



**T. C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BİLGİ ATALETİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN GİRİŞİMCİ
DAVRANIŞ ÜZERİNE OLAN ETKİSİ: OSMANİYE İLİ
ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALPTUĞ AKSOY

OSMANİYE - 2015

T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

BİLGİ ATALETİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN GİRİŞİMCİ
DAVRANIŞ ÜZERİNE OLAN ETKİSİ: OSMANİYE İLİ ORGANİZE
SANAYİ BÖLGESİ UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Murat TÜRK

ALPTUĞ AKSOY

OSMANİYE – 2015

TEZ ONAYI

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne;
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "İşletme Anabilim Dalı
12YLIS1102 no'lu öğrencisi Alptuğ AKSOY tarafından Prof. Dr. Murat TÜRK
danışmanlığında hazırlanan "Bilgi Ataleti ve Örgütsel Öğrenmenin Girişimci Davranış
Üzerine Olan Etkisi: Osmaniye İli Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması" başlıklı bu
çalışma aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Yüksek Lisans Tezi
olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Murat TÜRK



Üye : Doç. Dr. M. Fedai ÇAVUŞ



Üye : Yrd. Doç. Dr. A. Aslı SEZGİN



Yukarıdaki Jüri kararı Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Kurulu'nun 07/01/2015. tarih ve 2015.1.1. Sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa TANC
Enstitü Müdürü



*Bu tezde kullanılan özgün bilgiler, şekil, çizelge ve fotoğraflardan kaynak göstermeden
alıntı yapmak 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu hükümlerine tabidir.*

T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Bilgi Ataleti ve Örgütsel Öğrenmenin Girişimci Davranış Üzerine Olan Etkisi: Osmaniye İli Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar geçen tüm süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla beyan ederim.

ALPTUĞ AKSOY

06.01.2015

ÖZET

BİLGİ ATALETİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ ÜZERİNE OLAN ETKİSİ: OSMANİYE İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ UYGULAMASI

Alptuğ AKSOY

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Murat TÜRK

Ocak 2015, 116 sayfa

Atalet kavramının insan davranışlarına uyarlanması, yöneticilerin problem çözme ve karar verme noktasında sıklıkla rutin ve sabit bir metoda başvurmaları ve bunun sonucunda ise rakipleri tarafından kolaylıkla öngörülebilir stratejiler geliştirmelerini açıklamaktadır. Bu durum, günümüz hızla değişen rekabetçi şartlarına uyum sağlamak zorunda olan örgütlerin dinamik çevresel beklentilere cevap verme etkinliğini olumsuz yönde etkiler ve ayakta kalabilmek için sürekli değişen çevreye uyum sağlayıcı stratejiler ve yapılar için gerekli olan yenilikçi iklimin oluşumunda da engelleyici rol oynar. Örgütlerin ve yöneticilerin atalet olgusuna yenilmemek için kullanabilecekleri en etkili yöntem bilgidir. Bilgi öğrenme yolu ile kazanılır. Öğrenme, bilgi ve tecrübe sonucu bireylerin zihinsel ve davranışsal yönde değişimi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel öğrenme ise bireylerde bulunan bilginin iş grupları ve takımlar aracılığı ile nihai olarak örgüt geneline nüfuz etmesidir. Atalet halinden kurtulan ve değişime karşı direnç göstermeyen bireyler ve yöneticiler girişimci davranarak dış çevredeki olaylara karşı hesaplanabilen rasyonel riskler alırlar ve fırsatlardan azami ölçüde yararlanırlar. Çevresel fırsatlardan girişimci ve yenilikçi davranış gösteren bireyler aracılığı ile yararlanan örgütler, yenilik kapasitelerini artırır ve örgütsel kırılganlıklarını azaltırlar. Bu doğrultuda tasarlan bilgi ataleti ve örgütsel öğrenmenin girişimci davranış üzerine olan etkisi başlıklı çalışmada, imalat sektörü yöneticilerinin adı geçen kavramlar ile ilgili tutumlarının, anket yöntemi kullanılarak ölçülmesi ve kavramlar arasındaki ilişkilerin

yapısının ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında inceleme yapılan mevcut durum, çeşitli boyutları ile tespit edilmiş ve gerekli çıkarımlar sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgi Ataleti, Girişimcilik, Girişimci Davranış, Örgütsel Öğrenme.

ABSTRACT

THE IMPACT OF KNOWLEDGE INERTIA AND ORGANIZATIONAL LEARNING ON ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR: AN APPLICATION OF OSMANIYE ORGANIZED INDUSTRIAL AREA

Alptuğ AKSOY

Osmaniye Korkut Ata University, Institute of Social Sciences

Postgraduate, Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Murat TÜRK

January 2015, p. 116

Applying the concept of inertia to individual behaviors explains that; both individuals and managers have a tendency to reuse their past knowledge and experience frequently while making decisions and solving problems in order to avoid risks and saving time. As a result of that, competitors and outsiders can easily predict the behaviors of managers and problem solving strategies of the enterprise in general. That is to say, inertia will jeopardize the reaction potential of the firm to environmental changes and diminishes its adaption to adjust its operations to dynamic market condition. Knowledge is the key to hinder the effects of inertia in organizations. Learning potential of the firm determines the level of acquiring and effectively using the organizational knowledge. Thus, besides knowledge, individual and organizational learning is another key component to invalidate the impact of inertia. Managers and decision makers who terminates the resistance to change and impair the impacts of knowledge inertia through organizational and individual learning then take the advantage of environmental opportunities and improve the firms' innovation capacity. Entrepreneurial behaviors - rational and manageable risk taking and maximizing the benefit from environmental opportunities - lead to diminish the organizational fragility and facilitate the adaption of firm to altering conditions rapidly. In this perspective, this study aims to investigate the impact of knowledge inertia and organizational behavior on entrepreneurial behaviors in Osmaniye Organized Industrial Area. The necessary data has been collected from manufacturing companies through

questionnaire. According to findings of the study, current situation is depicted and inferences are made.

Key Words: Entrepreneurship, Entrepreneurial Behavior, Knowledge, Knowledge Inertia, Organizational Learning.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
ÖNSÖZ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİ ATALETİ

1.1. BİLGİ SPEKTRUMU	4
1.1.1. Veri	4
1.1.2. Enformasyon	5
1.1.3. Bilgi	6
1.2. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI	10
1.2.1. Bireysel Bilgi	10
1.2.2. Organizasyonel Bilgi	11
1.2.3. Örtülü Bilgi	12
1.2.4. Açık Bilgi	14
1.3. BİLGİNİN ÜRETİMİ VE DÖNÜŞÜMÜ (SECI MODELİ)	15
1.3.1. Sosyalleştirme	15

1.3.2. Dışsallaştırma	16
1.3.3. Birleştirme	17
1.3.4. İçselleştirme	17
1.4. BİLGİ ATALETİ	18
1.4.1. Bireysel Düzeyde Atalet Kavramı	20
1.4.1.1. Fiziksel Atalet	21
1.4.1.2. Zihinsel Atalet	21
1.4.2 Bilgi Ataleti ve Boyutları.....	23
1.4.2.1. Öğrenme Ataleti	24
1.4.2.2. Deneyim Ataleti	25

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

2.1. ÖĞRENMENİN TANIMI VE DÜZEYLERİ	27
2.1.1. Bireysel Öğrenme	28
2.1.2. Takım Halinde Öğrenme	29
2.1.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme	30
2.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÇEŞİTLERİ	30
2.2.1. Tek Etaplı Öğrenme.....	31
2.2.2. Çift Etaplı Öğrenme.....	32
2.2.3. Öğrenmeyi Öğrenme	33
2.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ	35

2.3.1. Bilginin Elde Edilmesi	35
2.3.2. Bilginin Yayılması	36
2.3.3. Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması	37
2.3.4. Bilginin Saklanması.....	37
2.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	38
2.4.1. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyici Unsurlar	39
2.4.2. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştırıcı Unsurlar	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ

3.1. GİRİŞİM VE GİRİŞİMCİ KAVRAMLARI	43
3.1.1. Girişim Kavramı	43
3.1.2. Girişimci Kavramı	46
3.1.2.1. Girişimcilerin Özellikleri	47
3.1.2.1.1. Kontrol Odağı	48
3.1.2.1.2. Bağımsız Olma	49
3.1.2.1.3. Rasyonel Risk Alma Eğilimi	49
3.1.2.1.4. Belirsizliğe Katlanma	50
3.1.2.1.5. Kendine Güven	50
3.1.2.1.6. Yaratıcılık ve Yenilikçilik	51
3.2. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI	51
3.3. GİRİŞİMCİLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	53
3.3.1. Kişilik Özellikleri	54

3.3.2. Aile	54
3.3.3. Eğitim	55
3.3.4. Toplumsal Çevre	56
3.4. GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ	57
3.4.1. Risk Alma	58
3.4.2. Proaktiflik	58
3.4.3. Yenilik Kapasitesi ve Yenilikçi Davranış	59

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ ATALETİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	61
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	61
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	62
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	64
4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	65
4.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	65
4.5.2. Güvenilirlik Analizi	70
4.5.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	72
4.5.4. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	75
SONUÇ	79
KAYNAKÇA	84
EKLER	96
ÖZGEÇMİŞ	100

KISALTMALAR

DKO	: Dış Kontrol Odağı
Dok.	: Doktora
İBE	: İşbaşı Eğitim
İKO	: İç Kontrol Odağı
KO	: Kontrol Odağı
OOSB	: Osmaniye İli Organize Sanayi Bölgesi
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
p	: Anlamlılık Düzeyi
R	: Korelasyon Katsayısı
R²	: Determinasyon Katsayısı
SECI	: Sosyalleştirme, Dışsallaştırma, Birleştirme, İçselleştirme (Socialization, Externalization, Combination, Internalization)
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (Statistical Package for Social Sciences)
SWOT	: Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: Ve Benzeri
Yük.Lis.	: Yüksek Lisans
α	: Cronbach's Alpha Katsayısı

TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Bireysel Atalet Oluşumunun Nedenleri	22
Tablo 2.1. Girişim Süreçleri Aşamaları	45
Tablo 4.1. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları	65
Tablo 4.2. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Yaş Dağılımları	66
Tablo 4.3. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Eğitim Düzeyleri	66
Tablo 4.4. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Sektördeki Deneyim Süreleri	67
Tablo 4.5. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Firmadaki Konumları	67
Tablo 4.6. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Sanayi Kolu Dağılımları	68
Tablo 4.7. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Sektördeki Faaliyet Süreleri	69
Tablo 4.8. Anket Yapılan Firmalarda İstihdam Edilen Personel Sayısı	69
Tablo 4.9. Anket Yapılan Firmalardaki Yönetim Yapısı	70
Tablo 4.10. Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri	71
Tablo 4.11. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri	73
Tablo 4.12. Bilgi Ataleti ve Örgütsel Öğrenmenin Girişimci Davranışa Etki Düzeyini Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçlar	76

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Bilgi Spektrumu	15
Şekil 1.2. Bilgi Oluşumu ve Dönüşüm Süreci (SECI Modeli)	18
Şekil 1.3. Bireysel Atalet Boyutları	20
Şekil 1.4. Ataletin Yan Bağlantı Yardımı ile Revizyonu	26
Şekil 2.1. Örgütsel Öğrenme Döngüsü	34
Şekil 2.2. Örgütsel Öğrenme Süreci	38
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	64

ÖNSÖZ

“Bilgi Ataleti ve Örgütsel Öğrenmenin Girişimci Davranış Üzerine Olan Etkisi: Osmaniye İli Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması” başlıklı çalışma, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalına Yüksek Lisans Tezi olarak sunulmuştur.

Bu çalışma ile Osmaniye İli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerdeki yönetici pozisyonunda görev yapan işgörenler düzeyinde bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve girişimci davranış kavramları ölçülmeye çalışılmış, araştırma sonucu yapılan çözümlene ve incelemeler sayesinde yöneticilerin, bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve girişimci davranış düzeyleri konusunda faydalı bilgiler elde edilmiştir.

Tez konusunun belirlenmesinden tamamlanmasına kadarki bütün aşamalarda ihtiyaç duyduğum her türlü desteği esirgemeyen, daha iyi işler yapma konusundaki cesaretlendirici tutum ve davranışlarıyla adeta çalışma şevki ve enerjisi veren danışman hocam Prof. Dr. Murat TÜRK’e en içten teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Anket verilerinin analiz edilmesindeki destekleri ve düşünce kalıplarımı genişleten farklı yaklaşım yolları sunmalarından dolayı Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ ve Yrd. Doç. Dr. Emre YAKUT’a, anket uygulamasının gerçekleştirilmesindeki katkıları ve büyük özverilerde bulunarak çalışmanın her aşamasında manevi destekleriyle yanımda olan değerli iş arkadaşlarım Arş. Gör. Mehmet Fatih AÇAR ve Arş. Gör. Erdem KÜRKLÜ’ye, çalışmanın uygulama kısmı için gerekli olan verileri sağlamada gösterdikleri kolaylık ve desteklerinden dolayı, Sayın Celal ŞANAL başta olmak üzere, Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi yönetici ve çalışanlarına, içtenlikle teşekkür ederim.

Bu çalışma, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından OKÜBAP – 2013 – PT3-026 numaralı proje olarak desteklenmiştir. Destekleri ve işlerin yürütülmesindeki yol gösterici tavırları nedeniyle BAP Komisyon Başkanı Prof. Dr. Sabri ULUKANLI başta olmak üzere, Koordinatörlük yetkilileri ile çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Alptuğ AKSOY

Osmaniye, 2015

GİRİŞ

Son otuz yılda artan rekabet ve küreselleşme, etkisini tüm alanlarda olduğu gibi işletmecilik alanında da göstermiştir. Sektörler ve firmalar arası rekabet hiç olmadığı kadar üst düzey ve hissedilir bir hal almıştır. Rekabeti belirleyen parametreler; üretim kapasitesi, kalite, maliyet kontrolü ve hız 20. yüzyılda artık yerini inovasyon (yenilik) ve bilgi yönetimi gibi daha karmaşık süreçlere bırakmıştır. Rekabetçi unsurlardaki bu değişim, firmaların uzun süre boyunca ellerinde tuttıkları gücü sırası ile araçlara ve oradan da tüketicilere doğru kaydırmıştır. Tüketici istek ve tercihlerinin sürdürülebilir rekabet avantajını kaybetmeden işletmeler tarafından karşılanması ise ancak bilgi ile mümkündür. Günümüz gelişen haberleşme ve ulaşım teknolojileri sayesinde daha fazla miktarda bilgiye olan ihtiyaç durdurulamaz bir hızda artmakta, diğer yandan ise oluşan bu bilgi yığını ile mücadele etmek için yeni yöntemler ve teknikler geliştirilmektedir (Demirci, 2013: 39) .

Özellikle gelişmiş ülkelerde adına “rekabetçi örgüt” denilen bu tip işletmeler gerek sistemleri, gerekse yapıları ve yönetim biçimleri ile bu bilgi yığını ile mücadeleyi, yığın içinden işe yarar bilgiyi sentezleyip anlamlandırmayı ve işe yarar bilgiyi örgüt tabanına yaymayı etkili bir şekilde başarmışlardır. Bu süreçleri kontrol etme ve etkin kullanma niyetinde olan örgütlerin her şeyden önce yönetsel anlamda yeniden bir zihinsel ve yapısal değişikliği gerçekleştirme ihtiyacı olduğu söylenebilir.

Bireysel ve yönetsel düzeyde iş yapmama, erteleme, tembellik, organizasyonel düzeyde ise değişime ayak uydurmama, değişim sinyallerini zamanında almama, değişime ve yeniliğe direnme, iletişim zayıflığı, eşgüdüm eksikliği şeklinde kendini gösteren *atalet*, örgütlerde başarısızlık, belirsizlik, kararsızlık, verimsizlik ve şikayetçi olma gibi fiziksel ve psikolojik sınırlayıcıların yaşanmasına neden olabilmektedir. Dünya standartlarında rekabetçi bir yapıya gelmek isteyen işletmelerin, bireysel, yönetsel ve organizasyonel düzeyde atalet halinden kurtulmaları kaçınılmaz bir zorunluluktur (Soysal, 2010: 17).

Ataletin yenilmesi, bireylerin, grupların ve organizasyonların iş verimliliği ve performanslarının artması için örgütlerin en güncel ve doğru bilgiyi zamanında, güvenilir ve eksiksiz bir biçimde elde etmesi, bununla da yetinmeyip proaktif politikalar geliştirerek bilgiyi kendi bünyesinde üretmesi, paylaşması ve kullanması gerekmektedir.

Örgütleri de birer canlı organizma olarak düşünürsek her örgütün yaşayabilmesi ve dinamik rekabet ortamında hayatta kalabilmesi için kendisini sürekli yenileyebilen bir öğrenme sürecine girmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle örgüt çalışanları, takımlar ve departmanlar öğrenme süreçlerini mümkün olduğu kadar aktif kullanıp, bu süreçleri günlük iş yapış rutinleri gibi kabul ederek bir yaşam biçimi veya koşulu gibi algılamak zorundadırlar. Örgütsel öğrenmenin bir felsefe olarak benimsenmiş, hayata geçirilmiş ve süreklilik kazanmış olması kurumsallaşmanın önünü açar, stratejik rekabet ortamında işletmeleri rakiplerinden güçlü kılar. Öğrenmeyen örgütler çağın gereklerine ayak uyduramaz, yaşayamaz ve gelişemezler. Bu sebeple, örgütlerin de stratejilerini, politikalarını, iş süreçlerini, vizyonlarını, misyonlarını, iş akış şemalarını ve iletişim kanallarını geliştirmeleri değişimin gereği olarak kendilerini yenilemeleri kaçınılmaz bir olgudur (Seymen ve Bolat, 2002: i).

Doğru zamanda, doğru yerde, çevresel fırsatlardan bilginin gücü ile azami miktarlarda yararlanarak hesaplanabilen riskler alan, yenilik yapabilen ve gelişme kaydedebilen kişiler yani *girişimciler*, yeni kaynaklar ve teknolojilerle toplumu buluştururlar. Bu sayede öncesinde atıl durumda olan veya az kullanılan girdileri ekonomiye kazandırır ve üretimde artış meydana getirirler (İlter, 2008: 1). Gelişen, modernleşen ve küreselleşen günümüz şartlarında girişimcilerin bu girdileri ekonomiye sunmaları ancak ve ancak sıkı rekabet koşulları ile baş edebilmeyi öğrenmeleri, baş döndürücü bir hızla ilerleyen ve gelişen teknolojiye ayak uydurabilmeleri ve bütün bunlara sahip olabilmek için de bilgiye ve yeniliklere öncülük edecek vizyona sahip olmaları ile mümkündür (Tanoğlu, 2008: 4). İhtiyaç duyulan yerde ve zamanda, uygun müşteriye doğru ürünü sunabilen girişimcinin bireysel anlamdaki kazanımları iş tatmini, kendi işinin patronluğu, statü, itibar ve güç gibi olgulardır.

Bu çalışmada yukarıda adı geçen kavramlar arası ilişkiler incelenmiş ve birtakım hipotezlere yönelik araştırmalar yapılmıştır. Araştırma neticesinde elde edilen çıktılar doğrultusunda gerekli önerilerde bulunulmuştur. Araştırmanın birinci bölümünde bilgi, bilgi hiyerarşisi, bilgi türleri ve sınıflandırılma biçimleri, bilginin oluşum ve dönüşüm için izlediği yol, bilgi ataleti ve boyutları gibi kavramlar mevcut literatür doğrultusunda incelenmiştir.

İkinci bölümde ise öğrenmenin tanımı ve düzeyleri, örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel öğrenme süreci içerisinde yer alan bilgi edinimi, yayılması, yorumlanması ve değerlendirilmesi gibi adımlar ile örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörlere yönelik

araştırma yapılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde girişim ve girişimci kavramları, girişimci özellikleri, girişimcilik kavramı ve kavrama etki eden faktörler ve girişimci davranış olguları üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş, sonrasında ise anket yöntemi ile elde edilen bulguların analizi ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Son olarak, araştırma bulgularından hareketle araştırmacı ve uygulayıcılara faydalı olabilecek öneriler aktarılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİ ATALETİ

Bu bölümde bilgi spektrumu, bilginin sınıflandırılması, bireysel-örgütsel ve örtülü-açık şeklinde gruplanan bilgi sınıflandırılması, bilginin oluşumu ve dönüşümünü açıklayan SECI (sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme, içselleştirme) modeli, bilgi ataleti ve boyutları, kişisel düzeyde atalet, deneyim ve öğrenme ataleti gibi konular üzerinde durulacaktır.

1.1. BİLGİ SPEKTRUMU

Bilgi kavramı ile çoğunlukla çok geniş bir yelpazede karşılaşılır. Bilgi ile ilgili benzeşen kavramlar günlük yaşamda ve literatürde çoğunlukla kolay bir şekilde birbiri yerine kullanılabilir. Farklı özellikleri ve bu özelliklerin kendi içindeki etkileşimleri hiyerarşik olarak ayrık duran kavramların net bir ayrımının yapılması hem örgütler hem de yönetici pozisyonunda çalışan işgörenler için iş kolaylığı sağlaması açısından önem arz etmektedir. Örgütlerin başarıları ya da başarısızlıkları bu kavramlardan hangisi veya hangilerine ihtiyaç duyulduğu, bilinip bilinmediği ve her bir kavram ile neler yapılabileceğine karşı gösterilecek olan farkındalığa bağlıdır (Davenport ve Prusak, 2001: 21).

En basit anlamıyla veri, durum, gözlem veya oluşumların her türlü ifade edilmiş biçimidir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 36). Başka bir ifade ile, işlem süreçlerinden geçirilmemiş ham gösterim adıyla anılan data (veri), tekil söyleniş biçimi olan datum sözcüğünün çoğul biçimidir. Enformasyon, konu ve amaç ile ilintili, karar verme noktasında aktif rol üstlenen ham verilerin düzenlenmiş haline denir (Clarke ve Rollo, 2001: 207). Son olarak bilgi ise, anlamlandırılmış enformasyon kümesi kavramını karşılamaktadır.

Kavram kargaşası yaşamayı ortadan kaldırmak adına, adı geçen öğeler, ilerleyen bölümlerde detaylandırılmıştır.

1.1.1. Veri

Veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının ayrımı her zaman için kolay olmayabilir. Belirli şartlar altında ve bağlamda yer alan kişiler için veri olabilecek bir gerçeklik, farklı bir bağlam ve durum örüntüsü içindeki başka bir birey için enformasyon ya da bilgi olarak adlandırılabilir (Barutçugil, 2002: 57). Veri, olaylar hakkındaki

birbirinden bağımsız nesnel gerçekleri ifade eder. Bilgi spektrumunun bir ucunda yer alır. Veri, olaylar ile ilgili nesnel ve ham gerçekler olup birbirleri ile etkileşim içerisine girmemişlerdir. Örgütsel amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmadan kaydedilmesidir. Çeşitli durumların, gözlemlerin veya oluşumların her türlü gösterimidir (Davenport ve Prusak, 2001: 22). Enformasyonun ve dolayısı ile de bilginin ham maddesi olarak karşımıza çıkan veri, nicelikleri, olguları, eylemleri, gözlemleri temsilen tesadüfi olmayan rastgele bir araya getirilmemiş sembollerden oluşan bir kümeye benzetilebilir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 36). Barutçugil'e (2002) göre veri, özümlememiş yorumlanmamış gözlemler ve işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2002: 57).

Günümüz iletişim ve teknoloji yoğun iş dünyasında veri, çoğunlukla bilgisayar sistemlerinde depolanmaktadır. İş süreçlerini gerçekleştiren araştırma ve geliştirme, insan kaynakları, üretim, finans, muhasebe, pazarlama, halkla ilişkiler vb. gibi departmanlar verileri sistemlere girmektedirler. Genel eğilim, verilerin adem-i merkeziyet durumunu korumak ve örgütte bulunan işgörenlerin kolaylıkla kayıt altına alınmış verilere erişimini sağlamaktır (Türk, 2003: 77). Geniş bir veri ağı kuran işletmelerde ihtiyaçtan daha fazla miktarda toplanan veri her zaman işe yaramayabilir ve işgörenler açısından belirsizliği azaltmak yerine karar verme süreçlerini zorlaştırıp atalet hali yaratabilir.

Departmanlardaki işgörenler tarafından tutulmuş kayıtlar (veri) tek başlarına bir anlam ifade etmez. Veriler karar vericilere ne yapmaları gerektiğini açıklayamaz. Değerlendirme ve yorum içermediği gibi kendisinin önemi ya da işe yarayıp yaramayacağı hakkında kullanıcıya fikir sunmaz (Türk, 2003: 77). Veri, enformasyon yaratımı ve bilgi dönüşümü için gerekli hammaddeyi oluşturur (Davenport ve Prusak, 2001: 23). Bu nedenle, veri, enformasyona dönüştüğünde bir anlam kazanacaktır (İpçioğlu, 2004: 12).

1.1.2. Enformasyon

Veriden daha zengin bir içeriğe sahip enformasyon genellikle yazılı, sözlü veya görsel iletilen bir mesajdır ve düzenlenmiş verilere denir. Daha genel anlamda enformasyon bir sistemin durumunu başka bir sisteme bildirmesidir (Bükeç, 2007: 2). Awad ve Ghaziri'ye (2004) göre enformasyon, karar vermeyi kolaylaştıracak şekilde verinin toplanması ve biçimlendirilmesi sürecidir (Awad ve Ghaziri, 2004: 36). Enformasyon, belirli bir şekle sokulmuş, anlam taşıyan ve kullanıcılarına faydalı

olabilecek veridir. Enformasyon olaylar, şahıslar ve farklı veri kümeleri arasında ilişki kurarak daha karmaşık sonuçlar çıkarımı yapma imkanı sağlar (Zaim, 2005: 68).

Enformasyonun amacı, alıcısının konu hakkındaki zihinsel haritasını, değerlendirmesini ve tutumunu değiştirmek ve bir etki oluşturmaktır. Enformasyonun veriden farklı olarak bir anlamı ve amacı vardır. Amaca yönelik organize edilmiş enformasyon alıcısını biçimlendirme potansiyeline sahip olacağı gibi, kendisinin de bir biçimi vardır (Zaim, 2005: 69). Günümüz bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerleme sayesinde bireyler ve işgörenler enformasyona rahatlıkla ulaşabilmektedirler. Enformasyonlar işlenmiş verilerdir ve veri tabanlarında tutulurlar (Türk, 2003: 77).

