

BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL USTALIK ÜZERİNDE ETKİSİ OLUR MU?***DOES INFORMATION MANAGEMENT HAVE EFFECT ON ORGANIZATIONAL
AMBIDEXTERITY?**

Prof.Dr. Hasan TUTAR

Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü htutar@sakarya.edu.tr,
Sakarya/Türkiye

Yrd.Doç.Dr. Ö. Okan FETTAHLIOĞLU

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
ofettahlioglu@hotmail.com, Kahramanmaraş/Türkiye

YL. Öğrencisi Z.Feyza SAYIN

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü
feyzasyn@hotmail.com Kahramanmaraş/Türkiye

YL. Öğrencisi Dilara YASAN

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü
Kahramanmaraş/Türkiye**ÖZET**

Bu çalışmanın genel amacı; örgütsel boyuttaki bilgi yönetiminin örgütsel ustalık üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemeye yöneliktir.

Çalışmanın alt amaçları ise;

- ✓ Katılımcıların örgütsel bilgi yönetimi algıları ve alt bileşenlerinin düzeylerini,
- ✓ Katılımcıların örgütsel ustalık ve alt bileşenlerinin düzeylerini,
- ✓ Örgütsel bilgi yönetimi algılarının örgütsel ustalık algısı ile ve söz konusu iki kavramın alt boyutları arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır.

Yöntem: Bu çalışmada örgütsel bilgi yönetimi algısı ve alt boyutlarının, örgütsel ustalık ve boyutları üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemeye yönelik olduğundan etkileşimsel model şeklinde desenlenmiştir. Bu sebeple, örgütsel bilgi yönetimi ve alt boyutları olan bilgi edinme, bilgi üretimi, bilgi paylaşımı, bilgi depolama-dokümantasyon ve bilginin kullanımı değişkenleri ile örgütsel ustalık ve alt boyutları olan araştırmacı ustalık ve yararlanmacı ustalık değişkenleri arasındaki ilişkiler ayrı ayrı ele alınmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu TR63 bölgesinde (Hatay-Osmaniye-Kahramanmaraş) faaliyet gösteren imalat sektöründe görev yapan toplam 782 personel oluşturmaktadır. Araştırmada veri elde etmek adına, Lubatkin ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen 12 maddelik “Örgütsel Ustalık Ölçeği” ile Churchill (1979) tarafından oluşturulan, Lee, Lee ve Kang (2005) tarafından geliştirilen 17 maddelik “bilgi yönetimi” ölçekleri kullanılmıştır. Söz konusu ölçeklerle toplanan verilerin istatistiki çözümleri için veri analizi programı olan SPSS 21.0 kullanılmıştır.

Bulgular: Elde edilen bulgulara göre bilgi yönetimi ve örgütsel ustalık arasında orta düzeyde istatistiki yönden anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçla birlikte bilgi yönetimi çalışmalarında ortaya çıkacak olumlu çalışmaların, örgütsel ustalık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tartışma: Örgütsel bilgi yönetiminin örgütsel ustalık üzerinde etkisinin incelendiği bu çalışmada, örgütsel bilgi yönetimindeki çabaların artık seyrine göre, örgütsel ustalığın da aynı yönde artış göstermesi beklenen bir durum olarak

* Bu çalışma 11-14 Mayıs 2017 tarihleri arasında Gaziantep’te düzenlenen Al-Farabi 1. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden örgütlerde bilgi yönetim faaliyetlerin örgütsel ustalık çalışmalarına da olumlu katkılar sağlayabileceğini söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Yönetimi, Örgütsel Ustalık, İmalat İşletmeleri

ABSTRACT

The general aim of this study is; to determine whether the organizational ambidexterity of information management in the organizational dimension is influential.

The sub-objectives of the study are;

- ✓ Participants' levels of organizational knowledge management perceptions and sub-components,
- ✓ Levels of organizational ambidexterity and sub-components of participants,
- ✓ To determine whether there is a relationship between organizational knowledge management perceptions of organizational knowledge and the sub-dimensions of the two concepts in question.

Method: This study was designed as an interactional model in order to determine whether organizational knowledge management perceptions and subscales have an influence on organizational ambidexterity and dimensions. For this reason, the relationships between organizational knowledge management and sub-dimensions of information acquisition, knowledge production, information sharing, information storage-documentation and information use variables and organizational ambidexterity and sub-dimensions of researcher ambidexterity and beneficial ambidexterity are discussed separately.

Findings: According to the findings, it is seen that there is a significant positive correlation between level statistics and organizational mastery at moderate level. Along with this result, it has been achieved that the positive works that will arise in the knowledge management studies are effective on the organizational ambidexterity.

Discussion: In this study, in which the effect of organizational knowledge management on organizational ambidexterity is examined, it is anticipated that the efforts in organizational knowledge management are now expected to increase in the same way as organizational ambidexterity. Therefore, it can be said that information management activities in organizations can provide positive contributions to organizational ambidexterity studies.

Key words: Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, Manufacturing Operations.

1. GİRİŞ

Geçmiş tecrübeler veya çalışmalar neticesinde ortaya çıkan, kazanılmış anlayışlar şeklinde ifade edilen bilgi, gerek insan hayatında gerekse işletme hayatında önemli bir yere sahiptir. İletişim teknolojilerinin sürekli gelişme halinde olması ve özellikle endüstri 4 gibi organizasyon yapılarının tartışıldığı rekabet dünyasında bilgi unsuru, rekabet edebilirlik açısından üretim faktörlerinin de önüne geçerek, yönetim stratejilerinin olmazsa olmaz unsurları içinde yer almaktadır.

