlıca kaynaklarının kullanım alanlarını çeşitli alternatifler arasında değiştirmek kolaydır.	1	2	3	4	5
3.İşletmemizin bir kaynaktan alternatif bir kaynağa geçmesi için gereken süre kısadır.	1	2	3	4	5
4.İşletmemizin bir kaynaktan alternatif bir kaynağa geçmesinin maliyeti düşüktür.	1	2	3	4	5
5.İşletmemizin birimleri, kaynaklarımıza yeni kullanım alanları bulmak için kendi aralarında sıklıkla iş birliği yaparlar.	1	2	3	4	5
6.Birimlerimiz arası iletişim yoluyla sıklıkla yeni kaynaklar buluruz.	1	2	3	4	5
7.İşletmemiz, sıklıkla yeni kaynaklar ve/veya mevcut kaynakların yeni kombinasyonlarını bulur.	1	2	3	4	5
8.İşletmemiz, sıklıkla yeni kaynaklar ve/veya dış kaynakların yeni kombinasyonlarını bulur.	1	2	3	4	5

E. KATILIMCI BİLGİLERİ VE İŞLETME ÖZELLİKLERİ

1. Cinsiyetiniz:

a. Kadın b. Erkek

2. Yaşınız:

a. 30 ve Altı b. 31- 40 c. 41-50 d.51-60 e. 60 ve üzeri

3. Eğitim durumunuz:

a. Lise ve altı b. Önlisans c.Lisans d. Lisansüstü

4. İşletmedeki pozisyonunuz:

a. İşletme sahibi b. Genel müdür c. Genel müdür yardımcısı d. Departman müdürü

5. İşletmedeki çalışma süreniz:

a.5 yıl ve daha az b. 6-11 yıl c.12-17 yıl d.18- 23 yıl e. 24-29 yıl f. 30 yıl ve daha çok

6.İşletmenizin kuruluş yılı:.....

7. Meslek örgütü üyeliğiniz var mı? :

a. Evet b. Hayır

8. Cevabınız evet ise, meslek örgütlerinden üye olduğunuz veya olduklarınızı belirtiniz.

.....

9.Mezunlar kulübü üyeliğiniz var mıdır? (Lise veya üniversite olabilir):

a. Evet b. Hayır

10. Sivil toplum kuruluşlarına üyelikleriniz var mı? Varsa sayısı.....

EK-2 ETİK KURUL İZİNİ

Evrak Kayıt Tarihi: 07.06.2023

Protokol No: 535930

Tarih: 22.06.2023



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Doktora Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Otel İşletmelerinde Üst Düzey Yöneticilerin Dışsal Sosyal Ağlarının İşletmenin Stratejik Esneklik ve Örgütsel Dayanıklılığı Üzerine Etkisinde Bilgi Yönetiminin Aracılık Rolü
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Doç. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ
TEZ YAZARI:	Evren KONAK
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu
Prof. Dr. Saime ONCE (Başkan-Ikt. ve İdari Bil. Fak.)	
Prof. Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ (Başkan Yardımcısı -Ikt. ve İdari Bil. Fak.)	Prof. Dr. Fatime GÜNEŞ (Edebiyat Fak.)
Prof. Dr. Yıldız UZUNER (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. Erkan YÜKSEL (İletişim Bil. Fak.)
Prof. Dr. Handan DEVECİ (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. Kamil ÇEKEROL (Açıköğretim Fak.)