Enformasyonun örgüt içindeki aktarımı fiziksel ağlar ile sağlanabilir. Biçimsel iletişim ağları olarak da isimlendirilen gözle görülür araçlar, başlangıç ve bitiş noktaları sabit olan bir altyapıya sahiplerdir. Uydular, elektronik postalar, kablolar, posta kutuları biçimsel iletişim ağlarına birer örnektir. Bunun yanı sıra iletilmek istenen mesajın önem ve yapı düzeyine göre biçimsel olmayan (informal) iletişim ağları da kullanılabilir. İşgörenlerin işletme içindeki dedikoduları biçimsel olmayan iletişim kanallarına birer örnektir (Türk, 2003: 78).

1.1.3. Bilgi

Bilgi, enformasyonun belirli bir amaç doğrultusunda birbiri ile ilişkilendirilmiş biçimde kullanımı ile ortaya çıkan, ham gerçek ve gözlemlerin düzenlenmesi ve anlamlandırılması ile yapılandırılmış enformasyonun yorum, analiz ve bağlam ile zenginleştirilmiş halidir (Duffy, 2000: 24). Bilgi, bir iletim aracı olarak ifade edilebileceği gibi aynı zamanda ifade edilen şeyin kendisi yani sonucudur. Araç olarak kullanılan *bilgi*, sırası ile veri ve enformasyondan yapılan çıkarımların bir sonuca bağlanması sürecini ifade eder. Sonuç olarak kullanılan *bilgi* ise anlamaya, kavramaya ve fikir üretmeye yardımcı olduğu için bağımsız olarak kendi başına bir değer ifade eder (Brown ve Woodland, 1999: 178).

Bilgi, konu ile ilgili çalışmalar yapan yazarlar tarafından literatürde çeşitli şekillerde ifade edilmektedir:

- Bilgi, insan zihninin fikirlere, kurallara, normlara, prosedürlere ve enformasyona bilinç düzeyinde anlam kazandırmasıdır (Zaim, 2005: 69).

- Bilgi, geçmişle bağlantılı bir öğrenme süreci sonucunda objektif ve genel kabul görmüş bir enformasyonun biçimlendirilmiş ve işlenmiş bir sonucu olarak aktarılabilen, karar alma ve problem çözme noktasında bireylere yol gösteren bir kavramdır (Bhatt, 2002: 32).
- Enformasyon bir konu veya durum hakkındaki anlamlandırılmış ve organize edilmiş veri kümesine işaret ederken bilgi, ilgili konunun veya durumun içselleştirilip özümsemesini, bunun tabii sonucu olarak geçmiş bilgi, deneyim, tecrübe ve bireysel özellikler çerçevesinde anlaşılmasını ifade eder (Davis ve Botkin, 1994: 166).
- Bilgi, genellikle örgütlerin entelektüel sermayeleri olarak da adlandırılmaktadır (Çivi, 2000: 166).
- Barutçugil'e (2002) göre bilgi, kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyondur. Öğrenme ve deneyim yolu ile elde edilmiş, önceki bilgiler ile entegre olmuş ve özümsemiştir. Enformasyon parçaları arasında kurulan yararlı ilişkiler bütünüdür. Kararlara ve davranışlara yol gösterir (Barutçugil, 2002: 58).
- Bilgi, planlanmış, organize ve kontrol edilebilen veri ve enformasyonun birlikte oluşturduğu unsur olarak göze çarpmaktadır. Bilgi, yetenek, davranış, deneyim, kültür, karakter, sezgi vb. gibi unsurların etkileşiminin sonucudur (Beijerse, 2000: 164).

Bilgiyi değerli kılan ve aynı zamanda onun yönetilmesini zorlaştıran özelliklerini de kapsayan en kapsamlı tanım ise;

“Bilgi belirli bir düzen içindeki tecrübelerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni tecrübelerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimidir. Bilgi, onu bilenlerin beyninde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçer.” (Davenport ve Prusak, 2001: 27).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi bilgi, oluşum süreci içinde kişisel değerler, inançlar, yargılar, sezgiler, el yordamı vb. gibi bileşenler tarafından belirli bir forma girme eğiliminde bulunur. Bu unsurların kısaca açıklanmasında fayda vardır.

- Deneyim: Bireylere, takımlara, örgütlere ve kurumlara geçmişe dönük bir bakış açısı oluşturur. Deneyimin başlıca yararlarından biri, yeni durumların ve olayların anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırıcı bir rol üstlenmesidir (Türk, 2003: 82). Deneyim sonucu edinilen bilgi önceden deneyimlenen modelleri tanır ve yeni modeller ile geçmişte oluşturulanlar arasında bir bağlantı kurulmasına izin verir (Davenport ve Prusak, 2001: 29).
- Yargı: Yeni durumların, sadece geçmiş deneyimler ile örüntülü olarak tekrar edilen kalıplar üzerinden tepki gelişiminin haricinde, durumlara karşı türetilen yeni tepki oluşumunu sağlar. Bilginin yeni olaylara karşı şekillenmesi ve evrimleşmesi durduğu an bilgi, dogmatik düşünceye dönüşür (Barutçugil, 2002: 59).
- El yordamı: Bilginin zaman ve çaba tasarrufu sağlaması için sürekli aynı kaynaktan öğrenimi (öğrenme ataleti) ve bireylerin karar verme ve problem çözme aşamasında geçmiş bilgi ve deneyimlerine güvenmeleri (deneyim ataleti) kavramları ile yakın ilişkilidir. Sorun çözme konusunda deneyimli bireyler, yeni sorunlara daha önceki çözüm süreçlerinde kullanılan yöntemlerle cevap arama eğilimindedirler. Önceden kullanılan çözüm senaryoları, zihinsel haritalar aracılığı ile özümlebilir, içselleşerek beyin hücreleri arasında bilgi dosyaları olarak adlandırılabilen devreler oluştururlar (Barutçugil, 2002: 59). Karar alma ve problem çözme sürecinde bu bilgi dosyaları üzerinden yapılan kısa devreler bireyleri, sürecin her aşamasında detaylı bir analiz yapma ve seçenekleri değerlendirme zorunluluğundan kurtarır. Genellikle sonuca sezgisel olarak hızlı bir biçimde ulaşılır. Bu durum karar alma ve problem çözme aşamalarının mantık süzgecinden geçmediği anlamına gelmez. Aşamaların çok iyi içselleştirilip öğrenilmiş olması sebebiyle otomatik olarak gerçekleştirildiğini gösterir (Barutçugil, 2002: 59).
- Kişisel değerler ve inançlar: Değerler ve inançlar bilginin birer parçasıdır. Gözlemlenecek ve algılanacak olan enformasyon, değerler ve inançlar çerçevesinde şekillenir. Bireyler kendi değer yargılarına büyük ölçüde ters düşecek olan enformasyonu alıp içselleştirmezler. Bu açıdan değerler ve inançlar, öğrenmeye ilişkin düşünceyi ve davranışı etkiler (Barutçugil, 2002: 59).

İşletmecilik alanında ise bilgi tanımlanmış, özelleştirilerek işlemsel hale gelmiştir. Çalışanlar bilgiyi, iş yapabilme adına yetenek ve güç arasındaki bağlantıyı kurmak için sıklıkla kullanır. Bilgi, kullanıcılarının sezgi ve bilişsel faaliyetleri ile yoğunlaşır ve anlam kazanır. Yazılı belgeler aracılığı ile kayıt altında tutulabileceği gibi, sözel unsurlarla da bireyler arasında aktarılır ve zihinlerde korunur (Yeniçeri ve İnce, 2005: 25).

Bu kısımda verilen bilgiye ait bileşenler ve tanımlar ışığında herhangi bir bilginin değer taşıyabilmesi için sahip olması gereken özellikler şu şekilde özetlenebilir (Yozgat, 1998: 46-47):

- Doğruluk: Bilginin tarafsız, objektif ve durumu adil bir biçimde ifade edebilen yapıda olması gerekmektedir. Saf ve yüzde yüz doğru bilgiye her zaman erişim mümkün olmayabilir.
- İlgililik: Bilgi, üzerinde işlem yapılacak konu ile ilintili olmalıdır. Örgütler ve karar vericiler için çok büyük miktarlarda bilgi büyük olasılıkla konu ile alakasız bilgileri de beraberinde getirecektir. Bilginin gereksiz işlem maliyetine ve zaman kaybına sebebiyet vermemesi için ilgili konu ile örtüşmesi gerekmektedir.
- Tamlık: Konu ile ilgili eksik bilgi, çıktılarının yanlış ve yanıltıcı olması ihtimalini de beraberinde getirir. Uygulamada, ilgili konu ile sağlanan tüm bilgiye ulaşmak imkansızdır. Bu sebeple, kritik öneme sahip bilgiye ulaşılmaya çalışılmalıdır.
- Zamanlama: Bilgi doğru zamanda, doğru formda ve doğru kişi ile etkileşim halinde bulunması sonucu değer yaratır. Bilgi, ihtiyaç duyulduğu an hazır olmalıdır. Zamanında elde edilemeyen bilgi, ilgili bağlam için değersizleşir.
- Ulaşılabilirlik: Değer yaratan bilgi istenilen zamanda rahatlıkla ulaşılabilir olmalıdır.
- Anlaşılabilirlik: Fayda sağlayıcı açısından bilgi, tereddüte sebebiyet vermemelidir. Kolaylıkla anlaşılabilir olmalıdır.
- Güvenilirlik: Kullanıcılar için bilgi güvenilir olmalıdır.

- Etkin Maliyet: Bilgiden değer elde etmek için katlanılan maliyet, bilgiden sağlanan faydadan düşük olmalıdır. Eğer bilginin toplam maliyeti kazanılan rant miktarını geçerse, bilgiden kaynaklı sağlanan fayda da düşecektir.

1.2. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI

Bilgi, organize olmuş verilerden elde edilen enformasyonun kullanıcıya fayda sağlayacak biçimde düzenlenmesini ifade eder ve bu süreç esnasında bilginin ortaya çıkışı ve kullanılışı açısından farklılıklar oluşur.

Organizasyonlarda bilgi bireyler, takımlar, departmanlar ve örgüt düzeyinde çeşitli seviyelerde bulunabilir. Fakat bu husus, sahip olunan bilginin her zaman örgütün hiyerarşik seviyeleri arasında homojen bir biçimde paylaşılmış olduğunu garanti etmez. Örgüt yöneticileri tarafından ortaya çıkarılabilen ve farklı şekillerde paylaşılabilen bilginin yanı sıra, paylaşılması oldukça güç bilgi türleri de mevcuttur (Kurt, 2004: 13).

Örgütler açısından bilgi, en geniş ayrıma göre iki farklı kaynaktan türetilmektedir. Bunlar bireysel bilgi ve organizasyonel bilgidir (Yahya ve Goh, 2002: 458; Bhatt, 2002: 32). Kaynağına göre bilgi sınıflandırması ise, örtülü ve açık bilgi şeklinde yapılır (Polanyi, 1958; akt. Türk, 2003: 97).

1.2.1. Bireysel Bilgi

Örgütlerde bireysel bilgi, insan kapitalinin (beşeri sermaye) sahip olduğu bilgi ve onun değerini ifade etmektedir. İnsan kapitali, işgörenlerin meslekte bulunma sürelerinin uzunluğu, nitelikleri, temel yetkinlikleri, işgören sayısı vb. gibi faktörlerin birleşmesinden oluşmaktadır (Barutçugil, 2002: 64).

Bireylerin bilgi edinim süreçlerinde geçmiş deneyimleri, örgüt kültürü, örgütsel normlar, prosedürler, yapı ve stratejiler, liderlik yapısı ve bilgi aktarım kanalları önemli roller üstlenirler. Bireysel bilgi, örgütlerde çalışan işgörenlerin kendilerine ait olan bilgi türü olup, işgörenin işten ayrılması ile birlikte örgütü terk etmektedir (Arıkboğan, 2003: 47). Yapılan çalışmalar örgütlerin kilit noktalardaki işgören kayıplarının pek çok farklı açıdan bilgi kaybına uğramalarına sebep olabileceğini vurgulamaktadır. Çalışmaya konu olan işletmelerin %50'si böyle bir işgören kaybında özel alanlardaki en iyi uygulamalarda bilgi kaybı yaşanacağını, %43'lük oranı tedarikçi ve müşteriler ile olan bağlantı noktalarının zarar göreceğini, %14'ü tekrar eden rutin işlerin yürütülmesi konusunda ve

%13'ü ise diğer sebeplerden dolayı bilgi ve gelir kaybına uğrayacaklarını belirtmişlerdir (Zaim, 2005: 78).

1.2.2. Organizasyonel Bilgi

Bireysel bilgi, kişilerin zihinlerinde var olan ve hafızalarında saklı tutulan bilgidir. Diğer taraftan organizasyonel bilgi, işgörenler arasındaki karşılıklı etkileşim ile ortaya çıkan bilgi türüdür. Karşılıklı etkileşim sürecinin işleyişi, örgütsel geçmiş ve kültür ile yakından ilişkilidir (Yahya ve Goh, 2002: 458). Örgütler için bilgi, işgörenlerin; tedarikçiler, iş süreçleri, müşteriler, hatalar ve iş yapış şekilleri ile ilgili sahip olduğu enformasyonun toplamıdır. Elde edilen enformasyonun stratejilere dönüşümü, verimlilik, yenilik, yaratıcılık ve rekabet süreçlerinde kullanılması organizasyonel bilginin doğuşunu oluşturur (Türk, 2003: 87).

Organizasyonel bilgi, hızlı ve doğru karar vermede, geleceğe yönelik projeksiyonlar yapmada, sağlıklı bir iletişim gerçekleştirilmesinde, ürün ve hizmet geliştirilmesinde, var olan problem çözümü ve olası sorunlara yönelik proaktif yaklaşımlar geliştirilmesinde kullanılan bir araçtır (Atılğan, 2009: 202). Bu bilgi türü, belirli bir zaman içerisinde toplanmakta ve örgütün algılama düzeyini artırmaktadır. Organizasyonel bilgi, veri tabanları, deneyim ve en iyi uygulamaların paylaşılmasında veya örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklarda yer alır (Türk, 2003: 87).

Organizasyonel bilgi bireysel bilgiye göre daha güvenilirdir. Kavram, örgütteki bireylerin sahip oldukları bilgi toplamının ötesinde bir anlam taşımaktadır. Örgütler açısından kritik öneme sahip olan bu husus, işgörenlerin sahip olduğu bireysel bilgidен sistematik ve kolektif olarak herkes tarafından paylaşılabilen ve örgüt geneline yayılmış bir değer üretebilmektir (Zaim, 2005: 77). Organizasyonlar genel olarak enformasyonu bir girdi olarak alan ve bunları işleyerek bilgi üreten sistemler olarak tanımlanır. Dolayısıyla burada önemli olan, bireylerin genellikle sahip oldukları örtülü bir biçimde duran bilgiyi, iş yapış süreçleri ve uygulama yöntemleri ile sisteme enjekte edilebilme becerisidir (Zaim, 2005: 77). Bu sebeple örgütsel bilgi, işletmeler açısından stratejik öneme sahip bir örgüt bileşenidir.

Bireysel bilginin organizasyonel bilgiye dönüşümündeki kilit rolü bireyler oynamaktadır. İşgörenlerin bilgi üretimindeki beceri, hız ve kapasiteleri organizasyonel bilgi birikimini belirler. Bu birikimin hızlanması için yenilikçi ve yaratıcı bir örgütsel iklim oluşturmaya çalışmak ve işgörenlerin merakını artırıcı teşviklerde bulunmak fayda

sağlar (Yeniçeri ve İnce, 2005: 42). Eğer İşletmelerin dış çevresinde gelişmiş bir bilgi pazarı yoksa, kurumsal bilgi örgütün kendi içinde üretilmek zorundadır. Üretilen bilgi örgütün süreçlerine, rutinlerine ve prosedürlerine aktarılır.

Örgütsel bilgi birikiminin geliştirilmesi yollarından bir diğeri ise, iş yapış şekillerinde yapılan önemli iyileştirmeler ve iş yapış süreçlerinin yeniden yapılandırılmasıdır. Birinci yol ile organizasyonel iş yapma yolları ve kullanılan yöntemlerde radikal değişimler tetiklenir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 42-43). Alışlagelmiş rutinlerde önemli ölçüde iyileşme ve gelişme sağlanmaya çalışılır ve bunun sonunda örgütsel bilgi değişir ve gelişir. İkinci yol olan yeniden yapılandırma yöntemi ise eski iş yapış şekil ve yöntemleri yerine yenilerini kullanmaktır. Kurumsal paradigmanın içerisindeki bilginin değişimini anlatan bir önceki yöntem ile kıyaslandığında yeniden yapılandırma yöntemi, hakim paradigmanın kendisindeki değişimi ifade eder ve evrimsel bilgi birikiminin yolunu açar (Yeniçeri ve İnce, 2005: 43).

1.2.3. Örtülü Bilgi

Bireysel veya organizasyonel düzeyde var olan bilgi türleri, en genel hali ile örtülü ve açık bilgi şeklinde sınıflandırılmışlardır. Ayrım ilk olarak Polanyi (1958) tarafından yapılmıştır (Polanyi, 1958; akt. Türk, 2003: 97).

Bilgi bireylerin zihinlerinde taşıdıkları bir varlıktır. Fakat bireyler, sözlü veya yazılı olarak ifade edebildiklerinden, formüllere ve rakamlara dökülebildiklerinden daha fazla bilgiye sahiplerdir (Türk, 2003: 98; Barutçugil, 2002: 63). Kişilerin genellikle akıl ve sezgi yolu ile farkına varabildikleri ve çoğu zaman ifade etmekte güçlük çekilen bilgi türü, örtülü bilgi olarak isimlendirilir. Örtülü bilgi çoğunlukla öznel, durumsal ve kişiye bağlı olarak bulunur. Kişisel özellikler, ön yargılar, değerler, inançlar, deneyim ve tecrübeler bireylerde bulunan örtülü bilginin çerçevesini belirleyen faktörlerin başında gelmektedir (Chua, 2002: 71).

Örtülü bilgi bireylerin bilgelik ve uzmanlık seviyeleri ile ilişkilidir. Örtülü bilgi, bir işin yapılış şekli ile alakalı olduğu için, bu tip bilginin ortaya çıkarılması, kayıt altına alınması, depolanması ve belirli bir sistematik içinde sunulması zor bir işlemdir (Türk, 2003: 98).

Örtülü bilginin bir kısmı, kültürel geçmişe dayanan algıların koyduğu sınırlar ile ortaya çıkar. Deneyim, yansıtma, kendi doğasının bir parçası haline getirme ve kişisel

yetenekler gibi bireysel süreçler çerçevesinde elde edilir. Bu bilgi tipi, sözlerle ve paylaşılan tecrübeler vasıtası ile iletilir. Örtülü bilgi örnekleri, sezgiler, anlayışlar, inançlar, değerler, örgütsel kültür, örgütsel politikalar ve profesyonel tecrübelerdir (Yeniçeri ve İnce, 2002: 39). Organizasyonlar ve yöneticiler açısından stratejik öneme sahip olan bu bilgi türü, işletmenin temel yetenekleri ile uyumlaştırılmış, rekabet üstünlüğü yaratacak, bireylerin öznel yorum, yargı, sezgi, bakış açısı ve öngörüsüne dayanan teknik olarak üretimi zor olan ve dolayısıyla kolay bir şekilde taklit edilemeyecek olan bilgidir (Yeniçeri ve İnce, 2002: 39).

Örtülü bilgi, sezgisel olarak anlaşılmış olsa dahi, karar vericiler ve yöneticiler bu bilgi tipi ile uygulama yaparken zorluk çekmektedirler. Bunun nedeni, bir sisteme göre düzenlenmemiş olan ve açıkça ortaya konulmayan bilgi formunun da örtülü bilgi olarak değerlendirilmesinin altında yatar. Örneğin, her departmanın yaralanabileceği bir veri ağının sadece bazı birimlerin erişimine açık tutulması, bu ağ yardımı ile ulaşılacak olan bilginin erişim izni olmayan departman ve işgörenler için kullanılamayacak olmasına ve bu tip bilginin de örtülü bilgi sınıflandırması içerisinde yer almasına neden olacaktır (Zaim, 2005: 75-76).

Literatürde yaygın olarak iki boyutta ele alınan kavramın teknik boyutunu meydana getiren bireysel hünerler, yetenekler ve “know-how” ölçülmesi ve yönetilmesi her anlamda güç bileşenlerdir. Örtülü bilginin kavramsal boyutunu meydana getiren inançlar, idealler, değerler ve biçimler gibi zihinsel modeller ise yöneticiler açısından fark edilmesi uzun zaman alan soyut nosyonlardır (Türk, 2003: 98).

İş süreçlerinde, zihinlerde, bireysel yetenek ve becerilerde var olan örtülü bilgi konferanslar, eğitimler ve seminerler yolu ile aktarılamaz. Kitaplarda, süreli yayın, gazeteler ve dergilerde yer almaz. Örtülü bilginin paylaşımı için fiziksel yakınlık zorunludur. Odabaş (2005) bu tip bilginin paylaşım yollarını şu şekilde açıklamıştır:

- Doğrudan Gözlem: Bu yöntem, işgörenlerin birbirini gözlemlemesini, doğru hareket biçimi gelişiminin akıl yürüterek bulunmasını ve sonuç olarak ortak davranış tarzı oluşumunu anlatır.
- Doğrudan Gözlem ve Anlatım: Doğrudan gözlem ve anlatım, bir önceki yöntemde bulunan gözlem yapma evresine, işgörenler arası sözlü etkileşimi de katmıştır. Bireylerin gözlemleyerek zihinlerinde şekillenen bilgiler sözlü olarak aktarılanlar ile birleşir ve kalıcı davranışa dönüşür.

- Taklit: Başkalarını gözlemleyerek edinilen bilgi ile aynı işin taklit edilmeye çalışılmasıdır.
- Deneme ve Karşılaştırma: İşgörenlerin bir sorun üzerinde denedikleri çözüm yolları ve sonrasında uzman birinin çözüm yöntemi ile kendi yöntemlerinin karşılaştırılmasını ifade eder.
- Birlikte Çalışma: Bilgi paylaşımının, işgörenlerin takım halinde çalışması ve deneyimli üyelerin diğerlerine performans artırımı adına öneriler getirmesi ve yol göstermesi ile açıklanabilir (Odabaş, 2005: 3).

İşletmenin ve yöneticilerin, saklı halde bulunan bu bilgi tipini açık bilgiye dönüştürme veya paylaşımına açık hale getirebilme yeteneğini kazanması örgüte büyük değer kazandırır (Yeniçeri ve İnce, 2002: 40).

1.2.4. Açık Bilgi

Açık bilgi sistematik bir biçimde ortaya konan ulaşılabilen ve aktarımı örtülü bilgiye göre daha kolay olan bilgi türüdür (Ramona, 1999: 43). Enformasyon ve iletişim teknolojileri ile belgelendirilebilir ve paylaşılabilir. Bu tür bilgi biçimsel, sabit içerikli, dışsal ve bilinçlidir. Örtülü bilgiye göre daha kolay biçimlendirilebilir, resmi kanallarla çeşitli iletişim araçları ve bilgisayar yardımı ile transfer edilebilir. Açık bilgi bilimsel formüller, kullanım kılavuzları ve çeşitli dokümanlar aracılığı ile kodlanıp, saklanabileceği için işgörenlerin işten ayrılması ile azalmaz (Yeniçeri ve İnce, 2002: 38).

Açık bilgiye örnek olarak, prosedürler, belgeler, yazılımlar, patentler, broşürler, politikalar, raporlar ve kütüphaneler, mevcut pazar koşulları, rakipler, pazar payları, bilançolar ve diğer finansal tablolar vb. verilebilir. Açık bilgi zengin bir biçimde yapılandırılabilir gibi yapılandırılmamış formasyonda da karşımıza çıkabilir (Türk, 2003: 97).

Örtülü bilgi açık bilginin oluşumuna kaynak olmakta ve bu iki bilgi türü birbirleri ile sürekli etkileşim halinde bulunmaktadır. Örtülü bilgi zihinsel olarak anlaşılır ve altında sürekli bir deneyim ve birikim yatar. Eylem ve deneyim merkezlidir. Açık bilginin iletişimi ve erişimi ne kadar kolay ise örtülü bilginin ifadesi ve paylaşımı da o denli güçtür (Zaim, 2005: 76).

Yöneticiler, bilgi tabanlı yönetim stratejilerinde güçlü olabilmek için hem örtülü hem de açık bilgi kaynak ve hammaddelerinin tümüne sahip olmalıdır. Burada önemli olan, sahip olunanların kullanıma uygun hale dönüştürülmesi ve işletmede buna uygun bir örgütsel kültürün oluşumuna zemin hazırlanmasıdır (Atılğan, 2009: 205).

Bu doğrultuda oluşturulan bilgi spektrumu Şekil 1.1’de gösterilmiştir.

Örtülü Bilgi	Açık Bilgi
Akıllardaki Bilgi	Açıklanabilen Bilgi
Yarı Bilinçli	Bilinçli
Otomatik	Sistemantik
Duygular, İdealler	Şekiller, Sözcükler
Değerler, İnançlar	Bilimsel Formüller

Şekil 1.1: Bilgi Spektrumu

Kaynak: Yalçınkaya, Y. (2011). Bilgi Yönetimi ve Sanal Organizasyonlar: Bir Uygulama Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, sayfa 19’den uyarlanmıştır.