Geçmiş dönemlerde yalnızca üretimsel seviye, maliyet ve kalite bazında değerlendirilen başarı göstergeleri, günümüzde entelektüel sermayenin devreye girmesi ile birlikte kompleks bir hal almış ve başarı göstergelerinde bilgi kavramı ayrı bir yerde konumlandırılmaya başlanmıştır. Yine geçmiş dönemlerde bilgi kavramı üst yöneticiler arasında paylaşılan stratejik öneme sahip veriler olarak dikkate alınırken, günümüzde bilgi kavramı tüm çalışanlara paylaşılması gereken stratejik bir unsur haline dönüşmüştür. Kaldı ki, Coşkun ve Afşar (2016)'a göre özellikle Endüstri 4.0 niteliklerinin olgunlaştığı bu dönemde, çalışanların örgütlerinden beklentileri de değişim göstermiş ve çalışanların dahil oldukları örgüte insana özgü nitelikler yükleme eğilimi artmıştır (Coşkun ve Afşar, 2016:34). Bu nedenle de işletmelerin başarılı olabilmeleri için, örgüt ortamında bilginin çalışanlarla paylaşıldığı, bilgiye kolayca ulaşılabilir, sürekli artan bilgi kapasitesini güncelleyen bir ortam oluşturulması gereklidir (Harrison ve Kessels, 2004:39).

Bilgi yönetimi ile birlikte ele alınabilecek ve hali hazırda hala teorik söylemlerin nasıl uygulamaya geçileceği konusunda net bir açıklama yapılamayan örgütsel ustalık kavramı, durumsallık ve adaptasyon yaklaşımlarının temel alınarak ortaya atılmış ve literatüre eklenmiş bir metaforudur.

Örgütsel ustalık konusunda yapılmış olan çalışmalarda ve alan yazınında ustalık, işletmelerin birden fazla stratejiyi bir arada uygulayabilme becerisi, hatta birbirinin zıddı olan, birbiriyle çelişen unsurların eş zamanlı olarak dengelenmesi olarak da ele alınmaktadır. Bu çalışmada bilgi yönetimi ve örgütsel ustalık kavramlarının bir arada ele alınmasının alana katkı sağlayabileceği düşünülmüş ve bu doğrultuda oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Ustalık

İki elini aynı şekilde kullanabilme hüneri, elinden her iş gelebilme veya çok yönlülük, gibi anlamlar taşıyan ustalık kelimesi; Latince kökenli İngilizce bir kelime olan ambidexterity sözcüğünün Türkçeye aktarılmış halidir. Söz konusu sözcük “ambi-her ikisi’de” ve “dexter-sağ/sağ taraf” sözcük köklerinin birleşiminden ortaya çıkmıştır (www.yeminlisozluk.com). Kelime anlamına baktığımızda ustalık kavramının, birkaç yetiyi aynı zamanda bir arada kullanabilme becerisini işaret ettiğini ifade etmek de yanlış olmayacaktır. Nitekim, örgütsel ustalık kavramı, yazında çift yeteneklilik şeklinde de adlandırılmaktadır (Çiftçi, 2017:189). Son dönemlerde bir metafor olarak yönetim ve organizasyon alanında kullanılmaya başlamış olan ustalık kavramı (Lubatkin vd., 2006: 647), çift yeteneklilik şeklinde de adlandırılmakla birlikte, iki elini aynı anda kullanabilme becerisine sahip olan bireyleri nitelerek için kullanılan bir sıfattır (Birkinshaw ve Gupta, 2013:287).

Örgütsel ustalığın fikir babası olan Duncan (1976)’a göre organizasyonlar, yenilik yapabilmek için organik, yenilikleri uygulayabilmek için mekanik örgüt yapılarına ihtiyaç duymaktadırlar. Hem organik hem de mekanik özellikte iki farklı birim oluşturabilen bu işletmeler, çift yetenekli örgütler (örgütsel ustalık) olarak adlandırılmaktadır (Duncan, 1976:169). Bu nedenle de örgütsel ustalık kavramının; Duncan tarafından “rekabet ortamında işletmelerin organik ve mekanik örgüt yapılarını bir arada kullanılabilecekleri örgütsel bir yapının oluşturulabileceği ve bunu başarabilen işletmelerin çift yetenekli firmalar olarak adlandırılabilmesi varsayımı ile ortaya atıldığını ifade etmek mümkündür.

Duncan’ın çalışmasını temel alan bazı araştırmacılar örgütsel ustalığı “bir organizasyonun iki farklı şeyi aynı anda ve eşit düzeyde yapabilmesi ve yönetebilmesi” (Birkinshaw ve Gibson, 2004:47; Gibson ve Birkinshaw, 2004:210; Han ve Celly, 2008:335; Tan ve Liu, 2014:424; Burgers vd., 2008), başka bir ifade ile örgütlerin kendileri için belirlediği stratejilerle yol alırken; aynı zamanda karşılıklarına çıkan fırsatları da değerlendirme işini dengeli bir şekilde yürütebilmeleri (Bodwell ve Chermack 2010:193) şeklinde tanımlamışlardır.

Yönetim alanında Duncan (1976)’ın çalışması ile irdelenmeye başlayan örgütsel ustalık kavramı, örgütün istekleri ve kaynakları arasında oluşan doğal çatışmanın ürünü olarak ortaya çıkacağı varsayımı ile March (1991) tarafından, “araştırmacı ve faydacı” şeklinde iki boyutta ele alınması gerektiği düşüncesi ile farklı bir tartışma haline gelmiştir. Nitekim bundan sonraki yapılan çalışmalarda March’ın ortaya attığı varsayımın desteklendiği görülebilmektedir.

Bu bağlamda Tushman ve O’Reilly (1996:8) örgütsel ustalığı, hem devrimci (araştırmacı) hem de artan (faydacı) değişimleri birlikte uygulayabilme şeklinde yorumlamıştır. He ve Wong (2004:483) ise, örgütsel ustalığı faydalanma ve araştırma boyutunun eş zamanlı olarak işletilmesi olarak ele almıştır.

Örgütsel ustalığın, “araştırmacı ve faydacı” boyutları ile ele alınması gerektiğini savunan araştırmacılara alternatif olacak şekilde örgütsel ustalığın, “yapısal ve bağlamsal” boyutları ile de ele alınabileceğini savunan araştırmacıları da görmek mümkündür.

Bu bağlamda örgüt içinde birbirinin zıddı olan, birbiriyle çelişen unsurların eş zamanlı olarak dengelenmesine yapısal ustalık (Birkinshaw ve Gibson, 2004:49; O’Reilly ve Tushman, 2013:328); tek bir örgütsel birim içinde başarılı, eş zamanlı uyum ve düzen gösterecek davranışsal kapasiteye ise bağlamsal ustalık (Gibson ve Birkinshaw, 2004: 210; Kauppila, 2007:3; Filiou ve Windrum, 2008:1) olarak tanımlanmaktadır.