1.3. BİLGİ ÜRETİMİ VE DÖNÜŞÜMÜ (SECI MODELİ)

Organizasyonlarda bilgi, açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşim vasıtasıyla oluşur. Bu iki türün arasında gerçekleşen sarmal etkileşim bilginin dönüşümü ve üretimi olarak adlandırılır (Nonaka ve Konno, 1998: 55). Bilginin dönüşümü, açık ya da örtülü bilginin çeşitli adımlardan geçerek birbirini tamamlaması sürecidir. Dönüştürme süreçleri açık ve örtülü bilgiyi hem kalitatif hem de kantitatif olarak başkalaştıran süreçlerdir (Zaim ve Seçgin, 2012: 4). Literatürde yaygın olarak kullanılan SECI modeli, bilginin dönüşümü süreçlerini dört farklı aşamada analiz eder (Türk, 2003: 99). Bu aşamalar: “Sosyalleştirme” (Socialization), “Dışsallaştırma” (Externalization), “Birleştirme” (Combination) ve “İçselleştirme” (Internalization) dir.

1.3.1. Sosyalleştirme

Bilgi üretimi ve dönüşümü sürecinin ilk basamağı olan sosyalleştirme, bireyler tarafından sahip olunan deneyimler, teknik beceriler, zihinsel modeller vb. gibi örtülü

halde bulunan bilginin işgörenler arasında paylaşımı ve yayılımıdır (Herschel ve Yermish, 2009: 134). Örtülü bilginin şekilsel bir forma girmesinin oldukça zor olması ve belirli bir mekana ve bağlama sahip olması, örtülü bilginin çoğu zaman yazılı ve sözlü iletişim kanalları yerine tecrübelerin paylaşımı ile el değiştirmesi yolunu açar. Tecrübe paylaşımı ise, bilgi paylaşımında bulunan bireylerin fiziki anlamda yakın olmaları şartına bağlıdır ve bireylerin sosyal anlamda etkileşim halinde olmalarını gerektirir (Zaim ve Seçgin, 2012: 5).

Sosyalleştirme, bilginin fiziksel olarak yakınsama sırasındaki elde edinimini de içermektedir. İşletmeler açısından düşünüldüğünde bilginin tedarikçi ve tüketiciler ile yapılan doğrudan temaslardan elde edinimi bu sürece birer örnektir (Nonaka ve Konno, 1998: 56). İş yeri dışında yapılan biçimsel olmayan toplantılar, buluşmalar, kokteyller vb. gibi düzenlenen aktiviteler, bireyler arası bilgi paylaşımının uygun birer zemin bulduğu alanlardır. İş yaşantısında yaygın olarak kullanılan diğer bir vasıta ise geleneksel usta-çırak yöntemidir. Bu yöntem, işletmelerde alt kademe çalışanlarının ihtiyaç duydukları bilgiyi usta, amir, çırak, şef gibi işe dair tecrübe sahibi çalışanlardan gözlem ve taklit yolu ile öğrenmesidir (Zaim ve Seçgin, 2012: 5). İşbaşı eğitim (İBE) tekniği de bilgi paylaşımının benzer bir yolla sağlandığı ve sıklıkla kullanıldığı bir metottur. İBE yolu ile çalışanlar işi bizzat yapan bir uzmanı gözlemler, iş ile ilgili kısa film gösterileri izler ve sanal gerçeklik uygulamaları gibi araçlar kullanarak bilgi elde etmeye çalışırlar (Herschel ve Yermish, 2009: 134). Kısaca bilginin sosyalleştirilmesi, tecrübelerin, teknik becerilerin, zihinsel modellerin ve örtülü halde bulunan bilginin diğer bireyler ile paylaşımı sürecidir (Zaim ve Seçgin, 2012: 5).

1.3.2. Dışsallaştırma

Dışsallaştırma, örtülü halde bulunan bilginin açık bilgi formuna dönüşümünü ifade eden bir süreçtir. Açık bilgi haline gelen örtülü bilgi somutlaşır ve kristalize olur. Çalışanlar ve gruplar tarafından paylaşımı ve kullanımı kolay hale gelir ve yeni bilginin temelini oluşturur (İpçioğlu, 2004: 21). Başka bir söylem ile ortak kullanıma açılmış olan bu bilgi türü, sadece çalışanlara değil örgüte ait olma yolunda önemli bir adım atar.

Örtülü bilgi bireylerde teknik ve bilişsel olmak üzere temelde iki farklı biçimde bulunur. Teknik boyut, çalışanların işi gerçekleştirebilme yetenekleri ve arzu edilen çıktılara ulaşabilmek adına sahip olunan sınırlı kaynakları verimli bir biçimde organize

edebilme becerisi olan “know-how” ile ifade edilir. Bilişsel boyut ise, bireylerin inançları, değer yargıları, idealleri ve oluşturdukları zihinsel modellerdir (Akgün vd., 2009: 25).

Örtülü bilginin doğası onu açık hale dönüştürme işlemi zorlaştırmaktadır. Özellikle algı ve değer yargılarındaki farklılıklar, bilgi ve tecrübe eksikliği, ortamın uygun olmaması, sezgisel faktörler, zaman yetersizliği ve iletişim problemleri gibi faktörler örtülü bilginin etkili biçimde açık bilgiye dönüştürülmesinde karşılaşılan önemli engeller arasındadır (Herrgard, 2000: 358). Yaşanan tecrübelerin kayıt altına alınıp diğer bireyler ile paylaşımı, bilgi değişim tutanakları, metafor, hikayeleme analoji ve modellerin kullanımı, örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümü için baş vurulan yöntemlerdir (Zaim ve Seçgin, 2012: 5).

1.3.3. Birleştirme

Modelin üçüncü aşamasındaki bu adım, açık bilginin açık bilgi ile etkileşimi ve değişimini ifade eder. Açık bilginin sınıflara ayrılması, başka bilgiler ile birleştirilmesi, düzenlenmesi, yeni bilgi edinimi sağlandıkça var olan veri dosyalarının güncellenmesi ve yeniden yapılandırılması gibi süreçler bu aşamanın içinde yer alır (Glibsy ve Holden, 2003: 29-30).

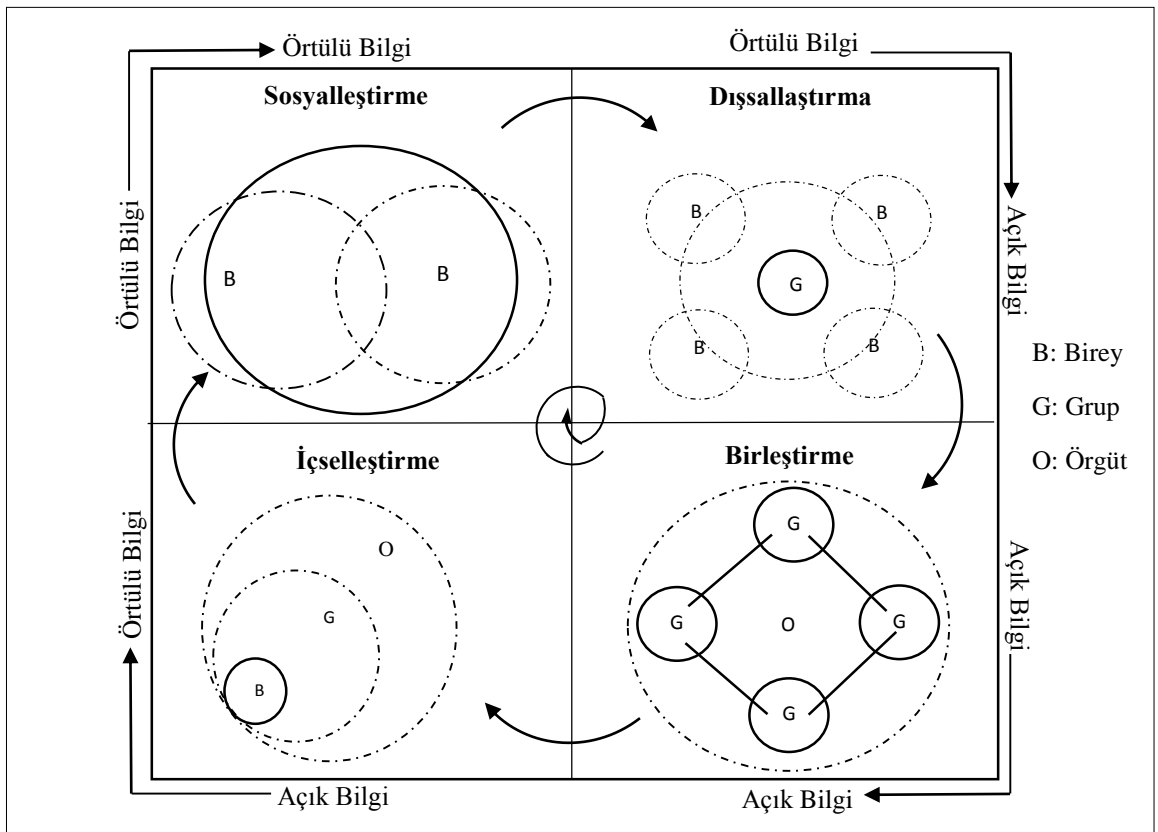
Açık bilginin elde edilmesi, örgüt içi veya örgüt dışı çevrede gerçekleşebilir. Ortaya çıkan açık bilgi farklı analiz, sentez ve birleştirmeler ile değişim ve dönüşüm geçirebilir. Yeni forma bürünen açık bilgi, özellikle dijital iletişim kanalları yardımı ile örgüt içi çalışanlar ve örgüt dışı paydaşlar ile paylaşılır (Zaim ve Seçgin, 2012: 5). Paylaşılan bu bilgi ağı daha sonra gelecek olan yeni birleştirmeler için uygun bir iklim ve altyapı oluşturur (Byosiere ve Luethge, 2008: 67-68). Sürece örnek olarak; işletmelerdeki işgörenlerin yönetmelikler, kullanım kılavuzları, el kitapları vb. gibi kaynaklardan edindikleri bilgileri, şirket içi-şirket dışı formal eğitim seminerlerinde öğrendikleri bilgiler ile birleştirmeleri verilebilir.

1.3.4. İçselleştirme

SECI modelinin son aşaması açık hale gelen bilginin işgörenlerin zihinlerinde içselleşerek ve özümşenerek örtülü hale geçmesi adımıdır. Örgütlerde yaratılan açık bilgi organizasyon boyunca paylaşılır. Paylaşılan bilgi işgörenler tarafından içselleştirilmeye ve kendi örtülü bilgi havuzlarını genişletmek için kullanılmaya başlanır (İpçioğlu, 2004: 21).

Bilginin içselleşmesi, genellikle yazılı veya görsel halde sunulan açık bilginin uygulama, sürekli tekrar, pratik etme ve deneyimleme gibi faaliyetlerle öğrenilmesi ve tecrübeye dönüştürülmesidir. Modelin son aşamasında açık halde bulunan bilgi işgörenlerin önceden edindiği mevcut bilgiler, düşünceler, değerler, yargılar, karakter özellikleri ile beraber zekaları, sezgileri ve kavrayışları çerçevesinde öğrenilmiş bilgilere dönüşür. Bu dönüşüm onlarda farkındalık ve davranış değişikliğine sebep olur (Zaim ve Seçgin, 2012: 5).

SECI modeli ekseninde bilginin oluşumunu ve dönüşümünü Şekil 1.2’ de gösterilmiştir.



Şekil 1.2: Bilgi Oluşumu ve Dönüşüm Süreci (SECI modeli)

Kaynak: Ikujiro Nonaka & Noburu Konno (1998), *The Concept of "Ba": Building A Foundation for Knowledge Cration*, California Management Review, (40) 3, S. 43'ten uyarlanmıştır.

1.4. BİLGİ ATALETİ

Fizikte atalet (eylemsizlik) prensibi, cisimlerin, dışarıdan farklı yönde ve şiddette başka bir kuvvet etkisi altında kalmadığı müddetçe ilk konumlarını koruyacağı, yani başka bir deyişle, ivmeye karşı bir direnç göstereceğini anlatır. Örneğin, durağan halde olan bir cisim herhangi bir kuvvet müdahalesi altında kalmazsa durgun halde kalmaya,

belirli bir doğrultu ve büyüklükte hareket eden bir cisim ise bu hareketini sürdürme eğiliminde olacaktır. Objelerin hareketleri bu kurallar çerçevesinde gerçekleşecek ve dışarıdan başka bir kuvvet etkisi altında kalmadıkları müddetçe hareket yörüngeleri ve izleyecekleri yol bilinen ve gözlemlenebilen doğrultuda kolay bir biçimde önceden tahmin edilebilecektir (Hofsten vd., 1998: 255; Shalika vd., 2011: 1208; Liao vd., 2008: 184; Liao, 2002: 21).

İnsanlar, düzgün doğrusal hareket hali içerisindeki objelerin hareket yörüngelerine bakarak, cisimlerin varış noktalarını tahmin edip onlara ulaşabilirler. Gerçek dünyada sıklıkla karşılaşılabileceğimiz bu fenomen, insan zihninde ve algısında da atalet olabileceği önermesini ortaya koyar (Kavciv vd., 1999: 200). Atalet ile ilgili süreçler temel anlamda üç noktayı işaret eder:

- Varış yeri tahmini ve objeye ulaşım eğer obje hareket halinde ise mümkündür.
- Cisimlerin hareket yörüngesindeki değişimler, sadece dıştan gelen intrüfif kuvvetler aracılığıyla sağlanabilir. Yani cisimlerin atıl halindeki değişim, yalnızca dışarıdan gelecek olan etki ile mümkün olmaktadır.
- Hareket yörüngesindeki değişim içgüdüsel ve anlık olarak değil, dışarıdan bir zorlama ile gerçekleşmektedir.

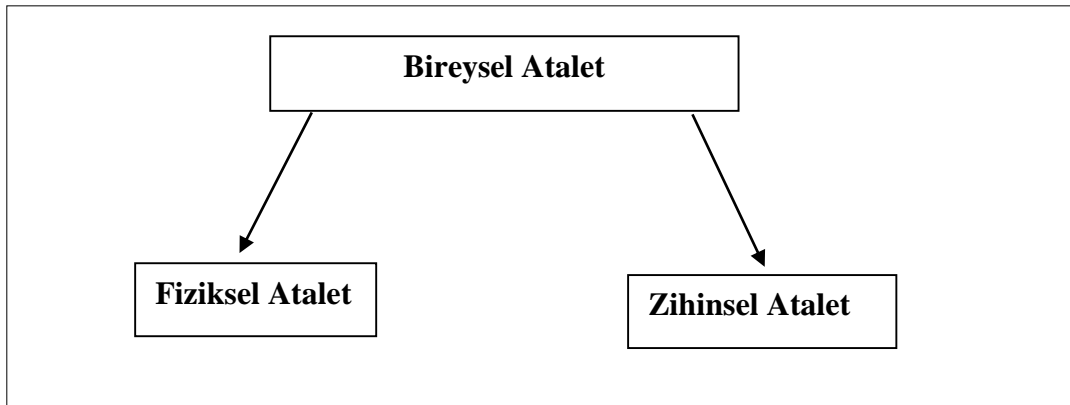
Birey algısında *açıklama süreci* denilen yeni bir olguya anlam kazandırmak için önceden bilinen zihinsel haritaları kullanan bir işleyiş biçimi vardır (Schank, 1986: 119). Örnek olarak, herhangi bir yazılı metin okunduğu veya bir tartışma hakkında bir şeyler duyulduğu zaman zihin kendisinde var olan bilgiyi, yazılı ifade edilen metin veya duyulan kelimeleri anlamlandırmak, aralarında ilişki kurmak için kullanır. Geçmiş bilgi birikimi bir sonraki duyulacak olan ses grubu veya okunacak kelimeler ile ilgili tahminde bulunulmasına, sesteş kelimelerin anlam ayrılıklarının çözümlenmesine, zamirlerin tespit edilip işaret ettiği ismin fark edilmesine ve farklı konulardaki ortak noktalar arası bağ kurulmasına yardımcı olur (Liao, 2002: 21). Sonuç olarak, geçmiş bilgi birikimi yeni algılanan girdiler (sesler, görüntüler, tatlar, duygular, hissiyatlar vb.) üzerinde sonuç çıkarmaya ve geçmiş deneyimler ile eşleştirme, aralarındaki benzeşen yönleri ilişkilendirme farklı olan durumları ayırıştırma konusunda bireylere yön vericidir (Liao vd., 2008: 184).

İnsanlar genellikle küçüklükten edindikleri alışkanlık, deneyim veya kalımsal sebeplerden dolayı ya solaktır ya da sağak. Fiziksel anlamdaki atalet, bireylerin bu alışkanlıklarını değiştirme konusunda önlerinde engel teşkil eder ve değişimi zorlaştırır.

Bireyler gibi örgütler de bilgi kullanımını konusunda atalet hali içerisinde olabilirler. Hem işgörenler hem de örgütler problem çözme noktasında, geçmiş deneyimlerden edinilen bilgi ve onun uzantılarının vermiş olduğu rota doğrultusunda hareket etme eğilimi gösterebilirler (Liao vd., 2008: 184). *Eski bilgi* olarak da tabir edilebilecek olan bu bilgi türü ile karar verme ve problem çözme bir kural veya alışkanlık haline geldiği zaman, benzer çözüm yolları ve uyum stratejileri, farklı bir yol bulma zorunluluğuna mecbur kalınmadığı müddetçe geçerli olacaklardır (Liao, 2002: 21). Bu statik hal, sadece dışarıdan gelen bir müdahale (işlerin yürümeışı, alınan yanlış kararlar, azalan satış gelirleri, vb.) ile değişme eğilimi gösterecektir.

1.4.1. Bireysel Düzeyde Atalet Kavramı

Bireylerde atalet oluşumu iki aşamalı gerçekleşmektedir. İlki, çevresel değişikliklerin takip edilmemesi ve yapılması gerekenlerin farkında olunmamasıdır. İkinci aşama ise değişikliklerin ve yapılması gerekenlerin bilincinde olup bunları yapmamayı tercih etmek, ertelemek, eylemsiz kalmaktır. Bireysel atalet Şekil 1.3' te gösterildiği gibi genel anlamda zihinsel ve fiziksel atalet olarak ayrılabilir (Soysal, 2010: 17).



Şekil 1.3: Bireysel Atalet Boyutları

Kaynak: Soysal, A. (2010). *Atalet: Etkin Yönetim İçin Kişisel Ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz*, Çimento İşveren, Mayıs , s. 18' den uyarlanmıştır.

1.4.1.1. Fiziksel Atalet

Fiziksel atalet bireylerin maddi ve fiziki oluşumunun sahip olduğu eylemsizlik halini tanımlamaktadır. Kişilerin yavaşlık, isteksizlik, uyuşukluk, depresif hallerinin tembellik, erteleme, mazeret bulma ve durağanlık gibi davranış durumlarına sebep oluşu fiziksel ataletin göstergeleridir (Soysal, 2010: 18). Kısaca amaca yönelik eyleme geçememe durumunu ifade eder.

1.4.1.2. Zihinsel Atalet

Zihinsel atalet ise bireyleri bilişsel düzeyde etkileyen bir olgudur ve *duygusal, ruhsal ve entelektüel* atalet olarak ayrılır (Soysal, 2010: 18).

Duygusal atalet, duygusal zeka kavramı boyutları arasında geçen duygu kontrolü olgusu ile yakından ilişkilidir. Bireylerin kendi duygu değişimlerine hakim olmaları ve gerekli yerde amaca uygun bir biçimde kontrol edilebilmesi yetkinliğini anlatır. Başka bir deyişle kavram, bireylerin bir takım yöntemler aracılığıyla *hissedilmesi gereken duygu* düzeyine erişmesini ifade eder (Soysal, 2010: 18). Örnek olarak bireylerin süregelen mükemmeliyetçilik duygusuna odaklanması ve hiçbir zaman kendini yeterli görmediği için inisiyatif alıp harekete geçmemesi verilebilir.

Ruhsal atalet ise huzurlu ve mutlu olmayı engelleyen durum olarak tanımlanır (Soysal, 2010: 18). Bireyin varoluş amacını tanımlayamaması sonucu hayatın ve kariyer basamaklarının anlamsızlaşması ruhsal ataletin işaretidir.

Bireylerin entelektüel sermayelerini geliştirmeme, kasıtlı olarak bilinçli ve kültürlü bir zihin yapısına geçmeme durumu ise entelektüel atalet olarak isimlendirilir. Bu atalet türünde merak ve arayış kaygılarını yitiren bireyler, normal seviyenin çok altında okuma, yazma, düşünme, konuşma gibi kişisel gelişimlerini canlı tutacak eylemlere girerler. Sahip oldukları toplam zihinsel potansiyellerini etkisiz biçimde kullanırlar (Sekman, 2014: 39).

Bireyler çalıştıkları örgütlerde farklı sebepler ekseninde de atalet durumu yaşayabilirler. Kişilik yapıları ve doğaları, umursamamak, erteleme, mükemmeliyetçilik, başarısızlık korkusu, yetersizlik, belirsizlik ve kararsızlık, yabancılaşma, iş tatminsizliği vb. gibi nedenler bireylerin bilinçli olarak ya da olmayarak ortaya koydukları göstergelerdir (Soysal, 2010: 18-20). Bu göstergeler Tablo 1.1’de ilgi tanımları ile birlikte verilmiştir.

Tablo 1.1. Bireysel Atalet Oluşumunun Nedenleri

		<u>İlgili Tanımlar</u>
		Kişilik Yapısı Ve Doğası
Umursamamak	Ataletin sıkça gözlemlendiği yaygın bir halidir. Kişilerdeki bu tutum, ataletin aynı anda nedeni ve sonucu olarak ortaya çıkabilir. İşgörende atıl durum hallerini açıklamada en yaygın görülen yönetici tutumları ise; astlarını gerektiği oranda fark ve takdir etmeyişleridir.	
Ertelemek	İşleri bilerek geciktirme biçimidir. Bu durum, İşgörende için hem yaşanan zamanı hem de geleceklerini olumsuz yönde etkileyen ve hedeflerine ulaşmalarını geciktiren bir durağanlık hali yaratır. İşgörende kariyer yolculuklarını olumsuz yönde etkilediği için pek çok alanda başarısını önleyebilecek zararlı bir davranış biçimidir. Ertelemeye neden olan faktörler ise; alışkanlıklar, hata yapma korkusu, aşırı iş üstlenme, eksik bilgi, amaç yoksunluğu, zamanlamadaki uygunsuzluk ve genel düzensizlik olarak ifade edilebilir.	
Mükemmeliyetçilik	İşgörende bazıları mükemmeliyetçi yapıdadırlar. Bu gibi kişiler, kendilerini hiçbir zaman yeterli göremedikleri için harekete geçmekte atıl davranış biçimleri sergileyebilirler. Bu tutum hem işe başlamayı geciktirme hem de sonuçlandırma noktasında işgörende önüne önemli bir engel olarak çıkar.	
Başarısızlık Korkusu	Başarısızlık korkusu bireyi atıl konumda tutan, pasifleştirip ilerlemesine engel olan bir duygu biçimidir. Temelinde, bireyin başarısızlığı durumunda sonuçlarla yüzleşememe endişesi yatar. Bunun nedenleri; insanların kendisi ile alay edebilecekleri tedirginliği, alacakları eleştirilerle baş edemeyecekleri veya her hangi bir yaptırımla karşı karşıya kalabilecekleri endişesidir	

İlgili Tanımlar (devamı)	
Yetersizlik	Yetersizlik, işgörenin o işi yapabilecek yetenek ve bilgiden kendisini yoksun olarak görmesi ve bu nedenle ruhsal ve fiziksel anlamda tükenişi olarak tanımlanmaktadır. Örnek olarak yöneticilerin astlarına yetki vermekten kaçınması durumu verilebilir. Yetkilendirilmeyen işgörenlerin hiçbir zaman işi tam anlamı ile öğrenemeyecekleri için ilerleyen süreçlerde büyük oranda yetersizlik durumu ile karşı karşıya kalabilecekleri söylenebilir.
Belirsizlik ve Kararsızlık	Belirsizlik örgütün iç yapısından veya dış etkenlerden kaynaklı ortaya çıkabilir. Belirsizlik, örgütün genel anlamda performansının azalmasına ve işgörenlerin motivasyonunun düşmesine neden olur. Kararsızlık ise örgütü ve çalışanlarını durağanlaştırır. İş yaşamında yöneticilerin hızlı ve doğru karar verme becerisi örgüt genelini etkiler. Kararsızlığın yaygın sebepleri ise; yöneticinin başarısızlığa karşı tahammülsüzlüğü, riskten kaçma eğilimi ve yapılan iş ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmayışıdır.
Yabancılaşma	Yabancılaşma bireyin dış çevre ile olan uyumsuzluk hali ve bu durum üzerinde kendi denetim ve kontrolünün azalması sonucu gözlemlenen çaresizlik ve yalnızlık hissi olarak ifade edilebilir. Yabancılaşmanın örgütsel sonuçları ise; üretkenliğin düşmesi, demoralize olmuş işgörenler, işgücü devrinde artış ve işten uzaklaşma gibi atıl davranış biçimleridir.
İş tatminsizliği	İş tatmini, işgörenin işini ve çevresini, yönetim tarzını ve politikalarını, işyerindeki arkadaşlık ilişkilerini, işinden elde ettiği ekonomik kazançları nasıl algıladığı ve yorumladığı ile ilişkilidir. Eğer örgüt işgörenin beklentilerini olması gerektiği biçimde karşılayamıyorsa iş tatminsizliği baş göstermiştir. İşgörenler, iş tatminsizliğine karşı farklı tepkiler sergileyebilirler. Bu tepkilerden biri de pasif-agresif tutumlardır. İşgörenler, iş ve sosyal olgulara karşı pasif bir direnç gösterir ve tekrarlayan devamsızlıklar ve işe geç gelme durumları aracılığı ile şartların daha da kötüleşmesine yol açarlar.

Kaynak: Soysal, A. (2010). Atalet: Etkin Yönetim İçin Kişisel Ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz, Çimento İşveren, Mayıs, 16-26.

1.4.2. Bilgi Ataleti ve Boyutları

Atalet kavramının insan davranışlarına uyarlanması, bireylerin ve işgörenlerin problem çözme ve karar verme noktasında rutin ve sabit metotlara sıklıkla başvurabilme eğiliminde olabileceklerini öngörür (Liao vd., 2008: 184). Çözüm üretmede deneyimli kişilerin rutin problem çözme yaklaşımlarını ve benzer zihinsel yollarla muhakeme yeteneğine adapte olması, yeni sorunlara daha önceki çözüm yollarından yararlanarak benzer yöntemler geliştirmesidir (Barutçugil, 2002: 57).