Ancak alan yazında örgütsel ustalığı “araştırmacı ve faydacı” boyutları ile ele alan çalışmaların daha çok kabul gördüğünü söylemek mümkündür. Tablo 1’de örgütsel ustalığı farklı boyutlarda ele alan araştırmacılar görmek mümkündür.

Tablo 1: Örgütsel Ustalığı Farklı Boyutlarda Ele Alan Araştırmacılar

Araştırma ve Faydalanma Yeteneklerini Savunan Araştırmacılar	Uyum ve Uyarlama Yeteneklerini Savunan Araştırmacılar
March 1991; Benner ve Tushman,2003; He ve Wong 2004; Lubatkin vd. 2006; Mengüç ve Auh 2008; Raish ve Birkinshaw 2008; Chen ve Katila 2008; Cao vd. 2009; Akdoğan vd. 2009; Turner vd. 2011; Bodwell ve Chermack 2010; Lee ve Huang 2012; Chang ve Hughes 2012; Baumgerdan vd. 2012; O'Reilly ve Tushman 2013; Tansley vd. 2014; Paliokaite ve Pacesa 2015.	Gibson ve Birkinshaw 2004; Clerq vd. 2013; Kortman vd. 2014.

Kaynak: Sezer, 2010:9

Örgütsel ustalık “araştırma ve faydalanma yetenekleri” veya “uyum ve uyarlama yetenekleri” olarak boyutlandırılmış olmasına rağmen, örgütsel ustalığın nasıl sağlanabileceği konusunda işletmelerin ne yapması gerektiği konusu net bir şekilde açıklanamamaktadır (Cao vd., 2009:6). Örgütsel ustalığın, durumsallık ve adaptasyon yaklaşımlarının temel alınarak ortaya atıldığı ancak şu ana kadar örgütsel ustalığın nasıl hayata geçirilebileceği konusunda net bir cevap bulunamaması dikkate alındığında, örgütsel ustalığın sadece literatüre eklenmiş bir metafor olduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır.

2.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi kavramı, Latince informatio kökünden gelip, biçim verme, biçimlendirme ve haber verme eylemi olarak tanımlanmaktadır (Sipahi ve Enginoğlu, 2013:291). İngilizce karşılığı information ve knowledge şeklindedir. Bu iki sözcük farklı anlamlar taşıdığından, information sözcüğünün enformasyonun, bilgi sözcüğü knowledge’ın, bilgi yönetimi kavramı ise knowledge management’ın karşılığı olarak kullanılmaktadır (Alkan, 2003:123). Türk Dil Kurumu ise bilgiyi kavram olarak, “insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, bili, malumat”; felsefi olarak ise “genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler” şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Milattan Önce beşinci yüzyılda felsefeci Sokrates, bilginin sınırları nedir? sorusuna cevap aramaya başlaması ile birlikte bilgi kavramı tartışılmaya başlamıştır (Malhotra, 1997:241). Yine Milattan Önce yedinci yüzyılda Yunan Uygarlığı ile felsefi düşüncenin gelişmeye başlaması, bilginin kavram olarak incelenmeye başlamasına katkıda bulunmuştur (Arslan ve Giriş, 1999:23). Sokrates’in “iyi olan tek şey bilgi, kötü olan tek şey bilgisizliktir” sözü ile başlayan bilgi tartışması aslında insanlık tarihinin her döneminde var olmuş ve tartışılmalıdır. Bu açıdan bakıldığında bilgi kavramının, binlerce yıl önce insanlık evriminin temelinden geldiğini söylemek de mümkündür.

Bilgi kavramı, tecrübe veya çalışma yoluyla kazanılmış anlayışlar şeklinde tanımlanabilir (Awad ve Ghaziri, 2004:33). Bu tanımlama göre bilgi, karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin, tanı vb. yaşamın her alanına dayanak oluşturacak eylemlerin temelini teşkil etmektedir (Çapar, 2003:422). Bilgi; değerlere, inançlara ve güvene bağlı olmakla birlikte, başarılı deneyimlerle gelişir ve deneyimler sonucu elde edilen tecrübeler yoluyla da uzmanlığa dönüşmektedir (Güçlü ve Sotirofski, 2006:353). Bu yüzden etkili bir şekilde bilginin üretimini, dağıtılmasını ve kullanımını başarabilen toplumlar, diğer toplumlara göre görece daha da gelişmiştir (Celep ve Çetin, 2003:21).

İnsanlık tarihinde sanayi devrimi ayrı bir yer tutmaktadır. Sanayi devriminin ortaya çıkmasında ise bilgiye dayalı tecrübelerin, alet, süreç ve ürünlere aktarımının önemli bir payı bulunmaktadır. Drucker (1993:34)’a göre bilgi, sanayi devriminden sonra özellikle de II. Dünya Savaşı sonrasında üretimin en önemli faktörü haline gelmiş, sermaye ve emek faktörleri yerine bilgi faktörü en önemli unsur olarak değerlendirilmeye başlamıştır.

Sanayi devriminin en önemli çıktılarında olan işletme ve işletme yönetimi açısından, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte bilgi kavramı da farklı bir şekil almaya başlamıştır. Hatta bilgi kavramının, en önemli rekabet aracı haline geldiği söylemleri de yadsınamaz bir gerçeklik haline dönüşmüştür. Bilginin sadece elde edilmesi ve kullanılması devri kapanmış, yerine bilginin yönetimi kavramı konuşlanmıştır. Barutçugil (2002:55)’e göre, bilgi ve yönetim, ilk bakışta bir arada olmaları zor görünen iki kavram niteliği taşımaktadır. Çünkü bilgi, önemli ölçüde bilmek ve kavrakla

alakalı, kişisel bir kavram niteliği taşıırken; yönetim, ortak amaçlar doğrultusunda takım çalışmasını gerekli kılan bir kavramdır.

Bilgi yönetimi; Amerikan Üretim ve Kalite Merkezi tarafından bilginin ortaya çıkması ve değer yaratması için, doğru zamanda ve doğru insana yayılmasını sağlamak için sistematik yaklaşımlar olarak tanımlanmıştır (Buckman, 2004:17). Benzer bir yaklaşımla Odabaş (2008:2) bilgi yönetimini, bireylerin ya da kurumların sahip oldukları her türlü bilgi kaynağına, yeni anlamlar katarak veya yeniden yorumlayarak bilgi üretmesi, çoğaltması, kullanması, paylaşması ve düzenli bir biçimde muhafaza etmesi evrelerinden oluşan bütünsel bir çerçeve olarak ifade etmektedir. Zaim (2005:81) ise bilgi yönetimini, organizasyondaki tüm bilgi türlerinin, değer üretmek ve rekabet avantajı sağlamak için etkin bir şekilde kullanılması ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetlerin tamamı olarak ifade etmektedir.

İşletme amaçlarına sistematik bir şekilde ulaşabilmek için, bireysel bilgilerin, örtülü bilgilerin, kayıt altına alınan bilgilerin ve açık bilgilerin başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilere düşen en önemli görev Rowley (1999:418)'e göre, bilgiye stratejik bir değer olarak bakarak, bilginin oluşum ve paylaşımını desteklemek ve örgütün bilgi değerlerinin geliştirilmesi ve keşfedilmesini sağlayabilmektir. Jones ve George, (2003:292)'e göre ise, birbiriyle ilişkili enformasyon teknolojileri aracılığıyla fonksiyonlar ve bölümler arasında veya bu bölümlerin içinde uzmanlıkların paylaşılması ve bütünleştirilmesidir. Bu bağlamda örgüt bilgisinin yönetimi; örgüt performansını artırmak veya geliştirmek yönünde bilginin kullanılması anlamı da taşıyabilmektedir (Gupta, vd., 2000:18).

İşletmelerin başarılı olabilmeleri için, örgüt ortamında bilginin çalışanlarla paylaşıldığı, bilgiye kolayca ulaşılabilir, sürekli artan bilgi kapasitesini güncelleyen bir ortam oluşturulması gereklidir (Harrison ve Kessels, 2004:39). Başka bir ifade ile bilgi yönetimi, daha iyi bir performansa ulaşacak şekilde, örgüt üyelerinin bilgiyi sistematik bir şekilde topladığı ve örgüt içinde bunu başkalarıyla paylaştığı bir öğrenen kültürün işlenmesiyle gerçekleşir (Robbins ve Coulter, 2003:48).

Bilgi yönetimi ile hedeflenen amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Çapar, 2003:417);

- ✓ Örgüt içerisinde yeni bilginin üretilmesi,
- ✓ Dış kaynaklardaki değerli bilginin örgüte kazandırılması,
- ✓ Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanılması,
- ✓ Bilginin dokümanlar, veri tabanları ve yazılımlar aracılığı ile (yani mevcut örgütsel bilgi varlıkları ile) sunulması,
- ✓ Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırması (daha makro düzeyde),
- ✓ Örgütün birimleri içerisinde oluşan bilginin veya başka örgütlerdeki benzer birimlerin, birimler arası transferinin gerçekleştirilmesi,
- ✓ Örgütsel bilginin kıymetlendirilerek entelektüel sermayeye çevrilmesi ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesi.

Günümüzde çok uluslu şirketlerin yüzde sekseninin bilgi yönetim sistemlerine sahip oldukları ifade edilmektedir. Örneğin British Petroleum'da (BP) bilgi yönetimi, çalışanlara yönelik veri tabanlarının oluşturulması ve 10 bin çalışanın uzmanlık ağı ile ilgili olarak "kimin ne bildiğini" belirlemek için işletme iç ağı adı verilen intranet sisteminin kullanılması ile gerçekleşmektedir. Ancak bilgi yönetimi uygulamalarında en çarpıcı uygulama, IBM firmasında söz konusudur. Xerox'un çalışanları tarafından geliştirilen "Eureka" isimli veri tabanı, fotokopi makinelerinin tamiri için hizmet elemanlarının harcadığı süreyi yarı yarıya azaltmıştır (Greenberg ve Baron, 2003:71).

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Amaç ve Yöntem

Yapılan bu çalışmada temel amaç, örgütsel boyuttaki bilgi yönetiminin örgütsel ustalık üzerinde etkisinin olup olmadığını, etkisi varsa ne düzeyde etkiler ortaya çıktığını belirlemektir. Çalışma kapsamında literatür çalışmalarından elde edilmiş olan bilgiler ışığında teorik alt yapı oluşturulmuş,

uygulama kısmında ise, anket uygulaması ile elde edilen verilerin analizine dayalı nicel araştırma yapılmıştır. Elde edilen verilerin SPSS istatistik programı ile frekans, t, anova, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak, elde edilen bulgular ışığında çalışma önerileri ile araştırma nihai haline ulaşmıştır.

3.2. Ana Külte ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, TR63 bölgesinde (Hatay-Osmaniye-Kahramanmaraş) faaliyet gösteren imalat sektöründe tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Hatay, Osmaniye ve Kahramanmaraş Sanayi ve Ticaret Odası web sayfasında yer alan imalat sektörleri raporları doğrultusunda; Araştırmanın güven seviyesi ve kabul edilebilir hata oranları dikkate alınarak %5 kabul edilebilir hata payı ile %95 güven aralığında 775 örnekleme ulaşılması hedeflenmiş ve bu doğrultuda tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenmiş olan çalışanlara 825 adet anket formu dağıtılmıştır. Ancak 791 adet personelden geri dönüş (%95,8) sağlanabilmiştir. Geri dönüş sağlanabilen anketlerden ise, yetersiz şekilde doldurulan 9 adet anket formu analiz kapsamı dışında bırakılmış olup, toplam 782 adet anket formu analize tabi tutulmuştur.

Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre, katılımcıların demografik özellikleri tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklere Ait Sonuçlar

Yaş	Sayı	%	Medeni Durum	Sayı	%
20 ve altı	38	4,9	Evli	589	74,9
21-30	170	21,7	Bekâr	197	25,1
31-40	242	30,9	Cinsiyet	Sayı	%
41-50	185	23,7	Erkek	549	88,7
51-60	128	16,4	Kadın	233	11,3
60 +	19	2,4	Çalışma Süresi	Sayı	%
Eğitim	Sayı	%	1 Ay - 1 yıl	108	13,8
Orta Öğretim	228	29,2	1-5 Yıl	259	33,1
Lise	283	36,2	6-10 Yıl	149	19,1
Ön Lisans	174	22,2	11-15 Yıl	137	17,5
Lisans	89	11,4	16 Yıl +	129	16,5
Lisansüstü	8	1,0	(N:782)		

Katılımcıların yaş ortalamasına bakıldığında yaklaşık %31’inin 31-40 yaş, %23,7’sinin 41-50 yaş ve 21,7’sinin 21-30 yaş bareminde toplandığı, en düşük yaş bareminin ise 60 yaş üstü aralığında yığılma gösterdiği görülebilmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, orta öğretim (%29,2) ve lise (36,2) düzeyinde eğitim görenlerin çoğunluğu oluşturduğu, an az çoğunluğun ise lisans ve lisans üstü seviyelerinde olduğu görülebilmektedir. Katılımcıların yaklaşık %75’i evli, %25’i bekar; %88,7’si erkek ve % 11,3’ü kadınlardan oluşmaktadır. Son olarak çalışma süreleri incelendiği zaman en fazla 1-5 yıl arası çalışma süresinde katılımcının fazla olduğu, en az katılımın ise 1 yıl ve daha az süredir çalışanlar bazında gerçekleştiği söylenebilecektir.

3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma kapsamında test edilmek istenilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

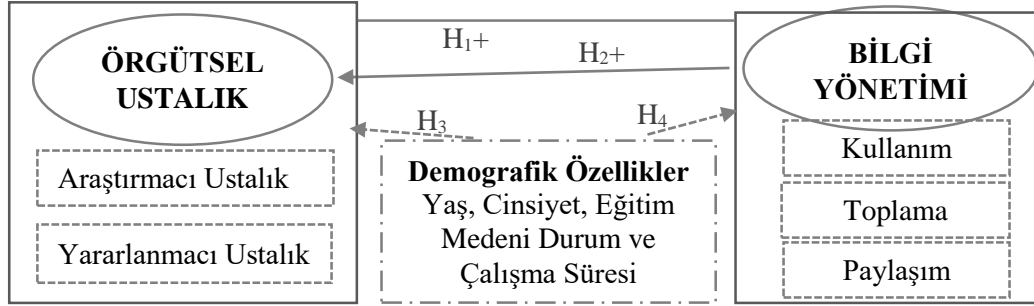
Hipotez₁: Örgütsel ustalık ve alt bileşenleri ile bilgi yönetimi ve alt bileşenleri arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Hipotez₂: Bilgi yönetimi ve alt bileşenlerinin, örgütsel ustalık ve alt bileşenleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez₃: Demografik özelliklerdeki farklılıklar, örgütsel ustalığın alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez₄: Demografik özelliklerdeki farklılıklar, bilgi yönetimi çalışmaları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Araştırmamıza ait araştırma modeli şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak Lubatkin ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen 12 soru önermesinden oluşan “Örgütsel Ustalık Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte 1-6 arasında yer alan soru önermeleri “araştırmacı ustalık” boyutunu ve 7-12 arasında yer alan soru önermeleri ise “yararlanmacı ustalık” boyutunu oluşturmaktadır. Örgütsel ustalık alt boyutlarının güvenilirlik dereceleri sırası ile ,846 ve ,778 şeklindedir.

Araştırmada veri toplamak için kullanılan diğer bir ölçek ise Churchill (1979) tarafından oluşturulan, Lee, Lee ve Kang (2005) tarafından geliştirilen 17 maddelik “bilgi yönetimi” ölçeğidir. Ölçekte 1-6 arası soru önermeleri “bilginin kullanımı”; 7-13 arası soru önermeleri “bilgi toplama” boyutunu ve 14-17 arası soru önermeleri ise, “bilgi paylaşımı” alt boyutunu oluşturmaktadır. Bilgi yönetimi ölçeği güvenilirlik dereceleri ,849; ,881 ve ,714 şeklindedir.

Çalışma ölçeğinde ayrıca katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla “yaş, eğitim, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi” gibi beş adet soru yer almaktadır. Ölçek soru önermeleri 5’li likert yöntemi ile hazırlanmıştır.

4. BULGU ve TARTIŞMALAR

4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizleri ve Güvenirlik Bulguları

Örgütsel ustalık ölçeği 12 soru önermesinden ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Bilgi yönetimi ise 17 soru önermesinden ve üç alt boyutta ele alınmaktadır. Ölçekler içindeki soru önermelerinin yapısal geçerliliği ve doğrulayıcı faktör analizlerinin yapılabilmesi için, veri uygunluğu Kaiser Meyer Olkin katsayısı ve Bartlett Sphericity değerleri ile ölçümlenmiştir. Ölçeklerin alt boyutlarında yer alan soru gruplarının da kendi içerisinde güvenilirliğini tespit amacı ile Cronbach Alfa değerine bakılmıştır. Bulgular tablo 3 ve tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 3. Bilgi Yönetimi Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Boyutlar	Toplam Soru Önermesi	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha	Toplam
Bilgi Kullanımı	1-6	36,322	849	66,747
Bilgi Toplanması	7-13	16,708	881	
Bilgi Paylaşımı	14-7	13,717	714	
Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliği			783	
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare			2821,728	
Sd			91	
P Değeri			,000	

Bilgi yönetiminin alt boyutlarına yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bilgi kullanımı alt boyutunun soru önermeleri ,511 ile,786 aralığında, bilgi toplanması alt boyutunun soru önermeleri ,654 ile ,844 aralığında ve son olarak bilgi paylaşımı alt boyutunda yer alan soru önermelerinin ise ,568 ile 864 aralığında faktör yükleri aldıkları tespit edilmiştir. Bilgi yönetiminin 3 alt bileşenleri, toplam varyansın %66,75’ini açıklayabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bilgi yönetimi alt bileşenlerin güvenilirlik dereceleri ise (KMO: ,783; Ki-Kare: 2821,728; sd: 91; p:,000); sırası ile ,849; ,881 ve

,714 cronbach's alpha değerlerine sahip oldukları belirlenmiştir. Sosyal bilimler araştırmaları için her iki ölçeğin de yeterli düzeyde geçerlilik düzeyine sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4. Örgütsel Ustalık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Sonuçları

Boyutlar	Toplam Soru Önermesi	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha	Toplam
Araştırmacı Ustalık Boyutu	1-6	34,521	846	55,077
Yararlanmacı Ustalık Boyutu	7-12	25,556	778	
Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği		765		
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare		4698,158		
Sd		66		
P Değeri		,000		

Örgütsel ustalık alt boyutlarına yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonucunda araştırmacı ustalık alt boyutunun minimum ,621 ile maksimum ,812 aralıklarında faktör yükü aldığı tespit edilmiştir. Yararlanmacı ustalık boyutunda ise soru önermeleri minumum ,516 ve maksimum ,783 aralıklarında faktör yükü aldıkları gözlemlenmiştir. Örgütsel ustalığa ait olan iki alt bileşenin, toplam varyansın %55,07'sini açıklayabildiği tespit edilmiştir.