Alternatif çözüm senaryoları özüksenerek örtülü bilgi şeklinde beyin hücreleri arasında bilgi dosyaları olarak tabir edilen devre yapıları oluştururlar. Bu bilgi dosyaları bireyleri karar vermenin her aşamasında var olan tüm seçenekleri düşünerek bilinçli olarak karar alma zorunluluğundan kurtarır. Var olan çözüm seçenekleri bilinç düzeyinde çok hızlı bir biçimde değerlendirmeye tabi tutulurlar ve çözüme çoğu zaman sezgisel olarak ulaşılır. Bu durum bireyin karar alırken mantık süzgeci aşamalarından geçmediği anlamına gelmez. Adımların iyi öğrenilmiş olması, beyin hücreleri içerisindeki alternatif senaryoların kendi içinde otomatik geçiş yaparak ilerlediği sürecini anlatır (Barutçugil, 2002: 57). Karar vericilerin bu yöntemle sıklıkla başvurması, sürecin zaman ve çaba açısından kolaylık sağlanması ve risk alma oranını düşürmesi olarak özetlenebilir.

Huff (1992) vd.' ne göre, stratejik değişim bağlamında atalet kavramı, kişisel adanmışlıktan finansal yatırımlar ve bütün kurumsal mekanizmalardaki iş yapış şekillerine varana kadar mevcut durum ve statükoya bağlı kalma, var olan yöntemler dışındaki her türlü stratejik yenilenmeye karşı direnç gösterme eğilimidir (Huff vd., 1992: 56-57). Güncelleme yapılmadan kullanılan, geçmiş deneyim ve bilgilerden elde edilen yöntemler, yöneticiler için önceden tahmin edilebilen davranış motifleri, örgütler içinde, önceden tahmin edilebilen problem çözme ve strateji geliştirme yöntemleri doğurur (Liao, 2002: 30). Bu durum, günümüzün hızlı değişen rekabet şartlarının var olduğu iş dünyasında örgütlerin dinamik çevresel beklentilere cevap verme etkinliğini olumsuz yönde etkilediği gibi, ayakta kalabilmek için sürekli değişen ve çevreye uyum sağlayıcı stratejiler ve yapılar için gerekli olan yenilikçi iklimin oluşumunda da engelleyici rol oynar.

1.4.2.1. Öğrenme Ataleti

Bilgi ataleti kavramının ilk boyutu, bireylerin geçmiş deneyim ve bilgilerini yeterli görüp yeni bilgi öğrenme noktasında atıl duruş sergilemelerini açıklayan *öğrenme ataletidir*. Öğrenme köklerini, günlük hayatta karşılaşılan farklı olaylara verilen reaksiyonlardan alır. Bireylerin farklı olaylar karşısında verdikleri tepkilerde değiştiği için, olaylar karşısındaki çıkarımları da farklılık gösterir. Bu açıdan düşünüldüğünde öğrenme ataleti örgütsel öğrenmenin tersi bir kavramı ifade eder (Shalıklar vd., 2011: 1208).

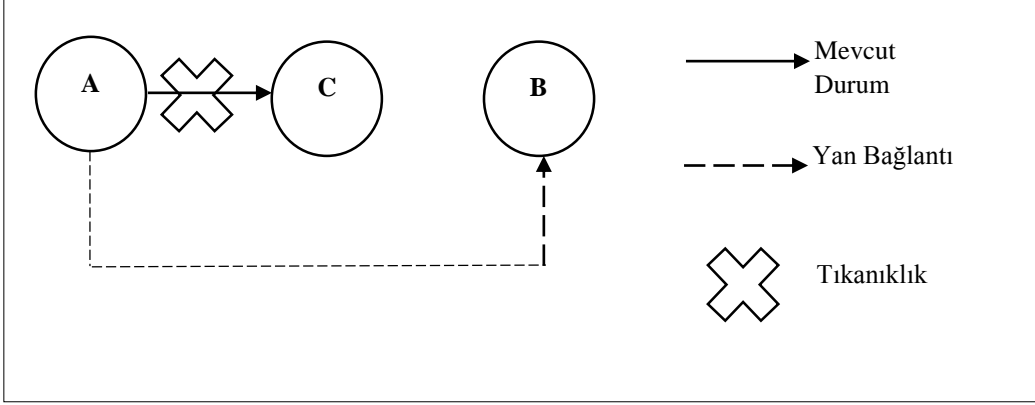
1.4.2.2. Deneyim Ataleti

Deneyim ataleti ise bireylerin deneyim miktarının yetersiz kaldığı ve aktivite alanında karşılaştığı sorunlara karşı mevcut deneyim ve bilgiler ile çözüm üretememesi durumunu anlatır (Liao vd., 2008: 189).

Deneyim, öğrenme yöntemleri arasında önemli bir yer tutar. Öğrenmenin tam anlamı ile gerçekleşmesi %70 oranında deneyim ile sağlanmaktadır. Deneyimleyerek öğrenme yolunu izleyen bireyler kendi önceliklerini ve kişisel tercihlerini diğer davranışsal özelliklerinden önce tutarlar. Birçok birey için yeni deneyimleri aracılığı ile öğrenmek çok vakit alan ve oldukça maliyeti yüksek bir süreçtir (Shalika ve Nikou, 2011: 479).

Şekil 1.4'te de görüldüğü gibi, bireylerin zaman ve maliyet kazanmak için kullandıkları geçmiş deneyim ve bilgi kaynaklı çözümler her zaman işe yarar ve kullanılabilir çözümler üretememektedir. Günlük hayattan basit bir örnek vermek gerekirse, meşgul çalan bir telefon hattını ısrarla tekrar tekrar arama davranışı sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Hat meşgul olduğu müddetçe sonuç, yani aranan kişiye ulaşamama durumu, atıl bir durum olarak sürekli karşımıza çıkacaktır. Bireyler bazen, çözüm için gerekli olan yan yollardan gitmeme, önündeki engeli aşmak için farklı bir çözüm yolu arayışı içinde olmama ve hatta belirli bir durum için sabit kullandıkları yöntemlerde ısrarcı olma eğilimlerinde olabilirler (Liao, 2002: 25).

Var olan problem için geliştirilen yan yol (alternatif çözüm), tıkanıklığı aşmak ve nihai kararı verebilmek için geliştirilen uygulanabilir farklı çözüm yolları ve engelin bir şekilde yan bağlantılar ile ekarte edilmesi durumudur. Şekil 1.4'te engel, A'dan C'ye geçişteki atalet durumunun devam etmesidir. Gerekli revizyon ve modifikasyonlar ile çözüm, tekrar işlevsel hale gelebilir ve problem çözebilme becerisinin gelişmesi adına yeni bilgi üretme sürecine geçiş yapılabilir (Liao, 2002: 25).



Şekil 1.4: Ataletin Yan Bağlantı Yardımı ile Revizyonu

Kaynak: Liao, S. H. (2002). Problem Solving and Knowledge Inertia, Expert Systems with Applications, 22 (1), Sayfa 25'ten uyarlanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel bilgi, örgütsel kurallar, stratejiler, yapılar roller, gelenekler, teknolojiler, kültürel uygulamalar, beceriler vb. unsurlardan oluşmakta ve günümüz örgütlerinin stratejik varlığı olarak kendini göstermektedir. Örgütsel bilgideki değişimin önemli bir bölümü ise örgütsel öğrenme aracılığıyla meydana gelir (Koç, 2009: 151).

Bilgi değişiminin ve öğrenmenin ele alındığı bu bölümde öğrenmenin tanımı ve düzeyleri, bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme, örgüt düzeyinde öğrenme, örgütsel öğrenme ve çeşitleri, örgütsel öğrenme süreci ve sürece etkiyen engelleyici ve kolaylaştırıcı faktörler incelenmiştir.

2.1. ÖĞRENMENİN TANIMI VE DÜZEYLERİ

Geleneksel bakış açısıyla öğrenme kavramı, bilgi ve tecrübe sonucu gözlenen değişim olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme; kavramsal düşüncelerden uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle bireylerin inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme süreçlerini ifade eder (Erçetin, 2001: 50). Günümüzde ise, konu ile ilgili olarak eğitimciler, ekonomistler, işletmeciler gibi farklı bilim dallarına mensup kişiler çok sayıda araştırma yapmış ve farklı görüşler ortaya atmışlardır (Avcı, 2005: 27).

Öğrenme, çalışma, deneyim, gözlem ve eğitim sonucu konu ve yeteneklerle ilgili, bireylerde tutum değişikliğine yol açan bir değişim sürecidir (Morris, 2002: 196; Türk, 2003: 170). Fakat öğrenme kaynaklı değişim her zaman açık bir şekilde davranışsal olmak zorunda değildir. Öğrenme süreçleri, davranışsal değişimi zorunlu tutmayan farkındalık yaratılması ile de sonuç verebilmektedir. Bu bağlamda, öğrenmenin en kritik unsuru organizmanın bilinçli bir şekilde farklılıkların ve s farkında olması ve bu seçeneklerden birini seçmesidir. Verimli bir öğrenme sonucu bilgi ve deneyim birikimi olmaktadır. Bunun sonucunda ise insan değerleri, kabulleri, tutumları ve davranışları noktasında niteliksel bir değişim meydana gelebilmektedir (Türk, 2003: 170).

Öğrenme, bireysel çerçevede değerlendirildiğinde, içgörülere yönelik kişisel bir süreçtir. Çevre tarafından konulmuş kurallara ve kısıtlayıcılara harfiyen uyma zorunluluğunu öğrenmek demek değildir. Yani öğrenme sürecinin arz yanlı bir yapıdan ziyade talebe duyarlı bir yapıda olduğu söylenebilir (Akpınar, 2007: 7).

Bireyler kendi ihtiyaçları doğrultusunda öğrenme eğilimi gösterirler. ğretilmek istenen bilginin kendilerinde bir değişim yaratmayacağını düşündükleri zaman bilgi reddedilir veya gerekli şekilde muhakeme yapılarak zmsenmez. Bireylerin kendi algıları doğrultusunda düzenlediği öğrenme biçimi, bütün bir yaşam boyu süren ve ihtiyaçların karşılanması, etkinliğin artırılması, çevresel koşullara daha iyi adapte olunması, belirsizliğin giderilmesi, rekabet edilebilmesi ve kişisel potansiyelin daha st seviyede kullanılması gibi önemli kişisel getirileri olan bir süreçtir (Yıldırım, 1998: 3). Bu getiriler olmaksızın bireyler atıl halde kalırlar ve değişim gerçekleşemez (Battram, 1999: 169).

ğrenme daha çok bireysel bir çabanın ürünü gibi görünse de aslında tüm yapı ve süreçler için yaşamsal öneme sahip ve doğal olarak birçok örgütte meydana gelen bir değişimdir. Bu değişimin örgüt içerisinde sağlanması ise örgüt çalışanlarının bilgi, beceri ve yetenekleri ekseninde gerçekleşir (Türk, 2003: 170). Dolayısıyla, rgtsel öğrenmenin gözlenmesi için ilk etapta bireysel öğrenmenin, daha sonra bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları takımların öğrenme yöntemlerinin anlaşılması gerekir. Bu anlamda öğrenme düzeyleri bir hiyerarşi içerisinde bireysel, takım halinde ve örgütsel olmak üzere üç aşamada incelenmektedir (Seymen ve Bolat, 2002: 43-45).

2.1.1. Bireysel ğrenme

Global bilgi dünyası, giderek daha fazla karmaşık bir hal almaya başlamakta, daha çok i ie geçip belirsizliğin arttığı bir yapıya bürünmekte ve günden güne daha dinamik bir görünüm kazanmaktadır. Bilginin belirleyici güç olduğu bu ekonomik yapı ve sistemlerde örgütler, öğrenen bireylerin oluşturduğu birimler olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, rgtlerde bilgiyi yaratan, paylaşan ve depolayan en kk birimler bireylerdir (Petra ve Bernice, 2002: 321). Bir başka deyişle, bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme sürecinin temelini oluşturur. Örgüt amaçları ile uyumlaştırılarak gerçekleşen bireysel öğrenmenin, örgütsel öğrenmenin oluşmasına uygun bir zemin hazırlayarak, örgütün bir bütün olarak gelişimine katkı sağladığı bilinmektedir (Fiol ve Lyles, 1985: 810; akt. Uğurlu, 2011; 17).

Bireysel olarak öğrenme en temel anlamda üç aşamalı bir döngü olarak ele alınabilir bunlar; öğrenme deneyimi, uygulama ve başarının takdiridir (Yılmaz, 2008: 94). Birey, rgtsel faaliyetlere yönelik birtakım etkinliklere katılarak bir öğrenme deneyimi yaşar. Bu ğrenme deneyimi bireye, etkinliklerde uygulayabileceği beceri

gelişiminin de önünü açar. Eğer örgüt ikliminin öğrenmeyi teşvik edici ve destekleyici yapısı bu becerinin işe uygulanması noktasında olumlu bir geri bildirimde bulunursa, öğrenme, uygulama ve takdir edilme zinciri, bireyin kendine yeterlik duygusunu geliştirir ve yeni şeyler öğrenmek için onu güdüler. Böylece birey, yeni öğrenme tecrübelerine katılmak için istekli olur ve uygun ortamlarda öğretici deneyimlere daha açık hale gelir (Çırpan, 2001: 5).

Örgüt içerisinde bireysel öğrenmenin amacı, çalışanın ve örgütün gereksinimlerini zamanında ve etkili bir biçimde karşılamaktır. Örgütler, sadece öğrenen işgörenler vasıtasıyla öğrenebilirler. Bireysel öğrenme, örgütün öğrenmesini garanti edemez. Fakat bireysel öğrenme olmaksızın örgütsel öğrenmenin meydana gelmesi de mümkün değildir. Bu açıdan bakıldığında, eğer örgütler işgörenlerin tamamının öğrenme kapasitesini kullanmayı büyük ölçüde başarabilirse rakiplerine karşı önemli bir avantaj elde edebileceklerdir (Ürü, 2009: 31).

2.1.2. Takım Halinde Öğrenme

Örgütler, bilgileri çalışanları aracılığıyla öğrendikleri için bireylerin öğrendikleri bilgilerin örgüte mal olması noktasında takım çalışması ve takım halinde öğrenme önemli rol oynar. Takım halinde öğrenme, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında bağlantı kurarak, bireysel öğrenmenin örgüte aktarılmasında dönüştürücü bir süreç olarak hizmet vermektedir. Bu sosyal öğrenme süreci ile gruptaki kişiler toplantılarda, üst düzey yöneticilerin bulunduğu organizasyonlarda bilgi toplayabilir, bu bilgileri inceleyebilir, takımsal olarak görüş geliştirebilir, ortak bir sorunu anlamaya çalışabilir, arzu edilen isteklere ulaşmada yeteneklerini bir arada kullanmaya gayret gösterebilirler (Akpınar, 2007: 12).

Organizasyonlarda, takım halinde öğrenmenin üç önemli yönü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, karmaşık sorunlar üzerinde içgörüselle bir düşünmeye ihtiyaç duyulmasıdır. Bu noktada gruplar, birçok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanılacağını öğrenmelidir. İkincisi, yenilikçi ve eşgüdümlü eyleme ihtiyaç duyulmasıdır. Bu noktada gruplar, tıpkı bir spor takımı ya da orkestra gibi üyelerinin eylem ve amaç birlikteliğini sağlayabilmelidir. Üçüncüsü ise, grupların diğer gruplar üzerindeki etkisidir. Bu anlamda öğrenen bir grup, diğer grupların da öğrenmesine yol açarak, öğrenme pratik ve becerilerinin daha geniş bir alana yani örgüte yayılmasına neden olmaktadır (Biçkes, 2011: 15).

Takım halinde öğrenme bireylerin kümülatif öğrenme toplamlarından daha büyük bir miktarı ifade edebilir. Takım halinde öğrenme, paylaşımı ve birbirlerine entegre olmayı da gerekli kılar (Senge, 2007: 257; akt. Biçkes, 2011: 13). Takım düzeyinde öğrenme yoluyla kazanılan bilgiler eyleme dönüştürülebilir, geliştirilen beceriler diğer bireylere ve takımlara da aktarılabilir. Buradan hareketle grupların, organizasyonlar için örgütsel öğrenmeye geçişte aracı bir rol üstlendiği ve örgütsel öğrenme açısından bir öncül olarak değerlendirildiği söylenebilir (Zorgios vd., 2009: 22).

2.1.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme

Örgüt düzeyinde öğrenme, işletmenin deneyimlerine dayalı olarak performans geliştirmesi veya bu performansı koruma yeteneği olarak da tanımlanabilir. Bu faaliyet, açık ve örtülü bilginin edinilmesi, paylaşılması ve kullanılmasıdır (Gürel, 2011: 5). Bir başka deyişle, örgütsel düzeyde öğrenme, bireylerin ve takımların duygularını, bilgilerini ve zihni modellerini paylaşması ve örgütün bilgiyi elde etme, kullanma, yayma ve depolama süreçlerinin ifadesidir.

Örgüt düzeyinde öğrenme, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, örgütün tamamı için geçerli olan sistem, yöntem, beklenen davranış kalıpları ve herkesin kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesi anlamına da gelir (Nayır, 2010: 42). Bu anlamda, örgütsel öğrenme, davranışı etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi veya anlayışların örgüt düzeyinde geliştirilmesi ve kullanımınıdır (Akpınar, 2007: 14). Örgütsel düzeyde öğrenmenin gerçekleşmesinde, takımdaki bireylerin birlik ve beraberlik ruhu içerisinde öğrenme, öğrendiklerini paylaşma ve sonuçta yeni bilgi ve davranış şekilleri oluşturarak değişen koşullara adapte olması şarttır (Seymen ve Bolat, 2002: 45). Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin en temel özelliği, sadece kendisini ve çevresini yenilemesi veya değiştirebilmesi değil, bu değişimin sürekliliğini sağlayabilmesidir.

2.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÇEŞİTLERİ

Örgütsel öğrenme çeşitleri, örgütlerde meydana gelen öğrenmenin hangi düzeylerde olduğu ile ilgilidir. Bilişsel ya da davranışsal gelişim ve değişim olarak adlandırılacak öğrenmenin derinliğinin, kapsamının ne olduğu, yüzeysel mi yoksa değer değişimini de içeren daha derin bir yapılanma mı olduğu, örgütsel öğrenme çeşitleri kapsamında ele alınan boyutlardır (Nayır, 2010: 44).

Örgütsel öğrenme;

“Örgüt içindeki, bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi, sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimi” olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2010: 149).

Örgütsel öğrenme rekabet avantajını arttırmak için örgütsel performansın gelişiminde, örgüt genelinde bilginin yaratılması ve etkin olarak kullanılması faaliyetleridir (Panayides, 2007: 68). Bu sayede örgüt kendi iç çevresinde davranış biçimini değiştirme ve yeteneklerini geliştirme imkanı bulurken dış çevresinde ise, müşteri ihtiyaçları, pazar değişiklikleri, rakiplerin faaliyetleri hakkındaki bilgiyi kolaylıkla elde etme ve paylaşma olanağı bulur (Ussahawanitchakit, 2011: 45- 46).

Örgütsel öğrenme çeşitleri konusunda literatürde tam anlamı ile kavram birliği bulunmamaktadır. Bu araştırmada tek etaplı öğrenme, çift etaplı öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme ele alınacaktır.

2.2.1. Tek Etaplı Öğrenme

Öğrenmenin en basit şekli olarak tek etaplı öğrenme, uyum kaynaklı hataların giderilmesi, çalışanların çevrelerinde oluşan problemleri tanımlamaları, çözüm stratejileri geliştirmelerini, uygulamaya koymalarını ve yeni bilgiler kazanmalarını içermektedir (Akgün vd., 2009: 44). Tek etaplı öğrenmede örgüt üyeleri mevcut problemlerin çözümüne odaklanır, hataları bulup düzelterek çevredeki değişimlere reaksiyon verirler ancak mevcut politika ve stratejilerini değiştirmeden sürdürme eğilimindedirler (Argyris ve Schön, 1996: 21).

Tek etaplı öğrenme, örgüt içinde mevcut çalışma etkinliğini ve kalitesini yükseltmek için yeni bilgilerin uygulanması biçimidir (Seymen ve Bolat, 2002: 88). Tek etaplı öğrenmede işgörenler hem örgütte meydana gelen hatalara ve hem de dış çevrede meydana gelen değişimlere tepki verirler. Ancak bunu yaparken örgüte ait statükonun korunması yoluna giderken, örgütün yapısına ilişkin herhangi bir farklılaşmada bulunacak davranış değişikliklerine gitmezler (Çam, 2002: 52). Bu bağlamda değerlendirildiğinde tek etaplı öğrenme, örgütte önceden belirlenmiş normlarda gözlenen sapmaları bulmak ve düzeltmek için kullanılabilir.

Bu öğrenme türünde bilişsel modellerde değişim olmadığı için, işgörelere yaptıkları işlerin sebebini anlamaya çalışması öğretilmez. Tek etaplı öğrenmede elde

edilen bilgi mevcut sistemlerin ve yapıların korunması ve gerekiyorsa düzeltilmesi için kullanılmaktadır (Arslantaş, 2006: 156). Başka bir ifade ile tek etaplı öğrenme örgütün temel özelliklerini ve kurallar bütünü bozmadan, hata tespit etme ve düzeltme faaliyetidir. Örgütün mevcut politika ve amaçlarında değişim getirmeyen basit bir hata ayıklama sürecidir. İşgörenleri düşünmeye ve sorgulamaya güdülemez ve sorunların temellerini incelemek yerine çözüm metotları geliştirmek üzerine bir yaklaşım geliştirdiği için literatürde *düşük seviyeli öğrenme* ya da *stratejik olmayan öğrenme* gibi terimlerle de ifade edilir (Seymen ve Bolat, 2002: 88).

Şekil 2.1’de gösterildiği gibi tek etaplı öğrenme “*İşler doğru bir biçimde mi yapılıyor ?*” sorusuna cevap aramakta, problem çözme ve karar verme aşamasında karşılaşılan sorunlarla sadece *örgütsel eylemler* düzeyinde ilgilenir.

2.2.2. Çift Etaplı Öğrenme

Çift etaplı öğrenme; genellikle programlanamayan işler için geçerlidir. Bu tür öğrenme; örgütün bir geleceğinin olmasını sağlayacak uzun vadeli çözümler için gerekli olmaktadır. Öğrenmenin bu türü, var olan iş yapış süreçlerinde yaşanan iyileştirmeler ve sadece ilgili probleme ait çözüm yolları üretmekle kalmaz, örgüt kültürünün, politika ve amaçların hatta örgüt yapısının değişimine yol açılır (Akpınar, 2007: 24).

Çift etaplı öğrenme biçimi yalnızca davranışsal adaptasyonlarla sınırlı kalmayan, bilişsel yapılarda da gerçekleşen değişim ile ilgilidir (Yazıcı, 2001: 26). Bu öğrenme türü atıl konumdaki örgütsel norm ve değerleri çözümler, örgüt kültürü, politikaları, amaçları, stratejileri ve gerekiyorsa yapıları üzerinde gerekli değişimlerin gerçekleşmesi için öncülük bir rol oynar (Seymen ve Bolat, 2002: 88). Tek etaplı öğrenme düzeyi yüzeysel, kısa vadeli, geçici bir nitelik taşıırken çift etaplı öğrenme süreçleri bireylerde yeni eylem ve davranış değişikliklerine yol açar ve değişimin örgüt geneline yayılımı için gerekli olan ivmelenmeyi başlatmış olur. Bu yüzden genellikle tekrarlayıcı davranışın sonucu olarak ortaya çıkan düşük seviyeli öğrenme türünden daha bilişsel bir süreçtir. Bu öğrenme şekli, örgüt içinde yenilik yapmaya ve yeni uygulamalara sebep olan öğrenme modelidir (Seymen ve Bolat, 2002: 89).

Çift etaplı öğrenmenin amacı, birbirine uymayan kurallara çözüm bulmak, yeni öncelikler belirlemek veya bu kurallarla ilişkili strateji ve tahminleri yeniden yapılandırmak, örgütsel büyüme ve sürekliliği sağlamaktır (Nayır, 2010: 45). Çift etaplı

öğrenme, sadece davranışsal uyumlarla sınırlı kalmayan, daha derin bir şekilde, bilişsel yapılarda da değişim gerçekleştiren bir süreçtir.

Örgütle ve çevresi arasında bazen sadece basit uyumlaştırmalardan daha fazlasını gerektiren değişimlere gereksinim duyulmaktadır (Yamen, 2010: 87). Bu gibi durumlarda, değişmez gibi görünen örgüt normları ve değerleri sorgulanmalı, yeni öncelikler belirlenmeli ve yeni değerlendirmeler yapılmalıdır. Çoğunlukla dikte ettiği örgütün yumuşak ve sert unsurlarındaki değişime yönlendirme gücü ile çift etaplı öğrenme *yüksek seviyeli öğrenme, yeniden yapılandırıcı öğrenme* veya *stratejik öğrenme* olarak da adlandırılabilir (Seymen ve Bolat, 2002: 88).

Şekil 2.1’de gösterildiği gibi çift etaplı öğrenme örgüt düzeyinde “*Doğru işler mi yapılıyor ?*” sorusuna *örgütsel varsayımlar, normlar, stratejiler ve tahminler* düzeyinde cevap bulmaya çalışır.

2.2.3. Öğrenmeyi Öğrenme

Çok etaplı öğrenme biçimi, kısaca öğrenmeyi öğrenmek olarak da tanımlanmaktadır. Bu öğrenme düzeyinde kişiler, öğrenme sürecini destekleyen veya engelleyen faktörlere ait farkındalık geliştirmekte ve yeni öğrenme yöntem ve stratejileri geliştirerek uygulamaya geçirmektedir. Aynı zamanda, örgüt üyelerinin kişisel gelişimleri, tatminleri ve gösterdikleri performansları üzerinde de artan düzeyde katkılar yapmaktadır (Yamen, 2010: 90).