Örgütsel ustalığa ilişkin alt bileşenlerin güvenirlilik dereceleri ise (KMO: ,765; Ki-Kare: 4698,158; sd: 66; p:,000); araştırmacı ustalık boyutunun ,837 ve yararlanmacı ustalık alt boyutunun ,798 olduğu belirlenmiştir.

4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Örgütsel ustalık ve bilgi yönetimi değişkenlerine ait tanımlayıcı bulgular tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Değişkenlerin Alt Bileşenlerine Ait Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenler	Alt Boyutlar	N	Min.	Max.	X	S
Örgütsel Ustalık	Araştırmacı Ustalık	782	1,33	5,0	3,55	,803
	Yararlanmacı Ustalık	782	1,67	5,0	4,47	,488
Bilgi Yönetimi	Bilgi Kullanımı	782	1	5,0	3,26	,831
	Bilgi Toplanması	782	1	5,0	4,49	,521
	Bilgi Paylaşımı	782	1	5,0	3,08	,828

Örgütsel ustalığın alt bileşenlerinden araştırmacı ustalık" alt boyutunun (X=3,55, S=.80) ve yararlanmacı ustalık alt boyutunun (X=4,47, S=.49) ortalama değerlerine göre, yararlanmacı ustalık alt boyutunun, araştırmacı ustalığa göre daha yüksek bir ortalama olduğu tespit edilmiştir. Bilgi yönetimi alt bileşenleri dikkate alındığında ise, en yüksek ortalamanın bilgi toplama bileşenine ait olduğu, en düşük ortalamanın ise bilgi paylaşımı alt bileşeninde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

4.3. Değişkenler ve Demografik Özellikler Arası Farklılıklara Yönelik Bulgular

Bağımsız değişkenlerin bileşenleri üzerinde demografik özelliklerin farklılık ortaya çıkartıp çıkarmayacağını belirlemek adına elde edilen analiz bulguları tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Değişkenler ve Demografik Özellikler Arası Farklılıklara İlişkilere Ait Sonuçlar

Demografik Özellikler	Örgütsel Ustalık		Bilgi Yönetimi		
	Araştırmacı	Yararlanmacı	Kullanım	Toplama	Paylaşım
Cinsiyet	1,821	-,203	,0570	1,771	1,938
Medeni Durum	2,611	1,610	2,821	6,533	-,925
Eğitim	8,207**	4,868**	15,634**	18,921**	1,615**
Yaş	2,482	1,067	1,939	1,597	1,193
Çalışma Süresi	26,334**	7,290**	7,121**	42,718**	12,242**

** p<0,05 Anlamlı

Demografik özellikler ile bağımsız değişkenler arası ilişkileri tespit amacı ile yapılan t ve anova testlerine göre, cinsiyet, medeni durum ve yaş farklılıklarının, değişkenler ve alt bileşenleri üzerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkarmadığı (p>0,05) tespit edilmiştir. Eğitim ve çalışma süreleri

farklılıkları ile hem örgütsel ustalık ve alt bileşenleri hem de bilgi yönetimi ve alt bileşenleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu ($p < 0,05$) bulgusuna ulaşılmıştır.

Bulgular neticesinde, cinsiyet, medeni durum ve yaş ile ilgili demografik özelliklerde var olan farklılıkların, örgütsel ustalık ve bilgi yönetimi üzerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkarmadığı, eğitim ve çalışma sürelerindeki farklılıkların ise örgütsel ustalık ve bilgi yönetimi üzerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkardığını ifade etmek mümkündür.

Bu sonuçlar kapsamında “demografik özelliklerdeki farklılıklar, örgütsel ustalığın alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur” ve “demografik özelliklerdeki farklılıklar, bilgi yönetimi çalışmaları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur” ifadeleri ile oluşturulmuş olan Hipotez₃ ve Hipotez₄ eğitim ve çalışma süresi açısından kabul, cinsiyet, medeni durum ve yaş açısından ise red edilmiştir.

4.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Sonuçları

Örgütsel ustalığın ve alt bileşenlerinin bilgi yönetimi ve alt bileşenleri üzerinde etkili olup olmayacağına yönelik analiz yapabilmek adına, değişkenler arasında korelasyon ilişkisinin olup olmadığı belirlenmeye yönelik analiz yapılmıştır. Parametrik nitelikteki veri setinden dolayı da Pearson korelasyonu yapılmıştır. Elde edilen verilere tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7. Korelasyon Analizine Ait Sonuçlar

Değişkenler / Alt Boyutlar		x	sd		1	2	3	4	5
Bilgi Yönetimi	Bilgi Kullanımı (1)	3,26	,831	Pearson Corr.	1				
				Sig.(2-tailed)	,000				
	Bilgi Toplanması (2)	4,49	,521	Pearson Corr.	,551**	1			
				Sig.(2-tailed)	,000	,000			
	Bilgi Paylaşımı (3)	3,08	,828	Pearson Corr.	,447**	,460**	1		
				Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000		
Örgütsel Ustalık	Araştırmacı Ustalık (4)	3,55	,803	Pearson Corr.	,517**	,469**	,425**	1	
				Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	Yararlanmacı Ustalık (5)	4,47	,488	Pearson Corr.	,426**	,394**	,541**	,396**	1
				Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). (p < 0,01, *p < 0,05)

Örgütsel ustalık olgusunun alt bileşeni olan araştırmacı ustalık ile bilgi yönetiminin alt bileşenleri arasında ($r = ,517$; $r = ,469$; $r = ,425$; $p < 0,00$) orta düzeylerde pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyonun var olabileceği bulgusuna ulaşılmıştır.