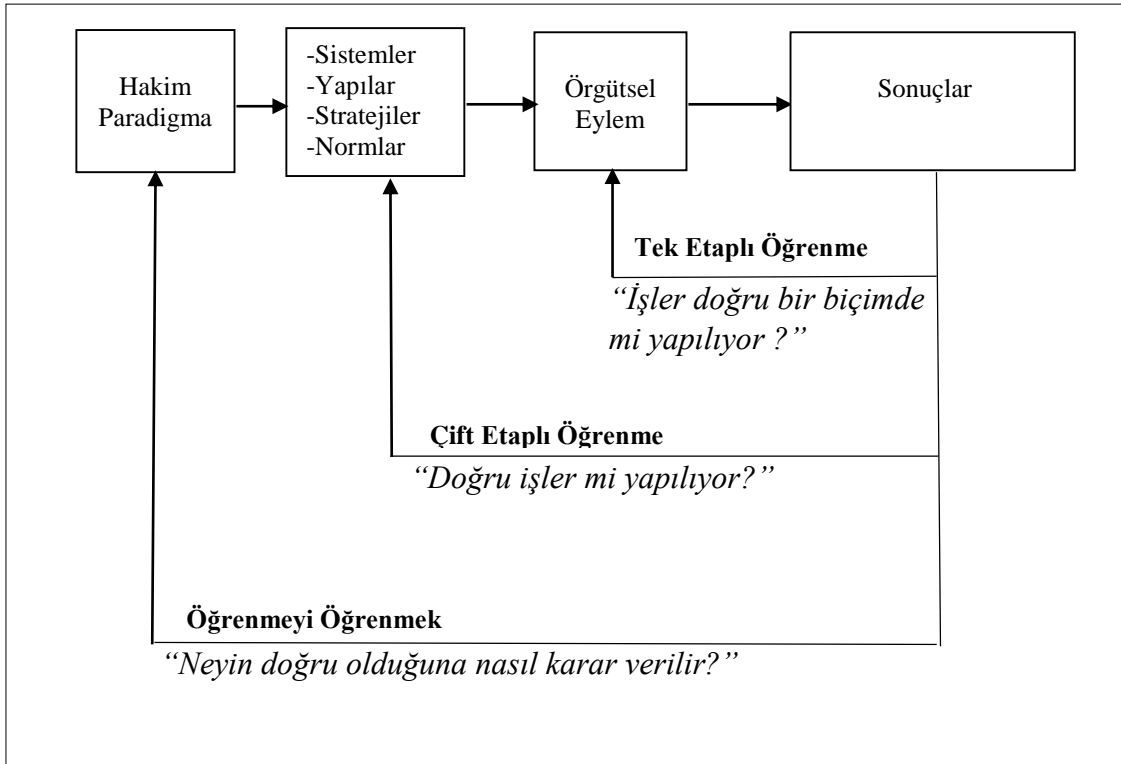
Öğrenmeyi öğrenmede örgüt üyeleri, öğrenme başarısızlıklarının önceki örnekleri üzerinde düşünüp sorgulama yapar ve öğrenme süreci üzerinde odaklanarak, öğrenmeyi hangi unsurların kolaylaştırdığı veya engellediğini bulmaya çalışırlar. Bu anlamda öğrenmeyi öğrenmek, öğrenme sürecinin en üst noktasını teşkil eder (Yamen, 2010: 90). Böyle bir durumda amaç, sadece belirli şeyleri öğrenmek değil, öğrenme sürecinin kendisini anlayabilmektir. Bu nedenle çok etaplı öğrenme örgüt kapsamında sürekli öğrenme ihtiyacını gerektirir.

Sürekli öğrenen örgütlerde hataların nasıl bulunacağı, ne şekilde düzeltileceği, yapıyı meydana getiren bileşenlerin nasıl sorgulanacağı ve yeniden yapılandırılacağı süreçleri anlaşılır. Bunun için önceki öğrenmelerin kapsamı, çerçevesi, karşılaşılan başarısızlıklar vb. unsurlar detaylı bir biçimde incelenir (Seymen ve Bolat, 2002: 89).

Öğrenmeyi engelleyici ve hızlandırıcı faktörler açık bir biçimde bu öğrenme düzeyi esnasında ortaya konur.

Bu tip öğrenme, veri ve bilgi toplamadan ziyade, yeni fikirlere açık olmayı, mevcut olayları sorgulamayı, meydana gelen durumları değerlendirmeyi ve daha önce ihmal edilen modelleri ve yaklaşımları ortaya çıkarmayı gerektirir. Bu öğrenme tek ve çift etaplı öğrenme süreçlerinin nasıl oluşturulacağını ve oluşturulan bu öğrenme düzeylerinin ne şekilde örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağını gösterir (Yılmaz, 2008: 127-129).

Şekil 2.1’de gösterildiği gibi öğrenmeyi öğrenme, “Neyin doğru olduğuna nasıl karar verilir ?” sorusuna bağlam, analiz, anlam çerçevesinin yaratılması, ve örgütsel öğrenmeyi etkileyen hakim paradigmlar düzeyinde, tek ve çift döngülü öğrenmelerin nasıl oluşturulacağını ve oluşturulan bu öğrenmenin ortak vizyon doğrultusunda hangi bilişsel süreçlerle yönlendirilebileceğini ortaya koymaya çalışır.



Şekil 2.1: Örgütsel Öğrenme Döngüsü

Kaynak: Eilertsen, S. & London, K. (2005). Modes of Organizational Learning, <http://www.kollnergroupp.com/wp-content/uploads/2009/11/Modes-of-Organizational-Learning.pdf>, sayfa 3'ten uyarlanmıştır. Erişim 20.12.2014.

2.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Örgütlerde çalışanlar ortak bir amaç doğrultusunda iş yapmaktadırlar. Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bireylerin yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkili olarak faaliyette bulunmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 150). Örgütsel öğrenme, uzun vadede bilginin saklanması, bilgi oluşumunu destekleme ve sürdürülebilir dönüşümü gerçekleştirme kapasitelerini sağlayacak sistemlerin oluşturulmasını içerir (Yıldırım, 2010: 149).

Tıpkı bireyler gibi örgütlerde öğrenme becerisine sahiptirler. Bireyler gibi örgütlerde bilgiyi elde eder, kendi bünyesi içinde dağıtır, bilginin amacı ve işlevselliği çerçevesinde yorumlar, kategorilere ayırır ve anlamlandırır ve ileride tekrar kullanabilmek için depolar (Huber, 1991: 90).

2.3.1. Bilginin Elde Edilmesi

Sürecin ilk aşamasında, örgütün kendi içinde yeni fikir ve bilgilerin üretilmesi ve örgütün bilgiyi örgüt dışı kaynaklardan elde etmesi yer almaktadır. Dışsal bilgi kaynakları, müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler ve ekonomik faktörler gibi örgütün içinde bulunduğu sosyo-ekonomik çevrede bulunan çevresel aktörlerdir. Dış çevre hakkında bilgi sahibi olabilmek için, örgütün dış çevresi ile sürekli bir etkileşim içinde bulunması ve kendisini ilgilendiren uygun fırsat ve tehditleri doğru analiz edebilmesi gerekmektedir (Akpınar, 2007: 32-33).

Bunun bir örneği rakiplerin strateji ve teknolojik uygulamalarının öğrenilmesine çalışmaktır. Bu süreç, rakiplerin hangi mal ve hizmetleri, hangi fonksiyonlar eşliğinde ürettikleri, pazarladıkları ve hangi kanallar yardımı ile dağıttıkları gibi konularda bilgi edinme çabasını ifade eder. Bu tür bilgi edinme yolları; mesleki toplantılar, yayımlar, satıcılar, tedarikçiler, danışmanlar vb. gibi unsurlardır. Dış kaynaklı bilgi edinme süreçlerinden bir diğeri de ilk tercihe göre nispeten daha az maliyetli ve zaman tasarruflu olan taklit yöntemidir (Akpınar, 2007: 33). Bu yöntem, rekabetçi dinamiklerin ve teknolojinin büyük bir hızla değiştiği ve dönüştüğü günümüz iş dünyası çerçevesinde sürdürülebilir bir avantaj getirisi sağlamayacaktır.

Örgütler her zaman bilgi kazanımını sistematik ve bilinçli gayretler neticesinde elde etmezler. Geri bildirim mekanizması iyi işleyen bir örgütte bireylerin ve dolayısıyla

örgütlerin kendi deneyimlerinden öğrenmeleri mümkün olmaktadır. Geri bildirim sürecinde örgütsel eylemler arasındaki sebep-sonuç ilişkilerinin doğru olarak anlaşılması, örgütsel öğrenmenin etkinliğini belirleyecektir (Huber, 1991: 109).

Örgütlerin kendi deneyimleri ile öğrenebilme süreçlerinden bir diğeri ise mukayese yoludur. Önceden belirlenmiş amaçlar ve asıl gelinen noktadaki başarı birbiri ile kıyaslanır. Oluşan durum, başta koyulan hedeflerden uzak bir noktada ise problematik ve değişime ihtiyaç duyulan alanlarda yeni bilgi toplanır ve sorunun çözümü için eylem planı uygulanmasına geçilir (Akpınar, 2007: 33).

Bilgiyi elde etmenin en kolay ve verimli yolu, ihtiyaç duyulan bilgiye sahip olan bir işletmeyi satın almak veya örgütsel bilgiye hakim bireyleri işe almaktır. İşletmeler, başka işletmeleri giderek daha da artan bir şekilde özellikle sahip oldukları bilgileri için satın almaktadırlar. Genellikle yeni bilgiyi kendi bilgi birikimlerine eklemekten bekledikleri yararların, satın almak için girecekleri maliyetten yüksek olduğunu düşündükleri için de satın aldıkları örgütün piyasa değerinden fazlasını ödemeye eğilimindedirler (Davenport ve Prusak, 2001: 87).

2.3.2. Bilginin Yayılması

Bilginin bireyler ve örgüt içi yayılması yeni bilgilerin yaratılması ve öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gereken bir koşuldur. Aynı zamanda bilginin yayılması, öğrenmenin etkilerini dar alandan çıkarıp hızlı ve etkili bir şekilde örgüt geneline entegre eder. Eğer bilgi örgütün büyük bir kısmı tarafından içselleştirilmişse bu bilginin kullanımı daha kolay olacaktır (Barrett vd., 2004: 4).

Farklı kaynaklardan elde edilen bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bu aşamada, bilgi formal ve informal yollarla dağıtılabilmektedir. Bilginin yayılması öğrenme sürecinin niteliğini etkilemektedir. Bilginin etkili bir biçimde dağıtıldığı bir organizasyonda daha geniş çaplı bir öğrenme gerçekleşecek ve kaynaklardan yararlanma imkanı da aynı oranda artacaktır. Bilginin değişim ve paylaşımının sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi için, örgüt kültürünün paylaşıcı bir yapıda olması ve departmanların bilgi iletkenliği seviyelerinin yüksek olması gerekmektedir (Kalkan, 2006: 25).

Bilginin bireyler, gruplar, takımlar, departmanlar ve diğer hiyerarşik kademeler içindeki paylaşımı ve dağılımı, işletmeler açısından kritik öneme sahip bir konudur. Bilgi

dağılımının en kolay yolu işgörenlerin birbiriyle konuşmaları, yöneticilerin de buna uygun bir örgütsel iklim yaratmalarınıdır.

2.3.3. Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması

Bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması, keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreçtir. Anlamlandırma sürecinde farklı hiyerarşilerde bilgi oluşturulabilir. Bilgiye farklı açılardan bakmanın ve yorumlamaların bir sonucu olarak örgütün potansiyel davranış alanını genişler ve örgütsel öğrenmede bir artış olur.

Örgüt içerisindeki bireylerin yorumsal farklılıkları, öğrenme sürecinden elde edilecek örgütsel çıktılara farklı düzeylerde değer katacağından dolayı, bilginin yorumlanması aşamasında amaç tam bir fikir birliğine varmak olmamalıdır. Zira, organizasyonun yöneticileri ve önemli işgörenleri arasında uzun dönemli kutuplaşmalara sebebiyet vermeyecek kadar fikir uyuşmazlığının olması, bilgi ile ilgili yeni içgörüler ve anlamlandırmalar oluşumuna yol açabilecektir (Barrett vd., 2004: 5).

2.3.4. Bilginin Saklanması

Bilginin saklanması, örgütsel bilginin organizasyona ait olarak, gerektiği an yeniden kullanılabilir bir biçimde muhafaza edilmesi ve bu bilginin ihtiyaç halinde kullanılabilme becerisini ifade eder (Zaim, 2005: 194).

Örgütsel bilginin saklanması yazılı kayıtlar ve işgörenlerin kendi arasında paylaştığı alışkanlık haline gelmiş davranışlar şeklinde sağlanmaktadır. Örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir olması ancak örgütün gözlem yapması, bilgileri hafızasında tutması, yararlanabileceği sistemler geliştirmesi ve çevresel fırsat ve tehditleri analiz etme kapasitelerini geliştirmesiyle mümkün olacaktır (Akpınar, 2007: 44).

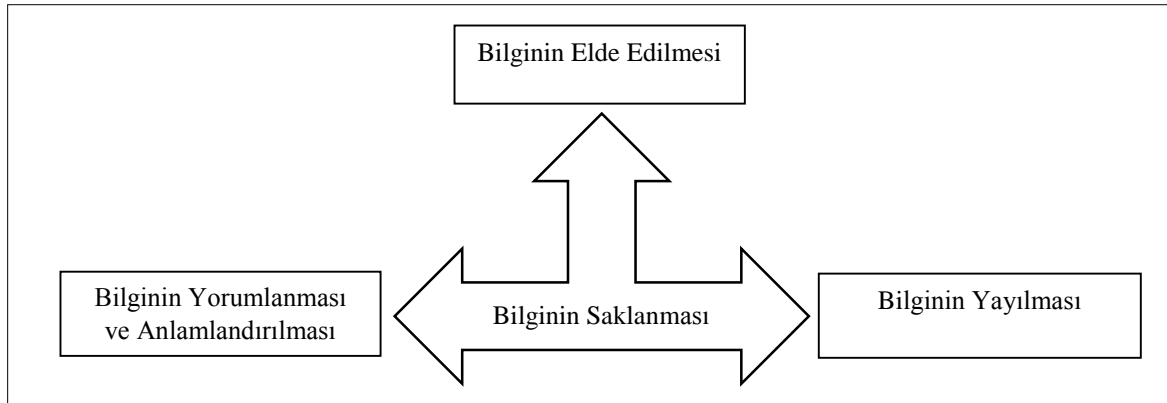
Örgütsel öğrenme ile ilgili süreçler büyük oranda örgütsel bellekle etkileşim halindedir. Bilginin içsel ve dışsal kaynaklı edinimi sonucu sahip olunan yeni bilgiler, örgütsel hafızada daha önce öğrenilmiş olan bilgiler ile gösterdiği uyum ve zıtlık çerçevesinde değerlendirilip gruplanacak ve işleme alınacaktır. Bireylerin bilgiyi kendi aralarında, gruplar ve takımlar düzeyinde paylaşması, departmanlar arası bilgi iletkenliği ölçüsünü belirleyecektir (Huber, 1991: 106-107; akt. Akpınar, 2007: 45).

Her organizasyonun geçmişten gelen ve işgörenlerinin iş yapış şeklini belirleyen bir örgütsel hafızası vardır. Örgütsel öğrenme süreçlerinin etkili bir biçimde işleyebilmesi için bu hafızanın doğru biçimde kullanılması şarttır. Örgütsel hafızada yer alan bilgi

kümelerinden bazıları organizasyona dışarıdan gelen bilgilerden diğerleri ise, örgütün kendi iç dinamikleri doğrultusunda ürettiği bilgilerden oluşur (Zaim, 2005: 194). Bu bilgi yığınlarının arasında çok yönlü bir bilgi akışı bulunmaktadır. Örgüt içinde oluşturulan bilgilere operasyonel kurallar ve personel bilgileri örnek olarak verilebilir. Bir örgütün iş yapış şekli ile ilgili yazılı ve yazılı olmayan kuralların hepsi operasyonel kurallar, işgören demografik verileri, vardiyalar, çalışma saatleri, çalıştığı birim, ücretlendirme vb. gibi bilgiler ise personel bilgilerini oluşturur.

Fakat örgütsel hafıza değişen çevresel koşullara ayak uyduramazsa öğrenmeyi sınırlayabilecek ve hatta kurumda bilgi ataleti gibi patolojik ve örgüt işleyişine son derece zararlı oluşumların ortaya çıkmasına uygun zemin hazırlayacaktır. Bu durum, işgörenleri ve örgütü stratejik anlamda kırılğan, rakipleri tarafından kolay anlaşılır bir hale sokar. Yeni ve güncel bilginin örgüt içerisinde akışının sağlanması için örgütler, güncelliğini kaybetmiş eski bilgi kullanımını hızlı bir şekilde sonlandırmalı ve işgörenleri risk almaya ve yenilikçi olmaya teşvik etmelidir (Akgün, Keskin, 2003: 188).

Örgütsel öğrenme ile ilgili süreçlerin oluşum aşamaları ve örgütsel hafıza ile etkileşimi yukarıda anlatılan bilgiler ışığında Şekil 2.2’de gösterilmiştir.



Şekil 2.2: Örgütsel Öğrenme Süreci

Kaynak: Biçkes, D. M. (2011). *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri. Sayfa 44'ten uyarlanmıştır.

2.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel öğrenme süreci, işletmenin içinde bulunduğu sektörel ve genel çevrede meydana gelen ve işletmeyi dolaylı ya da doğrudan etkileyen olumlu veya olumsuz kısıtlayıcı unsurlardan etkilenmektedir. Örgütsel öğrenmenin gelişmesini ve kalıcılığını

sağlayan örgütsel faktörler olduğu gibi bunun tam tersi öğrenmeyi engelleyici unsurlarda bulunur (Yazıcı,2001:129).

Öğrenmeyi engelleyici unsurlar pozisyon ve bireysel kimlik arayışı, düşmanı dışarıda arama eğilimi, olayları saplantı haline getirme alışkanlığı, aşamalı değişimlerin fark edilememesi, tecrübe ederek öğrenme ve yönetici grupları ile ilgili sorunlar olarak sıralanırken öğrenmeyi kolaylaştırıcı unsurlar ise, örgüt kültürü, ortak vizyon, strateji, çevresel faktörler, işletme yapısı ve teknolojidir (Fiol ve Lyes, 1985: 804; akt. Uğurlu, 2011: 19).

2.4.1. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyici Unsurlar

İşletmelerde öğrenmenin örgütsel olabilmesi için örgütün kendi ihtiyaçlarını karşılayacak olan doğru bilgiye zamanlı ve kolay bir biçimde ulaşmasına ihtiyacı vardır. Bundan sonraki aşamalarda ise öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, örgütsel katılımın ve tekrarın olması kritik bir koşuldur. Öğrenmenin işgörenlerin yaptıkları iş ile ilişkili olması, kolayca uygulanabilmesi ve dönütlerin alınabilmesi de önem taşımaktadır. Sahip olunan bilgilerin eylemlerle arasındaki bağlantının kurulamaması, bilginin bireyler veya departmanlar arasında paylaşılamaması veya gereksiz bilgilerin ayıklanmaması nedeniyle ortaya çıkan bilgi fazlalığı örgütsel öğrenmeyi olumsuz yönde etkileyen unsurlar arasında sayılabilir (Yılmaz, 2008: 103).

Örgütsel öğrenmeyi engelleyici bireysel temelli ve davranışsal boyutlu unsurlar maddeler halinde gösterilmiştir (Senge, 2007: 27-35; akt. Ürü, 2009: 62- 63).

- Bireysel Kimlik Arayışı ve Pozisyon: İşgörenlerin sadece kendi pozisyonları doğrultusunda odaklanmaları bunun sonucunda ise takım çalışması gerektiren işlerin sonuçları üzerinde sorumluluk almaya çalışmamaları.
- Düşmanı Dışarıda Arama Eğilimi: Bu madde, DKO geliştirmiş bireylerin kendilerine ait davranışları sonucunda olumsuz gelişen süreçlerin sebeplerini, kendileri dışında (bir başkasında) arama yatkınlıklarını ifade eder.
- Olayları Saplantı Haline Getirme Alışkanlığı: Bireyler olayların arkasında yatan nedenleri anlamaya çalışmaları, insan zihninin hayatı bir olaylar zinciri olarak algılaması ve her olayı bir nedene bağlaması şeklinde işleyişinden ileri gelmektedir. Bu gibi neden-sonuç ilişkilerine uzun zaman zarfı boyunca takılı kalmak bireylerin, belirli ve kısıtlı olan kişisel zaman ve enerjisini yaratıcı

öğrenme süreçlerine kanalize etmek yerine, verimsiz uğraşlarla öğrenme sürecinin sekteye uğratmasına sebebiyet verir.

- Aşamalı Değişimlerin Fark Edilememesi: Bireyler çoğunlukla anlık ve tepkisel değişimlere karşı reaksiyon gösterirler. Fakat kademeli olarak gelişen olayların etki yaratma potansiyeli zaman içine yayılmış olup, sonuçları ani gelişen olaylar kadar dramatik olabilmektedir. Bir tehdit unsuru olarak bu tipteki olayların da bireyler tarafından iyi analiz edilip doğru algılanması ve gerekli tedbirlerin önceden alınması şarttır.
- Tecrübe Ederek Öğrenme: Etkili ve verimli bir öğrenme biçimidir. Ancak süreç bolca yanlış kararlar verme ve bunun doğal bir getirisi olan zaman kayıpları ile doludur. Bu açıdan bakıldığında maliyeti çok yüksek bir öğrenme biçimidir. Etkileri hemen çıkabileceği gibi uzun vadede de kendilerini gösterebilirler.
- Yönetici Grupları ile İlgili Sorunlar: Yönetici grupları, işletme içerisindeki farklı departman ve kısımlardan, farklı uzmanlık alanları ile ilgili olarak kurulan birimlerdir. Bu gruplar karmaşıklık ve belirsizlik düzeyi yüksek olan sorunlar için çözüm üretme ve bir plan dahilinde çözümü uygulama fonksiyonlarını yerine getirir. Bu gruplar özellikle çevresel parametrelerin çok hızlı değiştiği kriz ortamlarında çözüm üretmede yetersiz kalabilirler.

2.4.2. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştırıcı Unsurlar

Örgütlerde öğrenmenin meydana gelmesi, gelişmesi ve sürdürülebilir olmasını etkileyen unsurlar vardır (Nayır, 2010: 53). Bu unsurlar aşağıda sıralandığı gibidir.

- Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü bir örgütün sahip olduğu ve üyeleri tarafından paylaşılan o örgüte has mitler, varsayımlar, değerler, ritüeller ve normların bütünüdür. Kültür, örgütsel öğrenmeyi doğrudan etkilemektedir. Kültür olgusu örgütün öğrenmesine, onu norm veya ideoloji kalıbına sokarak şekil verdiği gibi, öğrenme de kültürün gerektiğinde yeni şekil almasına ve öğrenmeyle elde edilen yeni bilgiler sonucunda yeni normların veya yeni ideolojilerin kültüre entegre edilmesine yol açmaktadır (Yılmaz, 2008:106). Bu iki kavram açık ve net bir biçimde karşılıklı etkileşim halinde ve örgütün faaliyetlerini etkilemektedirler.

- Ortak Vizyon: Örgütlerde vizyon, geleceğe dair örgüt ideal görüntüsünün yansımasıdır. Vizyonun, bütün örgüt çalışanları tarafından paylaşılan bir olgu olması, bireysel amaçlar ve örgütsel amaçları ortak paydada uyumlaştırır ve motivasyonu artırıcı bir unsur olarak değer kazanır (Nayır, 2010: 53).
- Strateji: En temel anlamda strateji, bir amaç veya amaçlar için, elde olan kaynakları sistematik bir şekilde planlayarak ve işlemlerini sağlayarak harekete geçirme yöntemidir. Örgütün stratejik duruşu bazı alanlarda öğrenme kapasitesini ve yeni bilgiyi kabul ediş tarzını belirler. Aynı zamanda strateji, örgütsel öğrenme için bir momentum veya atalet hali yaratma potansiyeli de taşır (Biçkes, 2011: 59). Benzer şekilde, algılanan stratejik seçenekler, örgütün öğrenme kapasitesinin bir fonksiyonudur. Strateji, çevrenin algılanması ve değerlendirilmesi noktasında karar verme süreci için sınırlar belirlemesi nedeniyle öğrenmeyi etkilemektedir (Fiol ve Lyles, 1985: 805–806; akt. Yılmaz, 2008: 106).
- Çevresel Faktörler: Öğrenmenin meydana gelmesi için örgütlerin yenilik ve rekabet içinde olmaları ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamları, yani kendilerini çevreye göre optimize etmeleri gerekmektedir (Fiol ve Lyles, 1985: 804; akt. Yılmaz, 2008: 113). Eğer iç ve dış çevre, örgüt için fazla belirsiz ve karmaşık bir hal almışsa ve örgütün uyum sağlama becerisinden çok daha hızlı bir şekilde değişiyorsa örgüt bunu takip edemez ve sonuç olarak öğrenme gözlenmez. Bu nedenle hızla değişen ve örgüte yeni fırsatlar ve beraberinde tehditler sunan bir çevrede değişim karşısında esnek olmak ve yenilikleri doğru seçim yaparak örgüt bünyesine uygun şekilde yansıtmak, hem örgütün rakiplerine karşı üstün bir konumda olma şansını arttıracaktır, hem de örgütsel öğrenmenin meydana gelmesine ve performansının artmasına neden olacaktır (Yılmaz, 2008:113).
- İşletme Yapısı: Örgütün yapısı ancak katılımcı, organik, karar verme süreçlerinde fikir birliğine dayalı, çalışanların hareketlerini kısıtlamayan, onları korkusuzca ve özgür bir biçimde düşünmeye yönlendiren yapılar olduklarında etkinlik kazanacaklardır (Nayır, 2010: 53). Değişim hızının yüksek olduğu ve yeniliğe ihtiyaç duyulan ortamlarda merkezi olmayan

örgütsel yapıların elastikiyeti arttıracığı ve bilgi giriş çıkışını kolaylaştıracağı öngörülmektedir (Shipton vd., 2002: 60).

- Teknoloji: Örgütlerde teknoloji farklı boyutlarda değerlendirilebilir. Örgütlerin yapılarını, stratejilerini, çevrelerini ve kültürlerini doğrudan etkileyen teknoloji ile örgütler, daha çok bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri olarak karşılaşır (Balasubramanian, 2005). Bilgi sistemleri karar vermeyi ve kontrolü sağlayan yapılar olarak işgörenlere destek sunmaktadır. Karmaşık ve büyük miktardaki veri ve enformasyonu sorunsuz, zahmetsizce kazanmayı ve işleme koyma sürecini kolaylaştıran bu sistemler, daha sonraki aşamada bilginin bireyler ve departmanlar arası paylaşılması ile örgütün rekabetçi gücünü artırmasına yardımcı olur (Yılmaz, 2008: 113).

Bu açıdan bakıldığında kurumlarda örgütsel öğrenmenin sağlıklı bir biçimde işlemesi sonucunda bireylere; önceden bilmediği bir düşünce ve kavram üzerine farkındalık yaratılması sağlanacak, yapamadığı davranışları yapabilmesi veya önceden sahip olmadığı yetenek ve becerilere sahip olabileme fırsatı verilecek (Jones ve Macpherson, 2006: 155) . Öğrenmenin tabana kadar yayılmış olduğu örgütlerde bireyler, önceden sahip olduğu değişik kabiliyet, bilgi ve davranışları yeni bir bakış açısıyla birleştirebilecek, yeni beceri, bilgi ve davranış biçimlerini anlayıp ve uygulayabilmeyi başarmış olacaklardır. Bunun sonucunda ise işgörenlerin motivasyonu ve kendilerine olan güveni artacaktır (Remedios ve Boreham, 2004: 112).

Örgütsel öğrenme işletmeler açısından ise, çevrelerinde olan gelişmeleri izlemelerine, anlamalarına, çevrelerine uyum sağlamalarına ve yenilikçi örgüt yapısına uygun bir zemin hazırlamalarına uygun imkanlar sunar (Subramaniam, 2005: 58). Bu sayede örgütler, sorun çözme ve yeni fikirler üretme kabiliyetleri sayesinde kurumsal kapasitelerini artırabilir ve geleceklerine yön verme fırsatı yakalayabilirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ

Girişimcilik olgusu yöneticilik, süreklilik, eşgüdüm, organizasyon yapısı, işgören ilişkileri, kontrol, karar ve yönlendirme, yenilikçilik, yaratıcılık, cesaret ve kendine güven gibi kavramlar ile yakından ilişkilidir (Kuvan, 2007: 12).

Girişim, girişimci ve girişimcilik kapsam ve tanımları, girişimciliğe etki eden faktörler, girişimcilerin özellikleri ve girişimci davranış gibi konular bu bölümde ele alınacaktır.

3.1. GİRİŞİM VE GİRİŞİMCİ KAVRAMLARI

Temelde girişim, girişimci, girişimcilik ve girişimci davranış birbirinden farklı fakat birbirlerini tamamlayan ve kuvvetli etkileşim içinde bulunan kavramlardır.

Üretim faktörleri, mal ve hizmet üretimi sürecinin girdiler tarafında yer alan ve en sık kullanılan bileşenleri doğal kaynaklar, sermaye, emek ve girişimci olarak ifade edilen yapılarıdır. Girişimci birey, tüketici ihtiyaçlarını karşılayıp onlara değer yaratacağı iş birimlerini organizasyonlar aracılığı ile oluşturur. Üretim faaliyetlerinin bir araya getirildiği örgütlere *girişim* veya *işletme*, işletmenin kurulması ve ekonomik anlamda bir değer yaratması için çaba gösteren kişiye ise *girişimci* denmektedir (Tutar ve Küçük, 2003: 161).

Girişim ve girişimci kavramları araştırmanın alt bölümlerinde, girişim sürecinin aşamaları ve girişimcilerde olması gereken özellikler ile birlikte detaylı bir biçimde aktarılmıştır.

3.1.1. Girişim Kavramı

Girişim kavramı, Türk Dil Kurumu (TDK)'na göre, “bir işe girişme, teşebbüs” şeklinde açıklanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr/>, 2014). Bu kavramın, mevcut literatürde birçok farklı tanımı yapılmıştır. Temelde iki farklı açıdan bakılabilecek bir olgudur. Bunlardan ilki girişimin soyut tarafıdır. Bu tanımlamada doğal kaynaklar, sermaye, emek, çaba, zaman, katlanılan zorluklar ve üstlenilen risk faktörlerinin önceden belirlenmiş bir amaç için sistematik bir biçimde bir araya getirilmesinden oluşan bir bütün oluşturması önemlidir (Doğan, 2013: 4). Kavramın somut tarafı, tüketici ihtiyaçlarını

karşılama üzere, pazarı olan ve pazarda fiyatı oluşan iktisadi mal ve hizmetleri ortaya çıkarmak ve girişimciye kar sağlama amacı taşıyan bir işletme şeklinde tanımlanmıştır.

Girişimcilerin ticari faaliyetlerini geliştirmek amacıyla kurdukları belirli bir örgütsel, ekonomik, yasal ve finansal özelliğe sahip ekonomik birimler olan girişimler (Soydan, 2008: 4) ile ilgili özellikler şu şekilde sıralanabilir (Tutar ve Küçük, 2003: 162):

- Amacı, kazanç veya yarar sağlamaktır.
- Ücret karşılığında satmak üzere mal veya hizmet üretir veya fonlar sağlar. Bu özellik, girişim olmanın zorunlu unsurudur.
- Üç temel işlevi vardır bunlar: üretim, satış ve bu iki işlevin yerine getirilmesi için gerekli kaynağın sağlanması olan finansmandır.
- Hukuki bir birimdir. Tüzel kişiliğe sahip bulunan girişim sahiplerinden ayrı bir kişiliğe sahiptir. Girişimler operasyonlarını bu kişilik altında yürütür haklara sahip olur ve yükümlülükler üstlenir.
- Finansal bir birimdir. Girişimin kendisine ilişkin varlıkları ve bunları karşıladığı öz ve yabancı kaynakları bulunur.
- İnsan ve materyalden oluşan bir örgüttür ve bu örgüt devamlılık gösterir.

Bir girişimin başlayabilmesi için temelde bir yeniliğin ortaya koyulma fikri ile hareket edilmelidir. Girişimcinin zihninde yer alan bu yenilik fikrinin hayata geçirilmesi için mevcut engeller aşılarak karşılaşılan fırsatlar iyi değerlendirilmelidir (Berber, 2000: 24). Sistematik, hesaplanabilir riskler ile birlikte SWOT analizi (güçlü yönler, zayıf taraflar, çevresel fırsatlar ve tehditler) çerçevesinde değerlendirilen tehdit ve fırsatlardan sonra gelen, iş planı gerçekleştirme aşaması, gerekli kaynak toplanması ve işletmenin yönetilmesi basamakları toplamda girişimsel süreç aşamalarını oluşturmaktadır (Tanoğlu, 2008: 9). Bu süreç Tablo 2.1’de özetlenmiştir.

Tablo 2.1. Girişim Süreçleri Aşamaları

<u>Fırsatın Tanımlanması ve Değerlendirilmesi</u>	<u>İş Planının Geliştirilmesi</u>	<u>Gereksinim Duyulan Kaynaklar</u>	<u>İşletmenin Yönetilmesi</u>
Fırsatın yaratılması ve büyüklüğü	Pazarın özellikleri ve büyüklüğü	Girişimcinin mevcut kaynakları	Yönetim tarzı ve yapısı başarının kilit unsurları
Fırsatın gerçek ve algılanan değeri	Pazarlama planı	Kaynak boşlukları ve kullanım için hazır olanlar	Mevcut ve potansiyel sorunların tanımlanması
Fırsatın getirdiği risk ve avantajlar	Üretim gereksinimleri	Gerekli kaynaklara ulaşım	Kontrol sistemlerinin yerleştirilmesi
Fırsata karşı kişisel yetenekler ve amaçlar	Finansal planlama ve gereksinimler		
Rekabet durumu	Organizasyon biçimi		
	Pazara giriş stratejisi		

Kaynak: Tanoğlu, S. (2008). *Kişilik Özelliklerinin Girişimci Olma Niyeti Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, sayfa 9'dan uyarlanmıştır.

Çevresel fırsat ve tehditlerin algılanması sürecin birinci adımı ve en kritik aşamasıdır. Girişimcinin işletme ile ilgili temel ve ayırt edici yetenekleri, İKY (insan kaynakları yönetimi) politikaları, stratejiler, vizyon, misyon, işletme sistem ve yapıları vb. gibi çoğunlukla örgüt içi sert unsurlar ile çevresel fırsat ve tehditleri tarafsız, rasyonel bir biçimde analiz etmesi gereken modüldür. Mevcut olan durumun bir fırsat olup olmadığının tanımlanması, eğer bir fırsatsa ne gibi bir eylemde bulunulması ve nasıl hareket edilmesi gerektiğinin kararı verilmelidir. Çünkü burası değerlendirme ve analiz etme aşamalarının en yoğun olduğu yerdir. Geleceği görebilme yeteneği gerektirir (Tanoğlu, 2008: 10).

İş planı, sürecin ikinci aşamasıdır. Başarısız girişimlerin büyük bir çoğunluğu girişimcinin iyi tasarlanmış bir iş planı çerçevesinde çalışmaması noktasında gerçekleşmektedir. İyi bir faaliyet planı yalnızca fırsatın geliştirilmesi yönünden önemli değil, gerekli olan kaynakların belirlenmesi, bu kaynakların sağlanması ve sonuçta yaratılan girişimin başarı ile yönetimi yönünden de önem arz etmektedir (Gürol, 2000: 37).

Modelin üçüncü ve son aşamasında girişimci, işletmesi için gerekli olan kaynakları zamanında, en az maliyetli, en yüksek kalitede ve en hızlı şekilde temin etmeye çalışır. Aktif hale geçen işletmenin sektörel ve genel çevresi işletme için fırsatlar

ve tehditler oluşturmaya sürekli devam edeceği için girişimci, profesyonel yöneticilerden de alınan destekler dahilinde operasyonlarına devam etme çabası içinde olacaktır (Tanoğlu, 2008: 10).

3.1.2. Girişimci Kavramı

Girişimci, hesaplanabilen riskler alarak yenilik veya önemli ölçüde geliştirme yapan kişidir. Başka bir ifadeyle, girişimci fırsatları gözetleyen ve onları bulduğunda gerçekleştirmeye çalışan kişidir. Girişimciler fikir üretir, yenilik yaparlar. Girişimci kavramı ile arayan, yenilik yapan, fikir üreten, farklı düşünen ve risk alma içgüdüsüne sahip bireyler anlatılmak istenmektedir (Ağca ve Yörük, 2006: 159).

Bir başka tanıma göre ise girişimci, üretim faktörlerini bir araya getirerek, iktisadi mal ve hizmet üretimi için gerekli girişi başlatan, üretim için gerekli fonları bulan ve üretimin sunulacağı pazarları belirleyen kişidir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 15). Yani girişimci bir işletmeyi kuran ve bu işletmede faaliyetleri yürüten kişidir. Girişimci her zaman bilinmeyenle ilgilenen, belirsizlik hakkında öngörülerde bulunabilen, olasılıklardan imkanlar yaratan ve düzensizlikleri uyuma çevirebilen yaratıcı kişiliğe sahip kişidir (Gerber, 1997: 7).

Girişimci toplumun gereksinim duyduğu, dolayısıyla talep edilen ürünleri bulup, üretmeye girişen ve yaratıcılığı ile buna öncülük eden kişidir. Girişimcilerin ufukları çok geniştir. Başka bir ifade ile hayatlarının akışını sahip oldukları hayal güçleri şekillendirir. Hayalleri eğitimden geçmiş ve disipline edilmiş ise, gerçekleşmesi güç iş fikri ile realize edilebilir hayali ayırabilecek seviyeye ulaşmışlardır. Girişimcinin işi merak etmektir. Yani düşünmek, hayal etmek, kurgulamaktır ve hayata geçirmektir. Girişimci etrafında dolaşan bütün ihtimallerden iş fikri çıkarabilen ve bunlardan nasıl faydalanabileceği ihtimallerini hep aklından geçiren kişidir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 36).

Genel anlamda girişimci girişimsel bir faaliyeti başlatarak yeni bir iş kurmak üzere harekete geçen bireydir. Bunu başarabilmek için sürekli bilgi toplar, fırsatları kovalar ve rekabetçi avantajları belirlemeye çalışır. Bunların yanı sıra girişimci sürdüreceği faaliyetini planlar, organize eder, liderlik yapar, kontrol eder, faaliyeti başlatır, amaçlar ve stratejiler belirler ve yönetir (Tunç, 2007: 68).

Girişimci sadece girişimsel faaliyetin temelini oluşturan fikirleri ve projeleri geliştiren kişi değil aynı zamanda üretim faaliyetlerini başlatan ve hayata geçirmek üzere

inisiyatif alan kişidir. Görüldüğü üzere girişimci birbirinden bağımsız ve karmaşık birbirinin peşi sıra gelen ve birbiri ile etkileşimli pek çok farklı süreci yönetir. Bu açıdan bakıldığında girişimcinin faaliyetleri ve davranışı karmaşık, amaç odaklı ve daima ileriye yöneliktir (Coulter, 2003: 16-17).

Girişimcilerin sahip olduğu veya olması gereken nitelikleri, harekete geçme tarzı, kişilik yapısı ve ihtiyaçları, ekonomik, sosyal, toplumsal beklentileri göz önüne alındığında, girişimcinin tek cümle veya tanımla ifade edilmesi sağlıklı olmamaktadır. Fakat girişimci kavramına ait tanımlarda geçen şu noktalar benzer özellik göstermektedir (Tunç, 2007: 69). Buna göre *Girişimci*;

- Kendi yaşamını değiştirme ve geliştirme noktasında sonuçları belirleme iradesini kendi elinde bulundurarak, aldığı kararların kendisi için zararlı veya yararlı olabileceği algısına sahiptir. Attığı adımlarda ve alacağı her türlü kararda sağduyusunu ve mantığını kullanır.
- Faaliyetleri sonucu ortaya çıkabilecek her türlü toplumsal, sosyal, ekonomik ve bireysel hatanın ve faydanın riskini ve getirisini sahiplenir.
- Belirlediği noktaya ulaşmak ve hedeflerini gerçekleştirmek için organize ettiği girdileri; bilgi, beceri, sermaye, teknoloji, know-how, emek, yetenek, zeka vb. en etkili şekilde kullanır.
- Operasyonlarında bireysel, toplumsal, sosyal ve ekonomik açılardan faydalı ve anlamlı bir değer yaratmayı hedefler.
- Eğitilmiş hayal gücünü kullanarak tehditleri fırsata, yaratıcılığını kullanarak avantajları yeniliğe dönüştüren ve daha önceden var olmayan bir “yeni” yi en azından önemli derecede “iyileştirilmiş” bir çıktıyı ortaya koyar.
- Tüm faaliyetlerini ve yaptıklarını ekonomik ve psikolojik yani maddi ve manevi bir kazanç sağlamak için gerçekleştirir (Tunç, 2007: 69).

3.1.2.1. Girişimcilerin Özellikleri

Girişimcilik bireyin tutum, yetenek ve sahip olduğu kişisel özellikler çerçevesinde gelişen bir olgudur. Girişimciler kendilerine has özellikleri, sahip oldukları düşünce ve hareket tarzlarıyla toplum içerisinde çok fazla karşılaşılmayan, sayıca az ve bir bakıma marjinal grupta yer alan bireylerdir (Tanoğlu, 2008: 13). Bireylerin çok iyi birer yönetici

olmaları veya yüksek miktarda sermayeye sahip olmaları onların iyi bir girişimci olacağını göstergesi değildir. Çünkü girişimcilik sadece iyi bir yöneticilik becerisine sahip olmak ya da sadece sermaye sahibi olmaktan ibaret bir olguyu karşılamaz. Girişimcilik bunlardan daha fazlasıdır. Girişim kavramı fon varlığından çok yeni ürün ve üretim tekniklerinin, geniş bir vizyonun veya değişen koşullara uyum yeteneğinin ifadesidir (Mueller ve Thomas, 2000: 29; akt. Tanoğlu, 2008: 13).

Girişimci bireyin kişiliği, inançları ve değerleri, işletmelerin genel durumunu etkileyecek en önemli özelliklerindedir. Kişiliğin de girişimciliği etkilemekte önemli bir faktör olduğu, ancak tek başına yeterli olmadığı, diğer faktörlerle birlikte düşünüldüğünde anlam kazanacağı ortaya çıkmaktadır. Buna göre girişimcilik, kişiliğin dışında çok sayıda faktörün bileşiminden oluşan davranışsal bir süreçtir (Kızıltay, 2010: 33).

Literatürde yer alan tanımlamalara bakıldığında girişimcilik özellikleri ile ilgili maddelerin altı ana başlık altında toplanmaya başladığı görülür. Bunlar; kontrol odağı, bağımsız olma, rasyonel risk alma eğilimi, belirsizliğe katlanma, yaratıcılık ve yenilikçiliktir. Bu özellikler bir bakıma başarılı bir girişimciyi başarısızlardan ayıran faktörler olarak da düşünülebilir (Kızıltay, 2010: 33).

3.1.2.1.1. Kontrol Odağı

Kontrol Odağı (KO), bireylerin yaşadıkları olaylar karşısında geliştirdikleri düşünce kontrol mekanizmalarıdır (Basım ve Şeşen, 2006: 160). Dış kontrol odağına (DKO) sahip kişiler, çevresel faktörleri kontrol edemeyeceklerine inandıkları için bunları bir tehdit unsuru olarak algırlar ve tepkilerini kızgınlık ve saldırganlık olarak dışa vururlar. İç kontrol odağına (İKO) sahip bireyler ise baskıcı durumlar karşısında yapıcı ve çözüm odaklı tepkiler verirler (Kızıltay, 2010: 33).

Fırsatları, yaratıcılıklarını kullanarak yeniliğe çevirmek arzusunda olan girişimci için, kendi hayat akışlarındaki olaylar üzerinde kontrol sahibi olmak önemlidir. İKO'na sahip kişilerin davranışlarındaki kontrol ve tutarlılık oranı DKO'na sahip bireylerden daha fazladır ve bu birey tipi çevreden gelen dürtü veya değişimlere DKO'na sahip bireylere göre daha sakin ve rasyonel tepkiler verir (Kızıltay, 2010: 33). İKO'na sahip bireylerin olumsuz şartlar ile ilgili inancı, olayların kendi kontrolleri altında değişip gelişebileceğidir. İKO'na sahip bireyler, duygu kontrolü ve empati konusunda DKO'na sahip bireylere göre daha üstündürler ve kendilerine güvenleri daha çok olduğu için daha

az oranda başkaları tarafından onaylanma ihtiyacı duyarlar (Basım ve Şeşen, 2006: 160-161).

3.1.2.1.2. Bağımsız Olma

Bağımsızlık duygusu, bireylerin yaşam süreçleri içerisinde önemli bir yere sahiptir. Nasıl ki başkalarının hakimiyeti altında, sınırlı özgürlükler içinde yaşamak istenmiyorsa başkalarının emri ile iş yapma yönetimi de arzu edilen bir çalışma şekli değildir. Bu nedenle bağımsız olma ve kendi iş yerini kurma isteği, işletme kurma nedenleri arasında yer almaktadır (Dinçer ve Fidan, 1997: 122).

3.1.2.1.3. Rasyonel Risk Alma Eğilimi

Girişimci tanımlarının birleştiği ortak noktalardan bir tanesi de hesaplanabilir rasyonel risk alma becerisidir. Risk, gelecekteki olayların belirsizliği nedeniyle kaybetme olasılığını ifade eder (Ağca ve Dünder, 2007: 127–128). Risk aynı zamanda verilen kararın sonucuna ilişkin belirsizliği ve bu belirsizlik sebebi ile karar çıktılarının istenilen düzeyde olamayabileceği anlamına da gelmektedir. Risk sonucu yaşanan kayıplar ve kayıplar ile ilgili belirsizlik, riskin genel yapısında bulunan kritik unsurlardır. Risk oranındaki artış, potansiyel kayıplardaki belirsizlik oranını da arttıracaktır (Erdem, 2001: 44).

Girişimcinin risk alma eğilimi ve cesareti başarı ölçütünü belirleyen kritik unsurlardandır. Çünkü cesaret ve riske girme gibi özellikler, başarılı bir bireyin bir şey meydana getirme arzusu için gerekli olan temel yapı taşlarındandır. Bu nedenle inisiyatif kullanan veya eline geçen fırsatları değerlendiren girişimciler, aynı zamanda da riske giriyor demektir (İraz, 2002: 941).

Girişimin ve girişimciliğin doğasında kazanmak veya kaybetmek yatar. Elbette hiçbir yatırımcı, iş adamı ya da girişimci kaybetmek için işe başlamaz. Bir bakıma risk ve belirsizlik, kazanmak için kaybetme olasılığının potansiyeline de vurgu yapar (Erdem, 2001: 45).

Risk iş dünyasının değişmez bir gerçeğidir. Riski tanımak ve bu doğrultuda hareket etmek firmalar ve girişimciler için hayatta kalmak ile eş anlama gelir. Makul seviyede risk almak ve alınan riskin yönetimi, işletmesinin kar sağlaması ve değer yaratmaya devam etmesi için girişimcilerin üstlendiği temel görevlerinden bir tanesidir.

3.1.2.1.4. Belirsizliğe Katlanma

Belirsizlik toleransı, belirsiz durumlara olumlu tepkiler geliştirebilme becerisidir. Birey, belirsiz bir çevrede aldığı karara, daha fazla bilgi aramaya kalkışmaksızın halen güvenebiliyorsa, yüksek toleransa sahip demektir (Erdem, 2001: 44). Girişimcinin yaşamı tıpkı içinde faaliyet gösterdiği iş dünyası parametreleri gibi yapılandırılmış değildir. Yani girişimciler belli bir program çerçevesinde, aşama aşama takip edilecek, önceden planlanmış süreçler doğrultusunda hareket etmezler. Girişimci için başarının garantisi de yoktur. Ekonomik ve çevresel değişiklikler, müşterilerin istek ve taleplerini farklılaştıracak ve böylece hesaplanmamış, girişimci kontrolü dışı unsurlar, olumsuz etkiler yaratacaktır (Kızıltay, 2010: 33).

Yüksek belirsizlik toleransına sahip bir birey, belirsiz durumlara meydan okuyan ve daha iyi performans göstermek için bu zor durumların üstesinden gelmeye çabalayan kişidir. Girişimciler sadece belirsiz bir çevrede faaliyet göstermekle kalmazlar, hırslı bir biçimde bilinmeyene yönelme ve gönüllü olarak belirsizliğe yönelme eğilimindedirler (Kaya, 2001: 544-545).

Bireylerin içinde buldukları durum, konum ve yaptıkları iş çerçevesinde ve vermek zorunda oldukları kararlar doğrultusunda karşılaştıkları riskler farklılaşır. Risk bir açıdan, her bir bireye göre farklı tanımlanır. Fakat belirsizliğe gösterilen tolerans, risk almaktan daha farklı bir kavramdır. Eğer kısmi anlamda karşılıklı bir kıyas yapılacaksa, belirsizliğin olması riske nazaran daha fazla tercih edilir (Kızıltay, 2010: 14).

3.1.2.1.5. Kendine Güven

Kendine güven, bireyin kendi hakkında, olumlu ve gerçekçi düşüncelere sahip olmasıdır. Kendine güven, İKO yüksek olan bireylerde görülür. Bu bağlamda kendine güven duyan bireyler, daha çok kendi yeteneklerine ve becerilerine güvendiklerinden diğerlerinin onayına bağlı kalmazlar (Dündar ve Ağca, 2007: 129). Girişimciler çalışma alanları ile ilgili çok geniş ve detaylı bilgiye sahiptirler. İş bilgilerine ve yeterliliklerine güvenen girişimciler, neyi başarabileceği ve neyi başaramayacağı noktasında kendilerinin farkındadırlar. Yani girişimcilerin kendilerine olan güveni temelsiz değildir.

3.1.2.1.6. Yaratıcılık ve Yenilikçilik

Yaratıcılık, yeni fikirler geliştirme, tehditler ve fırsatlara yeni bakış açıları getirebilme ve olası farklı senaryolar üzerinde fikir yürütebilme becerisidir. Girişimcilerin sahip oldukları bu yetenek birçok zorluğa karşı onların rekabet güçlerini koruyabilmelerine olanak sağlar. Çünkü yaratıcılık kullanılmazsa sahip olunan bilgiler ve tecrübelerde var olan potansiyelin büyük bölümü kullanılmamış olur. Yaratıcılık var olan değerlerden katma değer elde etmenin en az maliyetli ve en iyi yoludur (Mueller ve Thomas, 2000: 31). Yenilik ise, bu tehdit ve fırsatlar içinde insanların yaşam kalitesini geliştirecek, onlara farklı bir değer yaratacak ya da iyileştirecek yönde yaratıcı çözüm yollarını uygulama becerisidir (Döm, 2006: 12). Kısaca yenilik, yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması ve sonuçlandırılmasıdır.

Yenilikler, yeni talep yaratmakta ve girişimciler bu yenilikleri piyasaya getirmektedir. Bu nedenle girişimciler, gelir yaratımının ve sermayenin dağılımının en önemli belirleyicisidirler. Burada girişimci, yeni bir buluş veya icat yapan kişi değildir. Girişimci, iş süreçlerinde, yönetim ve organizasyon yapısında ve ürünlerde önemli ölçüde iyileşme sunma becerisini göstermiş, inovatif düşünebilme yeteneği geliştirmiş, çevresel fırsatlar ve bireysel bilgi dağarcığını aynı düzlemde kesiştirmeyi başarmış kişidir (Short ve Dunn, 2002: 5). Yenilik, yetenek, yaratıcılık ve bilgi gerektirir. Yenilikçilik, girişimcilerin belirgin bir özelliğidir (Arslantaş, 2001: 20).