Aynı şekilde örgütsel ustalık olgusunun alt bileşeni olan yararlanmacı ustalık ile bilgi yönetiminin alt bileşenleri arasında da ($r = ,426$; $r = ,394$; $r = ,541$; $p < 0,00$) orta düzeylerde pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyonun var olabileceği bulgusu elde edilmiştir.

Söz konusu bu bulgulara göre, örgütsel ustalık alt bileşenleri ile bilgi yönetimi alt bileşenleri arasında anlamlı düzeyde pozitif yönlü orta düzeyde ilişki kurulabileceği sonucuna varmak mümkündür.

Bu sonuçlar doğrultusunda hareket edildiği zaman, örgütsel ustalık ve alt bileşenleri ile bilgi yönetimi ve alt bileşenleri arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur ifadeleri ile test edilmeye çalışılan Hipotez₁ kabul edilmiştir.

4.5. Değişkenlere Ait Regresyon Sonuçları

Korelasyon bulguları dikkate alındığında değişkenlerin birbiri ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucu elde edilse dahi, bilgi yönetiminin örgütsel ustalık ve alt bileşenleri üzerinde etkisinin olup olmayacağı regresyon analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla yapılan regresyon analizi bulgularına tablo 8’de yer verilmiştir.

Tablo 8: Regresyon Analiz Sonuçları

Model	Katsayı		Sig.
	Beta (β)	t	
Bilgi Kullanımı R= ,389 ^a R ² = ,152 F= 139,323, p= ,000	,389	11,804	,000
Bilgi Toplanması R= ,667 ^a R ² = ,445 F= 625,556, p= ,000	,667	25,011	,000
Bilgi Paylaşımı R= ,493 ^a R ² = ,244 F= 251,118, p= ,000	,493	15,847	,000
a.Predictors (Contant), Örgütsel Uсталık			
Anova ^a :Sig.:,000 ^b	Coefficient ^a : Sig.:,000 ^b		

Bilgi yönetimine alt bileşeni olan bilgi kullanımı, örgütsel ustalığa ait varyansı %15,2 oranında açıklanabilmektedir. Ayrıca bilgi toplama alt değişkeni örgütsel ustalığa ait varyansı %44,5 oranında ve son olarak bilgi paylaşımı alt değişkeni örgütsel ustalığa ait varyansı % 24,4 oranında açıklamaktadır. Bunun yanında örgütsel ustalığın, bilgi yönetimi alt bileşeni olan bilgi kullanımından %38.9 [(β =,389), (p<0.01)]; bilgi toplama alt bileşeninden %66,7 [(β =,667), (p<0.01)] ve bilgi paylaşımı alt bileşeninden %49,3 [(β =,493), (p<0.01)] oranında pozitif yönde etkilenebileceği bulgularına ulaşılmıştır.

Bu sonuçlar kapsamında genel bir değerlendirme yapılacak olursa, bilgi yönetim faaliyetlerinde ortaya çıkabilecek olumlu düzeydeki artışların, örgütsel ustalık faaliyetlerde de olumlu düzeyde artışlar ortaya çıkarabileceği; başka bir ifade ile bilgi yönetimindeki pozitif artışların, örgütsel ustalık olgusu üzerinde paralel şekilde pozitif artışlara imkan sağlayabileceği söylenebilir. Bulgulara göre, “bilgi yönetimi ve alt bileşenlerinin, örgütsel ustalık ve alt bileşenleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” ifadesi ile belirtilmiş olan Hipotez₂ kabul edilmiştir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmelerin rekabet başarısı ve hayatta kalma mücadelesi farklı şekillerde strateji üretmelerine bağlıdır. Bu nedenle örgütsel ustalık olarak adlandırılan anlayışın başarılı olabilmesi, tüm işletme yapı ve süreçlerinde bilginin etkin kullanımı ve paylaşılması ile mümkün olabilecektir. İşletme bünyesinde yeni bilgilerin üretilmesi ya da dış kaynaklardaki değerli bilgilerin örgüte kazandırılması ve bunların örgütsel kararlarda kullanılabilir hale getirilmesi üst yönetimin genel amaçları arasında olmalıdır. Kar, hizmet, devamlılık ve sosyal sorumluluk döngüsünde ortaya koyulan genel amaçlara bilgi yönetimi sayesinde ulaşmak mümkündür, kaldı ki bu şekilde bir yapının ortaya konulması aynı zamanda işletmeleri örgütsel ustalık konusunda da daha etkin hale getirebilecektir.

Örgütsel ustalık ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkisel unsurlar incelendiği zaman aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Örgütsel ustalık alt bileşenleri ile bilgi yönetimi alt bileşenleri arasında anlamlı düzeyde pozitif önlü orta düzeyde ilişki kurulabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsam içerisinde, bilgi yönetiminin alt bileşenleri ile örgütsel ustalık olgusunun alt bileşeni olan araştırmacı ustalık arasında (r =,425 ile r =,517 aralığında p<0,00) orta düzeylerde; yararlanmacı ustalık alt bileşenleri arasında da (r =,394 ile r =,541 aralığında; p<0,00) orta düzeylerde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyonun var olabileceği tespit edilmiştir.

Örgütsel ustalık ve bilgi yönetimi alt bileşenleri arasındaki regresyon oranları incelendiğinde ise aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Örgütsel ustalığın, bilgi yönetimi alt bileşeni olan bilgi kullanımından %38.9 [(β =,389), (p<0.01)];

Örgütsel ustalığın, bilgi toplama alt bileşeninden %66,7 [(β =,667), (p<0.01)];

Örgütsel ustalığın, bilgi paylaşımı alt bileşeninden %49,3 [(β =,493), (p<0.01)] oranında pozitif yönde etkilenebileceği bulgularına ulaşılmıştır.

Bu sonuçlar ışığında bilgi yönetimindeki pozitif artışların, örgütsel ustalık olgusu üzerinde paralel şekilde pozitif artışlara imkan sağlayabileceği söylenebilir.

Demografik değişkenler ile örgütsel ustalık ve bilgi yönetimi değişkenleri arasındaki ilişki durumları incelendiğinde ise aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Cinsiyet, medeni durum ve yaş ile ilgili demografik özelliklerde var olan farklılıkların, örgütsel ustalık ve bilgi yönetimi üzerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkarmamaktadır.