3.2. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

İlgili literatüre bakıldığında girişimcilik anlaşılması zor ve farklı tanımlamaları olan bir kavramdır. Girişimciliğin tanımlanmasındaki temel zorluk, girişimcilik kavramının çok yönlü olması ve çok sayıda disiplini içine alan farklı girişimcilik çalışmalarının, farklı kuramsal perspektifleri, metodolojileri ve analiz birimlerini kullanmasından kaynaklanmaktadır (Matlay, 2005: 146). Farklı bilim insanları tarafından değişik şekillerde açıklanmaya çalışılmış, araştırmacıların bakış açılarına ve konuyu ele alış biçimlerine göre zaman içinde birbirinden farklı, ama aynı zamanda birbirinin eksik kalan yönlerini tamamlayan tanımlar ortaya çıkmıştır. Bütün tanımlardan önce, girişimcilik, bireyin iradesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve bireyin geçmiş bilgi dağarcığına göre şekillenen bilinçli insan davranışlarının neticesinde meydana gelen bir süreçtir (Minniti ve Bygrave, 2000: 25).

Sıkça karşılaşılan tanımlarda girişimciliğin, dinamik, esnek, yenilikçi ve yaratıcı tarafları vurgulanmakta ve fırsatları görme, belirsizlik ortamında karar verebilme ve risk alma gibi özellikleri ön plana çıkartılmaktadır. Literatürde karşılaşılan farklı tanım gruplarında ise, yeni iş kurma veya işletmeyi büyütme yeni bir hizmet veya servis geliştirme, bir değer yaratma, bir değer yaratarak organizasyonel büyümeyi sürdürülebilir hale getirme ve ekonomik dinamikleri canlandırma özelliklerinin üzerinde durulmaktadır (Tunç, 2007: 35).

Yine girişimcilik ile ilgili yapılan bir çalışmada 1982 ve 1992 yılları arasında konu ile ilgili yapılmış akademik çalışmalarda girişimci ve girişimcilik ile ilgili yapılan tanımlardaki en çok tekrarlanan söz grupları tespit edilmiştir (Tunç, 2007: 35-36).

Bu söz grupları;

1. Başlatma / bulma / yaratma
2. Yeni işletme
3. Yenilik / yeni ürünler / yeni pazar
4. Fırsatları takip etme
5. Risk alma / risk yönetimi / belirsizlik
6. Kar arzusu / kişisel fayda
7. Üretim yolları / üretim kaynakları
8. Yönetim
9. Değer yaratma
10. Büyüme arzusu
11. Girişim
12. Değişim yaratma
13. Sahiplik
14. Sorumluluk / yetki
15. Strateji oluşturma

Bu tespit sonucu girişimciliğin, yenilikçi ve yaratıcı iş fikirleri bulup hayata geçiren, çevredeki fırsatların takipçisi olup, bu fırsatları kollarken risk alan, kendisine ve faaliyette bulunduğu çevreye değer yaratan inovatif ürünler ile yarar sağlayan, büyüme konusunda istekli, kendi yetki ve sorumlulukları çerçevesinde strateji oluşturan özellikler ekseninde araştırılan bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Girişimcilik her şeyden önce bir düşünce biçimidir. Bireylerin, örgüt içinde veya dışında başkaları tarafından fark edilmemiş bir fırsatı belirleme, yaratıcılığını kullanarak bu fırsattan bir yenilik ve değer yaratıp ekonomik ve psikolojik başarılar elde etme motivasyonunu ve kapasitesini tanımlar. Girişimci kişi, mevcut bir pazara girmek ve rekabet etmek, söz konusu pazarı değiştirmek, hatta yeni bir pazar yaratmak için yaratıcılıktan ya da yeniliklerden yararlanır. İş dünyasında yeni bir fikri başarıya götürmek, yenilikleri sağlam bir yönetim sistemiyle sürekli hale getirmek işletmeyi koşullara uydurma becerisi gerektirir. Bu da, gerçekleştirilen günlük faaliyetler hariç, işletme için hedefler koymayı ve bir strateji üretmeyi gerektirir (Döm, 2006; 10).

3.3. GİRİŞİMCİLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Girişimciliğin ortaya çıkış nedenleri, bireyleri girişimci davranışa yönlendiren güdülerin neler olabileceği araştırmacılar tarafından önem atfedilen tartışma konularından biridir. Mevcut sektör ortalaması üzerinde bir ekonomik kazanç ve bunun yanı sıra psikolojik faydalar ve sosyal statü sağlama dürtüsü hiç şüphesiz en önemli girişimcilik nedenlerinin başında gelmektedir.

Bireyler hayatlarının farklı dönemlerinde farklı gereksinimler içerisinde olabilir, çocukluktan başlayan bu süreç birçok farklı faktörün etkisi altında bireyin girişimcilik potansiyelini dışarı vurmasını sağlayabilir (İlter, 2008: 30). Bireyleri çok küçük yaşlardan itibaren “kendi işinin patronu” olmaya iten bir takım etkenler bulunmaktadır.

Temelde girişimcilik sürecinin sayısız faktörden etkilenmesi süreci çok daha karmaşık bir yapıya sokmaktadır. Bireyi başarıya ulaştıracak faktörlerin hepsi iyi bir şekilde analiz edilmeli, içinde bulunulan şartlar ile gelecekteki potansiyel tehdit ve fırsatların hangi doğrultuda kesiştikleri objektif bir biçimde ortaya konmalıdır. Girişimcilik eğilimini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen faktörlerin çok sayıda ve değişken yapıda olması ilk bakışta bir dezavantajmış gibi görünse de sürecin işleyişi açısından bazı avantajları da beraberinde getirir (Tunç, 2007: 95).

Girişimcilik sürecine dahil edilebilecek olan bu sayısız faktör grubu içinde bazıları diğer faktörlere kıyasla daha ön planda tutulabilir. Sürece büyük oranda etki etme gücüne sahip olan unsurlar; kişilik özellikleri, aile, eğitim, toplumsal çevre olarak sayılabilir.

3.3.1. Kişilik Özellikleri

Girişimciler yaptıkları işi severek, coşkuyla ve tüm enerjilerini vererek yaparlar. İş yaratma sürecinde her zaman iyimser ve olumlu tutumlar takınırlar. Çevresel fırsatları analiz edip inisiyatif olarak eyleme geçen girişimcilerin sahip oldukları bazı ortak kişilik özellikleri bulunmaktadır. Risk alabilme, belirsizliğe karşı tahammül, başarıma arzusu, kendine güven, duygu kontrol yeteneği, yaratıcı düşünebilme, yüksek miktarda bağımsız iş yapma dürtüsü gibi unsurlar girişimcileri sıradan insanlardan ayrı kılan özelliklere örnek olarak verilebilir (Karabulut, 2009: 332-333). Bu tür bireysel özelliklerin çoğuna doğuştan sahip olunur. Çevresel faktörler ve eğitimin de bu tür bireysel değişkenleri ortaya çıkarmasında önemli bir rol oynadığı bilinmekte ve kritik öneme sahip olan bu becerilerin önemli bölümünün öğrenilebilir ve geliştirilebilir davranışlar olduğu ortaya konmaktadır (Koçyiğit, 2013: 28).

3.3.2. Aile

Ailenin bireyde oluşturduğu güven duygusu, kişiliğın gelişmesi, sosyalleştirme ve eğitim fonksiyonları girişimcilik açısından önem taşımaktadır (Çonkar ve Esen, 1999: 17-18). Ayrıca aile içinde girişimcilik ve bağımsız iş yapma fikri destekleniyorsa yeterli eğitim ve maddi imkanlar sağlandığında girişimcilik kültürü oluşabilecektir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 20). Bireylerin kendilerini kanıtlama, ekonomik geçimini sağlama, sosyal statü kazanma amacıyla girişimciliği ilişkilendirme yaklaşımlarını, girişimcilerin devlete, topluma, tüketicilere, çevreye, mal ve hizmet sunma, faydalı ya da zararlı olma konusundaki bakış açılarını, bireylerin, grupların, kurumların, devletin ve toplumun girişimciliğe ilişkin algı ve değerlendirmelerini girişimcilik kültürü olarak kavramlaştırmak mümkündür (Akdemir, 1999: 39). Bireyin kişilik özelliklerini ve tercihlerini öncelikle yetiştirdiği aile ortamı etkiler. Dolayısıyla, girişimcilik tercihinde de ailenin rolü inkar edilemez.

Daha çok tarım ile uğraşılan, görece olarak daha az gelişmiş kırsal toplumların, ataerkil aile yapısının görüldüğü kesimlerinde, ailenin sıkı denetimi ve belirgin itaat rollerinin oynandığı görülmektedir. Bu tür aile yapısı içerisinde bireylerin inisiyatif

alabilen, yeniliklere açık ve başarıyı hedefleyen bireyler olarak yetişmesi daha zordur. Kararların aile büyükleri tarafından alındığı ortamlarda çocuklardan sorumluluk almaları beklenmez ve sonuç olarak bireyler, içlerindeki başarıma arzusunu daha hissedemeden yok olmuş halde bulurlar (Güney ve Çetin, 2003: 190). Fakat unutulmamalıdır ki ailenin olumlu etkisi olmadan, hatta kısıtlayıcı etkisi ağır basan şartlar altında bile girişimde bulunabilmiş bireyler vardır. Bu durum, bireyin aileye dahil olmadığı sonucunu göstermez. Bireydeki bu fark, sadece girişimcilik değeri ile ölçülebilen bir olgudur (Cansız, 2007: 41).

3.3.3. Eğitim

Aynı bireylerde farklı alanlara yönelik yetenek ve beceriler aynı anda gözlemlenebilir. Bireylerin enerji ve zamanlarını var olan bu farklı tipteki yeteneklerine kanalize etmeleri girişimcilik özelliklerinin atıl kalmasına sebep olabilmektedir.

Girişimcilik eğitiminin amacı, bireylerde bir bilinç hali oluşmasına katkıda bulunmak ve girişimci adaylarının yapacakları iş hakkında doğru bilgiye erişimini sağlayıp teknoloji, emek, sermaye, bilgi, hammadde gibi üretim girdilerini boşa harcamamaları noktasında bir farkındalık yaratmaktır (Şahin, 2006: 18). Burada kritik olan nokta, eğitim süresince girişimci adaylarına sürekli değişen ve geçerliliğini kısa sürede kaybeden anlamsız bilgileri öğretmek yerine, fırsatların keşfedilmesine önem veren ve belirsizlik ile baş edebilme becerisini geliştiren bir süreç izletmektir (Güney ve Çetin, 2003: 192).

Kendi işletmelerini kurmaları konusunda bireyleri cesaretlendirebilecek kişiler, girişimciliğin bir kariyer olanağı olduğu konusunda etki yapabilecek olan eğitimcilerdir. Formel bir eğitim alan girişimci adayları, kendi işletmelerini kurma konusunda gerekli fikirleri, becerileri ve kendine güven duygusunu edinebilirler (Hisrich vd., 2005: 227) .

Araştırmalar, girişimci kişilik özelliklerinin kalıtımsal özelliklere ya da küçük yaşlarda alınan doğru eğitime bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bireylerin doğuştan getirdikleri özelliklerine sahip olmaksızın girişimci olması olanaksız görünmektedir. Doğuştan gelen yetenekleri olan ancak formal anlamda hiç eğitim almamış bireylerin tek başlarına tam anlamı ile başarılı olmaları beklenemez (Hisrich vd., 2005: 228). Biçimsel eğitim almış olsun ya da olmasın, girişimcinin bilgiye sahip olmadığı alanlarda uzman kişileri görevlendirmesi ancak belirli bir finansal güce sahip olduktan sonra gerçekleştirilebileceğinden, girişimcinin eğitimi alınabilir temel konularda bu bilgi

donanımına sahip olması şarttır. Bu açıdan bakıldığında girişimcilik hem doğuştan gelen yetenekler hem de sonradan kazanılan becerilerin bileşkesi konumundadır (Çevik, 2006: 49).

3.3.4. Toplumsal Çevre

Girişimcilik eğiliminin oluşturulabilmesi için toplumda yer alan tüm kesimlerin çabasına ihtiyaç vardır. Çünkü bireyin içinde bulunduğu toplumsal çevre, girişimciliğin ve girişimci davranışın niteliğini ve derinliğini belirlemektedir. Bu nedenle aileden başlayarak, eğitim kurumlarından fon sağlayan aracı kurumlara, toplumun her tabakasına önemli görevler düşmektedir. Sadece girişimcilik bilincinin geliştirilmesi girişimcilik için yeterli değildir. Bireyler istenilen tüm girişimcilik özelliklerine sahip olsalar bile, içinde buldukları toplumsal yapının getirilerinden etkilenirler. Bu sebeple toplumsal çevrenin, girişimciyi motive edici nitelikte olması gerekmektedir (Gürdal, 1993: 9-10). Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde girişimciler, medyanın da vermiş olduğu destek ile toplumun karşısına adeta birer kahraman gibi çıkartılmaktadır. Başarılı girişimcilerin uyguladıkları yöntemler örnek alınmakta ve geniş kitleler tarafından kabul görmektedir.

Toplumun girişimcilik kültürüne sahip olması, risk üstlenen ve yeniliğe öncülük eden bireylerin desteklenmesi ve doğal bir biçimde karşılanmasını ifade eder (Hisrich vd., 2005: 229). Bu girişimci davranış biçimi bazı toplumlarda henüz yer etmemiş ve popüler olmayan niteliktedir. Fakat toplumu oluşturan dinamikler değiştirilebilir, gelişim farklı yönlerden sağlanabilir. Burada önemli olan toplumu oluşturan bireylerin kültür özelliklerinin göz önünde bulundurulması ve ilerlemenin bu doğrultuda sağlanmasına özen gösterilmesidir. Başarılı bir girişimi ekonomik ve psikolojik açılarından ödüllendiren toplumlarda yeni girişimler daha sık görülür (Çevik, 2006: 52).

Potansiyel girişimcilerin davranış spektrumlarının iki farklı ucunda çevresel faktörlerin belirleyiciliği önemli rol oynar. Çevre somut, ölçülebilir ve öngörülebilir ise girişimciler hareket planlarını tespit etmek için çevreyi inceleyip veri toplarlar. Veri toplama işleminden sonra girdileri analiz ederek anlamlandırılmış bulgulara erişmeye çalışırlar (Demircan, 2000: 32). Girişimciler eğer belirsizliğin yoğun yaşandığı bir ortamda faaliyet gösteriyor ise büyük oranda önsezilerine güvenerek daha önce belirlenmiş kurallar dışında inisiyatif alma eğilimi gösterir.

Girişimcilerin bir anlamda oyun alanı ve hareket sahası olan çevre, sahip olduğu potansiyel fırsatlar ile girişimlerin başarılı işletmeler olması yolunda önemli bir rol

üstlenmiştir. Yenilikçi işletmeler kurulabilmesi için çevrenin barındırması gereken koşullar şunlardır (Müftüoğlu ve Haliloğlu, 2009: 259):

- Makro ekonomik anlamda stabil ve topluma güven veren yapıda olması gerekmektedir. Fiyatların istikrarlı, faiz oranları ve enflasyon rakamlarının öngörülebilir bantlarda değiştiği, istihdam sıkıntısının yaşanmadığı ve gelir dağılımının adil olduğu ekonomilerde girişimciler geleceğe güvenle bakmaktadırlar.
- Girişimci kültürün hakim olduğu, yenilikçiliğin izole edilip dışlanmadığı toplumlarda girişimcilerin eğitim, danışmanlık ve teknik anlamda uygun destekler bulmaları, sahip oldukları potansiyellerinin başarılı işletmelere dönüşme ihtimalini yükseltir.
- Çevredeki dijital iletişim alt yapı olanaklarına kolay erişim imkanı, günümüz dinamik çevresinde hayatta kalmak ve rakiplerine karşı direnç gücü geliştirme aşamasında kritik ve önemli rolü oynamaktadır.
- Vergilendirme, fon bulma maliyeti, hammaddeye olan ihtiyacın düşük maliyet ile giderilmesi ve düşük mülkiyet hakları gibi alanlarda sorun ile karşılaşmayan girişimci, zamanının çok büyük bir kısmını araştırma geliştirme faaliyetleri ile pazarlama süreçleri arasındaki eşgüdüm optimizasyonu için kullanacağından, para kazandıran inovatif ürünler geliştirme, toplum için değer yaratma ve karşılığında ekonomik kazanç elde etme deneyimini artıracaktır.

3.4. GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ

Girişimcilik ile ilgili sektörel uygulamalara bakıldığında çoğunlukla neden bazı yöneticilerin girişimci davranış gösterdikleri, alternatif fırsatların yerini saptama veya yaratma yeteneklerinin iş fikirlerini nasıl başarılı girişimlere dönüştürdüklerini ve girişimci davranış gösterebilen işletmelerin nasıl sektör ortalaması üzerinde kazanç elde edebildikleri ve bunu sürdürülebilir kıldıkları gibi konular göze çarpmaktadır (Caldwell ve O'Reilly, 2003: 497; Freel, 2005: 49; Hayton ve Kelley, 2006: 407). Bu uygulamalar ışığında girişimci davranış genellikle örgütsel ve bireysel açıdan olmak üzere iki farklı perspektiften değerlendirilmektedir (Çalışkan ve Akkoç, 2012: 3).

Girişimci örgüt, tahminlerde bulunarak fırsatları yakalamaya çalışan, entelektüel sermayeyi organize ederek girdi işlenmesini sağlayan ve elde edilen mamülün maksimum

karlılık ile son tüketiciye kadar gitmesine olanak veren yapıdır. Organizasyonel girişimcilik ise işletme içinde yeni mal ve hizmet, süreç, teknoloji veya strateji teknikleri geliştirmeye yönelik formal ve informal hareket tarzlarını anlatmaktadır (Zahra, 1991: 259). Bu tip girişimcilik için olmazsa olmaz ön koşul ise yöneticilerin, kurum içi girişimciliğe önem ve izin veren bir örgütsel iklim dizayn etmeleri ve bunu kendi girişimci davranışlarına yansıtma (Çalışkan ve Akkoç, 2012: 4). Yani organizasyonel girişimcilik, girişimcilik oryantasyonunun bir parçası ve uygulama şekline dönüştürülmüş biçimi olarak yeni iş yaratma, yeni ürün tasarımı, stratejik yenilenmenin sürdürülebilir olması ve yöneticilerin deneyim ve öğrenme ataletinin ortadan kaldırılması bağlamında etkili bir bileşendir.

Girişimci davranışın bireysel bakış açısıyla değerlendirilmesi ise kavramın, risk alma, proaktiflik, yenilik kapasitesi ve yenilikçi davranış gibi üç temel bileşen etrafında şekillendiğini göstermektedir (Covin ve Slevin, 1991: 7-8; Knight, 1997: 213).

3.4.1. Risk Alma

Başarısız olma seçeneğinin gerçekleşebilmesi anlamına gelen risk alma, işletmelerin yenilikçi, proaktif ve yeni girişimlerde bulunabilmeleri için katlanmak zorunda oldukları; gerçekleşmesi halinde maliyet, başarılı olmaları durumunda ise başarıya giden yolda oluşabilecek alternatif bir durum olarak karşılaştıkları bir gerçekliktir.

Farklı bir ifade ile risk alma davranışı, yeni bir ürün, yeni bir iş yapış süreci, yeni bir yönetim biçimi veya işletmeler için herhangi bir belirsizlik hali durumunda bu belirsizlik içindeki fırsatın amaç olarak belirlenmesi ve bu amaç doğrultusunda yöneticinin büyük miktarlarda kaynak tahsis etmesi veya borçlanmasıdır (Hughes ve Morgan, 2007: 503). Girişimci davranış bu açıdan bakıldığında hesaplanabilir, rasyonel riskleri alma ile ilgili bir olgudur.

3.4.2. Proaktiflik

Proaktiflik, çevrenin gelecekteki taleplerini sezerek bu potansiyel taleplere rakiplerden önce cevap verebilecek ve çevreyi değiştirebileceğini öngörebilecek yapıdaki öncü ve yenilikçi yöneticilerin davranış biçimidir. Proaktiflik, inisiyatif kullanabilme becerisi ve risk alma davranışı ile ilintilidir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 495-496).

Özünde proaktiflik, çevrede meydana gelen fırsatları değerlendirmek üzere harekete geçme ve çevrede oluşan değişimi yakalama ve değişime öncülük etme davranışlarını barındırır. Proaktiflik kavramı bu bağlamda, yönetici davranışlarının pazarda lider, sürdürülebilir büyüme sağlama ve yenilikçilik girişimlerinde, rakiplerine göre ticari faaliyet alanında yeni ürünleri, teknolojileri ve yönetim biçimlerini daha önce sunması ile ilgilidir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 496). Girişimci davranışın temelinde fırsat değerlendirmek için harekete geçme isteği yatar. Bu çerçeveden bakıldığında girişimci kişinin yoğun bir çevre taraması yapması gerekmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak girişimci davranış göstermekte zayıf kalan bireylerin genel performansları düşecektir (Alpkan vd., 2005: 177).

3.4.3. Yenilik Kapasitesi ve Yenilikçi Davranış

Rekabetin şiddetinin gittikçe arttığı günümüz dinamik iş yaşam koşulları altında, yenilikçilik birçok yönetici ve işletme için önemli bir rekabet avantajı sağlayan unsur haline geldi. Uygun örgüt kültürü şemsiyesi altında esneklik, başarısızlığa karşı tahammül ve açık fikirlilik ön koşulları ile gelişebilen yenilikçi davranış, problem çözümü ve karar verme noktasında yöneticilerin yaşadığı atalet durumunun kırılması, yenilikçi fikir ve düşüncenin örgütsel yöntem olarak benimsenip uygulanması sürecinde kilit rol üstlenir (Çalışkan ve Akkoç, 2012: 4).

Yenilikçilik, işletmelerde yeni mal ve hizmet geliştirme, üretim ve işletme sistemlerinde yeni ilerlemeler sağlama, ürün ve hizmet üretiminde yeni yöntemlerin kullanılması ve çalışma şartlarının olumlu anlamda farklılaştırılması, örgüt içerisinde değer yaratan ürün ve hizmetin ortaya çıkarılması şeklinde tanımlanabilmektedir (Woodman vd., 1993).

Yenilikçi davranış ise, bir işgörenin bilinçli olarak ürün, prosedür ve süreçlere ait yeni fikirleri özümsemesi, kendi işine, çalıştığı departmana veya işletmenin tamamına uygulaması olarak tanımlanmaktadır (West ve Farr, 1989). Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen yeni teknolojilerin bulunması, amaçlara ulaşmayı sağlayacak yeni yolların denenmesi, yeni çalışma yöntemleri ve fikirlerin uygulanması için gerekli olan yeni kaynakların araştırılması davranışları yenilikçi davranış içinde değerlendirilmektedir (Yuan ve Woodman, 2010).

Yaratıcılık, yenilikçilik ve yenilikçi davranış olguları bir yapıyı oluşturan bileşenler gibidir. Yaratıcılık örgüt yapısına ve sistemlerine, iş yapış şekillerine, süreçlere

ve ürünlere ait özgün fikirlerin ortaya atılmasıdır; daha önce düşünülmemişi düşünmek, farklı düşündürmek (Çalışkan, 2013: 95). Farklı düşüncelerin bileşkesinin belirli bir noktada kesişmesi ise yenilikçiliği doğurur, yaratıcılıkta amaç önemli ölçüde iyileştirilmiş veya daha önce hiç yapılmamış bir olguyu ortaya koymak, yenilikçi davranışın amacı ise bu fenomeni rakiplere karşı üstünlük sağlayabilecek bir biçimde işletme bünyesine temel yetenek olarak kazandırmak ve bunu işlevsel hale getirmektir (Çalışkan, 2013: 95). Herhangi bir yeniliğin ortaya konulması için yaratıcılık şarttır. Yenilikçi davranışta bir anlamda yaratıcılığın vücut bulmuş uygulama alanıdır (West, 2002: 358).

Sonuç olarak, işgörenler, faaliyetlerini sistematik olarak geliştirmek ve iyileştirmek için, mutlaka stratejik ve dinamik bir rekabet avantajı olan yenilikçi davranış becerisine sahip olmalı ve onu etkili bir şekilde kullanmak zorundadır (Perdomo-Ortiz vd., 2006: 1185).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ ATALETİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde; imalat sektörü yöneticilerinin bilgi ataleti ve örgütsel öğrenme tutumlarının girişimci davranış üzerine olan etkisi incelenmeye çalışılacaktır. Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın kapsamı, araştırmanın yöntemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın bulguları ve değerlendirilmesine yer verilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüz iş dünyası, önceki dönemlerde eşine rastlanmamış bir hız ve ivmelenme ile değişmekte ve evrimleşmektedir. Değişimin ve hızlı adaptasyon becerilerinin belirleyici duruma geldiği çevresel ortamlarda, bireylerin ve buna bağlı olarak örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve sektör ortalaması üzerinde gelir elde edebilmeleri her şeyden önce, çevredeki fırsat ve tehditleri ayrıştırabilme, veri-enformasyon-bilgi dönüşümünü gerçekleştirme, bu bilgiyi işgörelere aracılığı ile örgütsel bilgiye çevirmelerine ve atalet hali ile etkili bir biçimde mücadele edebilecek stratejiler geliştirebilmelerine bağlıdır. Örgütsel bilgiyi etkin bir biçimde kullanılıp çevresel belirsizlikler altında çözüm üretme, karar verme ve problem çözebilme becerisi kazanmış girişimci bireyler, öncelikle gruplar ve örgütler, sonrasında endüstriyel ve sektörel düzeylerde bir iyileşmeyi beraberlerinde getirirler.