Eğitim ve çalışma sürelerindeki farklılıklar, örgütsel ustalık ve bilgi yönetimi üzerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkarmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre araştırma kapsamındaki hipotezlerimizin kabul ve red durumlarına ilişkin genel durum ise aşağıda sunulmuştur.

Hipotez1: Örgütsel ustalık ve alt bileşenleri ile bilgi yönetimi ve alt bileşenleri arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.	KABUL
Hipotez2: Bilgi yönetimi ve alt bileşenlerinin, örgütsel ustalık ve alt bileşenleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
Hipotez3: Demografik özelliklerdeki farklılıklar, örgütsel ustalığın alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez4: Demografik özelliklerdeki farklılıklar, bilgi yönetimi çalışmaları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur	KISMEN KABUL

Elde edilen bulgular, yalnızca belirli bir sektör ve kurumsal düzeyde yapıldığından dolayı tüm işletmelere genelleme yapılamayacaktır. Bu konuda farklı araştırmacıların farklı sektörlerde de uygulama yapması yazına katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Alkan, N., (2003). Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi, Bilgi Dünyası, 4(2):122-145
- Arslan, A., ve Giriş, F., (1999). İslam Felsefesi Üzerine, Vadi Yayınları, Ankara.
- Awad, E., & Ghaziri, H., (2004). Knowledge Management, New Jersey: Prentice Hall Publishing.
- Barutçugil, İ., (2002). Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K., (2013). "Clarifying The Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies", The Academy of Management Perspective, 27(24):287-298.
- Bodwell, W. & Chermak, T. J. (2012), "Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy With Scenario Planning", Technological Forecasting & Social Change, 77(2), 193-202.
- Buckman, R., (2004). Building a Knowledge – Driven Organization. U.S.A.: McGraw-Hill Companies Pub.
- Burgers, Henri And Jansen, Justin J.P. (2008) "Organizational Ambidexterity And Corporate Entrepreneurship: The Differential Effects On Venturing, Innovation And Renewal Processes," Frontiers Of Entrepreneurship Research: Vol. 28: Iss. 19, Article 2.
- Cao, Q., Gedalovic, E., & Zhang, H., (2009). "Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies and Synergistic Effects", Organization Science. 20(4), 781-796.
- Celep, C., ve Çetin, B., (2003). Bilgi Yönetimi, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Coşkun, B.M. ve Afşar, A. (2016). Kamu Kurumlarında Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisine Yönelik Alan Araştırması, Social Sciences Studies Journal, 2(2):32-43.
- Çapar, B., (2003). "Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı, Beta Yayınları, İstanbul.

- Çiftçi, G.E. (2017). “Örgütsel Uсталık Çalışmalarının Personel Güçlendirme Üzerinde Etkisi”, *International Journal of Academic Value Studies*, Vol:3, Issue:10; pp:188-202.
- Drucker, P., (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*, (Çev.: Belkıs Çorakçı), İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Duncan, R., (1976). “The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures Forinnovation”. In R. H. Killman, L. R. Pondy And D. Sleven (Eds.), *The Management Of Organization*, New York: North Holland.
- Filiou, D., & Windrum, P., (2008). “Inter-Firm Ambidexterity in Complementary Competence Domain: A Study of UK Biotech”, *Academy of Management Proceedings*. (1):1-6.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J., (2004). “The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity”, *Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J., (2004). “Building Ambidexterity Into An Organization Topic: Leadership and Organizational Studies”, *MIT Sloan Management Review*, 45(4):47-55
- Greenberg, J., & Baron R. A., (2003). *Behavior in Organizations New*.
- Gupta, B., Iyer L. S., & Aronson J. E., (2000). “Knowledge Management: Practices and Challenge”, *Industrial Management ve Data Systems*, 100(1):17-21.
- Güçlü, N., ve Sotirofski, K., (2006). *Bilgi yönetimi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4):351-371.
- Han, M., & Celly, N., (2008). “Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25(4):335-349.
- Harrison, R. & Kessels, J. (2004). “Human Resource Development in a Knowledge Economy”, New York: Palgrave Macmillan Pub.
- He, Z., ve Wong, P.K. (2004). “Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test Of The Ambidexterity Hypothesis”, *Organization Science*, 15(4):481-494.
- Jones, G. R., & George J. M., (2003), *Contemporary Management*, Mc Graw-Hill, Boston.
- Kauppila, O. P., (2007). “Towards a Network Model of Ambidexterity”, *Helsinki School Economics Working Papers*, W-429.
- Lubatkin, M. H., Şimşek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F., (2006). “Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: the Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration”, *Journal of Management*, Vol. 32(5):646-672
- Malhotra, Y., (1997). “Knowledge Management in Inquiring Organizations”, *Proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems*. Indianapolis.
- Odabaş, H., (2005). “Bilgi Yönetimi Sistemi” *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Odabaş, H., (2008). “Bilgi Yönetimi ve Yüksek Öğrenim Kurumlarında Kurumsal Açık Erişim”, XIII. Türkiye'de internet Konferansı, ODTÜ, Ankara.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., (2013). “Organizational Ambidexterity: Past, Presentand Future”, *Academy of Management Perspectives* (in press).
- Robbins, S. P., & Coulter M., (2003). *Management*, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey: Person.
- Rowley, J., (1999). “What is Knowledge Management?” *Library Management*, 20(8)
- Sezer, B., (2016). “Örgütsel Uсталığın Performans Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi*.
- Sipahi, G.A., ve Enginoğlu, D., (2013). “Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Arasındaki İlişkinin Açıklanmasına Yönelik Bir Araştırma” *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1):290-299

Tan, M. ve Liu, Z., (2014). “Paths to Success: An Ambidexterity Perspective on How Responsive and Proactive Market Orientations Affect SMEs’ Business Performance”, Journal of Strategic Marketing, 22(5):420-441.

Tushman, M.L & O'Reilly, C.A. (1996), “The Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary And Revolutionary Change”, California Management Review, 38(4): 8-30.

Türk Dil Kurumu, (<http://www.tdk.gov.tr>)

Zaim, H., (2005). Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi, İşaret Yayınları, İstanbul.