Bu değerlendirmeler ışığında çalışmanın amacı, bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve girişimci davranış kavramları hakkında teorik bilgileri ortaya koymak, yönetici pozisyonunda çalışan bireylerin bilgi ataleti ve örgütsel öğrenme tutumlarının arasındaki ilişkiye vurgu yapmak ve bu tutumların girişimci davranış üzerine olan yansımalarını belirlemeye çalışmaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Yöneticilerin bilgi ataleti ve örgütsel öğrenme tutumlarının girişimci davranış üzerine olan etkisini incelemeyi amaçlayan bu çalışmada kullanılan anketler, Osmaniye İli Organize Sanayi Bölgesinde (OOSB) çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren toplamda 113 firmanın 91 tanesine uygulanmıştır. Söz konusu anket formunun OOSB geneline uygulanacağı hakkında OOSB yönetimine bilgi verilmiştir. Anket formları, ulaşılabilen

firmalarda çalışan 209 kişiye dağıtılmış olup anket formlarından 117 tanesi geri dönmüştür. Bunun nedenini, firma yöneticilerinin yoğun bir şekilde çalışmaları ve anketin yapıldığı dönem içerisinde yöneticilerden bir kısmının izinde olmaları oluşturmaktadır. Eksik ve cevapsız sorular bulunduğu için değerlendirme kapsamı dışında tutulan anket yoktur. Bu durumda anket formlarının yaklaşık olarak % 56'sına ulaşılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma için kullanılan ölçüm aracında toplam 54 adet soru bulunmaktadır. Anketin birinci bölümünde yöneticilerin bilgi ataleti ile ilgili sorular; Liao vd.'nin (Liao vd., 2008: 189) “ *Relationship Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation* ” isimli makale çalışmasında yer alan öğrenme ataleti (7) ve deneyim ataleti (7) tutumları ile ilgili 14 adet kapalı uçlu ifadenin yer aldığı ölçekten alınmıştır. İkinci bölümde yer alan yöneticilerin girişimci davranış tutumlarını ölçmek için kullanılan 6 maddelik ölçek ise, Akkoç vd.'nin yapmış olduğu (Akkoç vd., 2012: 74) “ *Gelişim ve Rasyonel Alt Kültürlerinin Girişimci Davranışa Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolü* ” isimli çalışmadan sağlanmıştır. Üçüncü bölümde yer alan örgütsel öğrenme ile ilgili sorular ise, Lopez vd.'nin (Lopez vd., 2005: 164) “ *Human Resource Practices, Organizational Learning and Business Performance* ” isimli makale çalışmasında yer alan bilginin dışsal edinimi (4), bilginin içsel edinimi (3), bilginin yayılması (5), bilginin yorumlanması (5) ve bilginin saklanması (8) ile ilgili 25 maddenin yer aldığı ölçekten alınmıştır.

Anketin son bölümünde ise yöneticilerin, firmanın faaliyet alanı ve yılı, istihdam edilen personel sayısı, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, firmadaki konum ve deneyim süresi gibi demografik bilgilerine yönelik toplam 9 madde yer almaktadır. Araştırmada kullanılan anket formunun örneği Ek'te verilmiştir.

Bu çalışmada bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve girişimci davranış kavramlarına ilişkin 8 faktörün içinde bulunduğu toplam 45 adet sorunun tek tek analiz edilmesi çok uzun süreceğinden, bu boyutlar için daha önce yapılan çalışmalardaki faktör analizlerinin geçerliliği esas alınmıştır (Çavuş vd., 2014: 45; Liao vd., 2008: 187; Akkoç vd., 2012: 74; Shalika vd., 2011: 1211; Lopez vd., 2005: 153; Pearce vd., 1997: 155-156; Zampetakis vd., 2009: 170) . Bu nedenle yeniden faktör analizi yapılmamıştır. Belirlenen

bu faktörlerin aritmetik ortalamaları alınarak yeni bir veri seti oluşturulmuş ve bu yeni veri seti üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Anket sorularının puanlaması Likert tipi 5'li derecelendirme ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre:

- Kesinlikle Katılmıyorum → 1 puan
- Katılmıyorum → 2 puan
- Kararsızım → 3 puan
- Katılıyorum → 4 puan
- Kesinlikle Katılıyorum → 5 puan olarak belirlenmiştir.

Verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 18.0 istatistiksel yazılımından yararlanılmıştır.

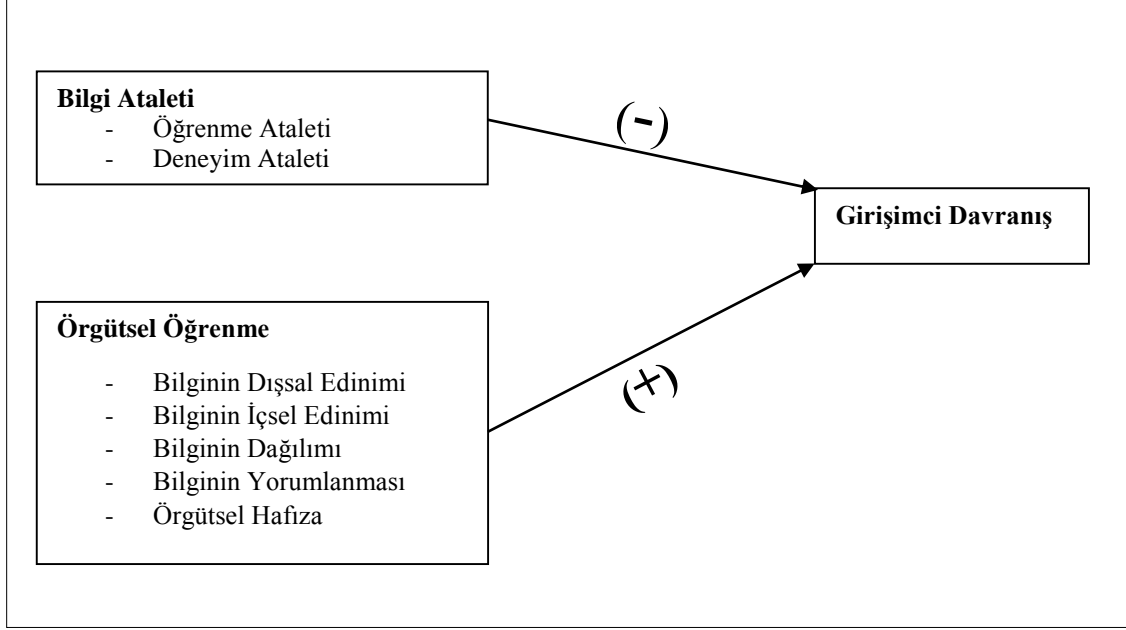
Anket yoluyla elde edilen verilere sayısal kodlar verilerek SPSS programına girilmiş ve anketlere verilen cevaplar SPSS programı yardımıyla değerlendirilmiştir.

Öncelikle araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin demografik özelliklerini gösteren frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Anket güvenilirliğinin test edilmesinde Cronchbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Ardından farklı değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmış ve maddeler arası ilişkiler Pearson r katsayısı kullanılarak gösterilmiştir. Son olarak birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak için ise regresyon analizi uygulanmıştır.

Araştırma boyunca elde edilen bulgular 0,05 önem düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma hipotezleri doğrultusunda hazırlanan araştırma modeli Şekil 4.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

- H1: Öğrenme ataleti ile girişimci davranış düzeyi arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.
- H2: Deneyim ataleti ile girişimci davranış düzeyi arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.
- H3: Bilginin dışsal edinimi ile girişimci davranış arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H4: Bilginin içsel edinimi ile girişimci davranış arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H5: Bilginin dağılımı ile girişimci davranış arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H6: Bilginin yorumlanması ile girişimci davranış arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- H7: Örgütsel hafıza ile girişimci davranış arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın bu bölümünde OOSB imalat işletmelerinde yönetici pozisyonunda çalışan 117 kişiye uygulanan anket formu ile değerlendirilen verilerin analiz sonuçlarına dair çıkarımlara yer verilmiş ve bulgulara yorumlarla açıklık getirilmiştir.

4.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcıların, cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, işletmedeki konumları, ve sektördeki deneyim sürelerinin yanı sıra çalıştıkları işletmelerin faaliyette bulunduğu sektör, faaliyet yılı ve yönetimlerinin kimler tarafından gerçekleştiği gibi demografik özellikleri ile ilgili tablolara yer verilecektir.

Tablo 4.1. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	101	86,3	86,3	86,3
Kadın	16	13,7	13,7	100,0

Tablo 4.1., araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet dağılımlarını göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi yöneticilerin %86,3'ü (101 kişi) erkek, % 13,7'si (16) ise kadındır. Araştırma yapılan yönetici pozisyonundaki işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Yaş Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 ve daha az	15	12,8	12,8	12,8
26-35 arası	65	55,6	55,6	68,4
36-45 arası	33	28,2	28,2	96,6
46-55 arası	4	3,4	3,4	100,0

Tablo 4.2., araştırmaya katılan yöneticilerin yaş dağılımlarını göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi yöneticilerin %12,8'i (15 kişi) 25 yaş altı, %55,6'sı (65 kişi) 26-35 yaş arası, %28,2'si (33 kişi) 36-45 yaş arası ve %3,4'ü (4 kişi) 46-55 yaş arasındadır. Araştırma yapılan yönetici pozisyonundaki işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun 26 – 35 yaş arası olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim-Lise	17	14,5	14,5	14,5
Önlisans-Lisans	93	79,5	79,5	94
Lisansüstü (Yük.Lis.-Dok.)	7	6	6	100,0

Tablo 4.3., araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeylerini göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi yöneticilerin %14,5'i (17 kişi) İlköğretim-Lise, %79,5'i (93 kişi) Önlisans-Lisans ve %6'sı (7 kişi) Lisansüstü (Yük.Lis.-Dok.) mezunudur. Araştırma yapılan yönetici pozisyonundaki işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun Önlisans-Lisans derecesine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Sektördeki Deneyim Süreleri

Sektördeki Deneyim Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
5 yıl ve altı	49	41,9	41,9	41,9
6-10 yıl arası	55	47,0	47,0	88,9
11-15 yıl arası	8	6,8	6,8	95,7
16-20 yıl arası	3	2,6	2,6	98,3
21 yıl ve daha fazla	2	1,7	1,7	100,0

Tablo 4.4., araştırmaya katılan yöneticilerin sektördeki deneyim sürelerini göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi yöneticilerin %41,9'u (49 kişi) 5 yıl ve altı, %47'si (55 kişi) 6-10 yıl arası, %6,8'i (8 kişi) 11-15 yıl arası, %2,6'sı (3 kişi) 16-20 yıl arası ve %1,7'si (2 kişi) 21 yıl ve daha fazla süredir aynı sektörde çalışmaktadır. Araştırma yapılan yönetici pozisyonundaki işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun sektördeki çalışma sürelerinin 6-10 yıl arası değiştiği görülmektedir.

Tablo 4.5. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Firmadaki Konumları

Firmadaki Konum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Mal Sahibi	7	6,0	6,0	6,0
Sahip ve Yönetici	18	15,4	15,4	21,4
Genel Müdür	6	5,1	5,1	26,5
Departman Yöneticisi	44	37,6	37,6	64,1
Departman Şefi	42	35,9	35,9	100,0

Tablo 4.5., araştırmaya katılan yöneticilerin firmadaki konumlarını göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi yöneticilerin %6'sı (7 kişi) mal sahibi, %15,4'ü (18 kişi) mal sahibi ve aynı zamanda yönetici, %5,1'i (6 kişi) genel müdür, %37,6'sı (44 kişi) departman yöneticisi ve %35,9'u (42 kişi) departman şefi olarak çalışmaktadır. Araştırma yapılan yönetici pozisyonundaki işgörenlerin çoğunluğunun departman yöneticisi konumunda çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 4.6. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Sanayi Kolu Dağılımları

Sanayi Kolu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi	11	9,4	9,4	9,4
Elektrik Sektörü	8	6,8	6,8	16,2
Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi	31	26,5	26,5	42,7
Ana Metal Sanayi	25	21,4	21,4	64,1
Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	4	3,4	3,4	67,5
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	4	3,4	3,4	70,9
Gıda, İçki ve Tütün Sanayi	10	8,5	8,5	79,5
Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi	12	10,3	10,3	89,7
Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi	3	2,6	2,6	92,3
Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi	6	5,1	5,1	97,4
Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	1	0,9	0,9	98,3
Diğer İmalat Sanayi	2	1,7	1,7	100,0
Toplam	117	100,0	100,0	

Tablo 4.6., araştırma kapsamındaki katılımcıların çalıştıkları firmaların sanayi kolu dağılımlarını göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi katılımcıların %9,4'ü (11 kişi) Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi, % 6,8'i (8 kişi) Elektrik Sektörü Sanayi, %26,5'i (31 kişi) Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi, %21,4'ü (25 kişi) Ana Metal Sanayi, %3,4'ü (4 kişi) Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi, %3,4'ü (4 kişi) Madencilik ve Taş Ocakçılığı Sanayi, %8,5'i (10 kişi) Gıda, İçki ve Tütün Sanayi, %10,3'ü (12 kişi) Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi, % 2,6'sı (3 kişi) Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi, %5,1'i (6 kişi) Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi, %0,9'u (1 kişi) Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi ve %1,7'si (2 kişi) Diğer İmalat Sanayi kollarında yer alan işletmelerde çalışmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi Kolunda çalışmaktadırlar.

Tablo 4.7. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Sektördeki Faaliyet Süreleri

Faaliyet Süreleri	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
5 yıl ve daha az	48	41,0	41,0	41,0
6-10 yıl arası	54	46,2	46,2	87,2
11-15 yıl arası	10	8,5	8,5	95,7
16-20 yıl arası	3	2,6	2,6	98,3
21 yıl ve üzeri	2	1,7	1,7	100,0

Tablo 4.7., katılımcıların çalıştıkları firmaların sektördeki faaliyet sürelerini göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi çalışanların %41'i (48 kişi) 5 yıl ve altı, %46,2'si (54 kişi) 6-10 yıl arası, %8,5'i (10 kişi) 11-15 yıl arası, %2,6'sı (3 kişi) 16-20 yıl arası ve %1,7'si (2 kişi) 21 yıl ve daha fazla süredir aynı sektörde faaliyet gösteren firmalarda çalışmaktadırlar. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun çalıştıkları firmaların sektördeki faaliyet sürelerinin 6-10 yıl arası değiştiği görülmektedir.

Tablo 4.8. Anket Yapılan Firmalarda İstihdam Edilen Personel Sayısı

Personel Sayısı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
49 kişi ve daha az	56	47,9	47,9	47,9
50-149 kişi arası	54	46,2	46,2	94,0
150-249 kişi arası	5	4,3	4,3	98,3
250-349 kişi arası	2	1,7	1,7	100,0

Tablo 4.8., araştırmaya katılan yöneticilerin bağlı buldukları firmalarda istihdam edilen personel sayılarını göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi firmaların; %47,9'u 49 kişi ve altı, %46,2 ile 50-149 kişi arası, %4,3 ile 150-249 kişi arası ve %1,7'si 250-349 kişi arası personel istihdam etmişlerdir. Araştırma yapılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun 49 kişi ve daha az personelin istihdam edildiği firmalarda çalıştığı görülmektedir.

Tablo 4.9. Anket Yapılan Firmalardaki Yönetim Yapısı

Yönetimin Kimler Tarafından Yapıldığı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletme sahipleri	22	18,8	18,8	18,8
Profesyonel yöneticiler	9	7,7	7,7	26,5
İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler	86	73,5	73,5	100,0

Tablo 4.9., araştırmaya katılan firmalarda yönetim süreçlerinin kimler tarafında uygulandığını göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi ankete katılan yöneticilerin % 18,8'i (22 yönetici) işletme sahiplerinin, % 7,7'si (9 yönetici) profesyonel yöneticilerin ve %73,5'i (86 yönetici) işletme sahipleri ve profesyonel yöneticilerin görev yaptığı firmalarda çalışmaktadırlar. Araştırma yapılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun hem işletme sahipleri hem de profesyonel yöneticiler görev yaptığı firmalarda çalıştıkları görülmektedir.

4.5.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik: Ölçüm sonuçlarının ölçülmek istenen kavramı doğru bir şekilde çıkarması, ölçüm aracının farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve aynı evrenden seçilen farklı örnekleme uygulandığında benzer sonuçlar vermesi olarak tanımlanır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 153).

Güvenilirlik analizini gerçekleştirmek için 0 ile 1 arasında değer alan (Cronbach) Alfa katsayısının hesaplanması gerekir. Hesaplanan Alfa katsayısı, birime ait toplam skorun ölçekteki her bir soruya ait puanların toplanması ile elde edilen ölçeklerde, soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa (α) katsayına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanır (Kalaycı, 2010: 405):

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşük
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 4.10. Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri

FAKTÖRLER	Soru Sayısı	Cronbach Değerleri
BİLGİ ATALETİ	14	,737
Öğrenme Ataleti	7	,763
Deneyim Ataleti	7	,777
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	25	,892
Bilginin Dışsal Edinimi	4	,885
Bilginin İçsel Edinimi	3	,749
Bilgin Dağılımı	5	,800
Bilginin Yorumlanması	5	,810
Örgütsel Hafıza	8	,875
GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ	6	,623

Tablo 4.10’da, araştırmada uygulanan anket formundaki bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve girişimci davranış alt boyutlarına yönelik soruların istatistiksel olarak güvenilirlik değerleri (Cronbach Alpha) yer almaktadır.

Bilgi ataleti faktörlerinin genel güvenilirliği 0,737 örgütsel öğrenme tutumlarına ilişkin faktörlerin genel güvenilirliği ise 0,892 ve girişimci davranış ölçeğine ait genel güvenilirliğin 0,623 olarak elde edilmiş olup ölçeklerin genel güvenilirliği yüksektir.

Güvenilirlik değerleri tablosu incelendiğinde bilgi ataleti ölçeğinin alt boyutu olan öğrenme ataleti ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0.763, deneyim ataleti ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0,777 olarak hesaplanmıştır.

Güvenilirlik değerleri tablosu incelendiğinde örgütsel öğrenme ölçeğinin alt boyutu olan bilginin dışsal edinimi ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0.885, bilginin içsel edinimi ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0.749, bilginin dağılımı ölçeği için 0.800, bilginin yorumlanması 0,810 ve örgütsel hafıza ölçeği için 0,875 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.10’a göre, öğrenme ataleti, deneyim ataleti, bilginin dışsal edinimi, bilginin içsel edinimi, bilginin dağılımı, bilginin yorumlanması, örgütsel hafıza ve

girişimci davranış ölçeklerinin güvenilirlik düzeylerinin %62,3 ile %88,5 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre araştırmada kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmaktadır.

4.5.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Pearson korelasyon analizi, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile $+1$ arasında değerler alır. Katsayının -1 olması değişkenler arasında negatif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkiyi gösterirken, $+1$ olması pozitif yönlü doğrusal bir ilişkiyi gösterir. Katsayının 0 olması ise iki değişken arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını gösterir. İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2010: 116):

- $0,00 - 0,25$ ise ölçekler arasındaki ilişki çok zayıf,
- $0,26 - 0,49$ ise ölçekler arasındaki ilişki zayıf,
- $0,50 - 0,69$ ise ölçekler arasındaki ilişki orta,
- $0,70 - 0,89$ ise ölçekler arasındaki ilişki yüksek ve
- $0,90 - 1,00$ ise ölçekler arasındaki ilişki çok yüksektir.

Tablo 4.11. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Öğrenme Ataleti	1,50	,526	1							
2. Deneyim Ataleti	2,47	,671	,331** ,000	1						
3. Bilginin Dışsal Edinimi	4,01	,845	-,322** ,000	-,250** ,007	1					
4. Bilginin İçsel Edinimi	4,05	,783	-,301** ,001	-,239** ,009	,686** ,000	1				
5. Bilginin Dağılımı	4,15	,659	-,192 ,038	-,193 ,037	,625** ,000	,749** ,000	1			
6. Bilginin Yorumlanması	4,12	,698	-,246** ,008	-,233 ,012	,514** ,000	,542** ,000	,723** ,000	1		
7. Örgütsel Hafıza	4,14	,658	-,193 ,037	-,213 ,021	,570** ,000	,612** ,000	,690** ,000	,620** ,000	1	
8. Girişimci Davranış	4,11	,672	-,196 ,034	-,038 ,686	,282** ,002	,278** ,002	,223 ,016	,192 ,038	,303** ,001	1

** p<0,01

Tablo 4.11., bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve girişimci davranış düzeylerine yönelik standart sapma, ortalama ve değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Tablo 4.11' deki bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve girişimci davranış alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi bulguları incelendiğinde;

- Öğrenme ataleti ile girişimci davranış arasında -0,196 ile çok zayıf, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = -0,196$; $p = 0,34 < 0,05$). Buna göre yöneticilerin öğrenme ataleti tutumlarındaki azalma, girişimci davranış biçimlerini arttırmaktadır.
- Deneyim ataleti ile girişimci davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r = 0,038$; $p = 0,686 > 0,05$).
- Bilginin dışsal edinimi ile girişimci davranış arasında zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0,282$; $p = 0,002 < 0,01$). Buna göre yöneticilerin ve dolayısı ile çalıştıkları örgütlerin dış çevre kaynaklı bilgi edinim süreçlerindeki etkili tutumları, yöneticilerin girişimci davranış düzeylerini arttırır.
- Bilginin içsel edinimi ile girişimci davranış arasında zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0,278$; $p = 0,002 < 0,01$). Buna göre yöneticilerin ve dolayısı ile çalıştıkları örgütlerin iç çevre kaynaklı bilgi edinim süreçlerindeki etkili tutumları, yöneticilerin girişimci davranış düzeylerini arttırır.
- Bilginin dağılımı ile girişimci davranış arasında çok zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0,223$; $p = 0,016 < 0,05$). Buna göre örgütlerdeki sağlıklı işleyen bilgi dağılım süreçleri, yöneticilerin girişimci davranış düzeylerini arttırır.
- Bilginin yorumlanması ile girişimci davranış arasında çok zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0,192$; $p = 0,038 < 0,05$). Buna göre örgütlerdeki bilgi yorumu becerisi yöneticilerin girişimci davranış düzeylerini arttırır.

- Örgütsel hafıza ile girişimci davranış arasında zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,303$; $p=0,001<0,01$). Buna göre güçlü bir örgütsel hafıza boyutu, firma yöneticilerinin girişimci davranış biçimlerini arttırır.

4.5.4. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız değişken (çoklu regresyon) arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklanması yöntemidir.

Regresyon analizi kurulurken bilgi ataleti (öğrenme ataleti ve deneyim ataleti) ve örgütsel öğrenme (bilginin içsel edinimi, bilginin dışsal edinimi, bilginin dağılımı, bilginin yorumlanması, örgütsel hafıza) kavramlarının alt boyutları bağımsız değişkenler olarak alınırken, bağımlı değişken olarak girişimci davranış seçilmiş ve veriler SPSS 18.0'e aktarılmıştır. Elde edilen bulgular, $\alpha=0,05$ önem seviyesinde değerlendirilmiştir.

Tablo 4.12. Bilgi Ataleti ve Örgütsel Öğrenmenin Girişimci Davranışa Etki Düzeyini Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti					
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	,366 ^a	,134	,079	,64486	

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Öğrenme Ataleti, Deneyim Ataleti, Bilginin İçsel Edinimi, Bilginin Dışsal Edinimi, Bilginin Dağılımı, Bilginin Yorumlanması, Örgütsel Hafıza

ANOVA ^b						
Model	Kareler Toplamı	S.D.	Ortalama Kare	F	p	
1	Regresyon	7,032	7	1,005	2,416	,024 ^a
	Fark	45,327	109	,416		
	Toplam	52,359	116			

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Öğrenme Ataleti, Deneyim Ataleti, Bilginin İçsel Edinimi, Bilginin Dışsal Edinimi, Bilginin Dağılımı, Bilginin Yorumlanması, Örgütsel Hafıza

b. Bağımlı Değişken: Girişimci Davranış

Katsayılar ^a						
Model		Standardize Edilmeyen Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,845	,583		4,879	,000
	Öğrenme Ataleti.	-,167	,127	-,131	-1,313	,046
	Deneyim Ataleti	,090	,096	,090	,932	,353
	Bil. Dış. Edinimi	,093	,104	,117	,895	,023
	Bil. İçsel Edinimi	,101	,130	,117	,772	,019
	Bil. Dağılımı	-,093	,175	-,091	-,531	,596
	Bil. Yorumlanması	-,021	,130	-,022	-,164	,870
	Örgütsel Hafıza	,240	,134	,235	1,788	,077

a. Bağımlı Değişken: Girişimci Davranış

Tablo 4.12’de, bilgi ataleti ve örgütsel öğrenme boyutlarının girişimci davranış ile olan ilişkisine ait regresyon sonuçları yer almaktadır. Buna göre, korelasyon katsayısı 0,366 bulunmuştur ve R² değeri 0,134 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, girişimci davranıştaki değişimin %13,4’lük kısmı bilgi ataleti (öğrenme ataleti ve deneyim

ataleti) ve örgütsel öğrenme (bilginin içsel edinimi, bilginin dışsal edinimi, bilginin dağılımı, bilginin yorumlanması, örgütsel hafıza) tarafından açıklanmaktadır.

ANOVA analiz sonucu tablosuna göre, % 5 anlam seviyesine göre kurulacak olan model anlamlı bir modeldir ($F=2,416$; $p=0,024<0,05$). Bu durum, bilgi ataleti (öğrenme ataleti ve deneyim ataleti) ve örgütsel öğrenmenin (bilginin içsel edinimi, bilginin dışsal edinimi, bilginin dağılımı, bilginin yorumlanması, örgütsel hafıza) girişimci davranışı etkilediği sonucunu ortaya çıkarır.

Regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini gösteren tabloya göre, öğrenme ataleti ile girişimci davranış arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($B=-0,167$; $p=0,046$). Bu bulgudan hareketle girişimci davranış üzerinde en fazla etkiye sahip olan faktörün öğrenme ataleti olduğu görülmektedir.

Deneyim ataleti ile girişimci davranış arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($B=0,090$; $p=0,353$). Buna göre Deneyim ataletinin girişimci davranış üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

Bilginin dışsal edinimi ile girişimci davranış arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($B=0,093$; $p=0,023$). Buna göre bilginin dışsal ediniminin girişimci davranış üzerinde en az etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Bilginin içsel edinimi ile girişimci davranış arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($B=0,101$; $p=0,019$). Buna göre bilginin içsel ediniminin girişimci davranış üzerindeki etkisinin öğrenme ataletinden düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bilginin dağılımı ile girişimci davranış arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($B=-0,093$; $p=0,596$). Buna göre bilgi dağılımının girişimci davranış üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

Bilginin yorumlanması ile girişimci davranış arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($B=-0,021$; $p=0,870$). Buna göre bilginin yorumlanmasının girişimci davranış üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

Örgütsel hafıza ile girişimci davranış arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($B=0,240$; $p=0,077$). Buna göre örgütsel hafızanın girişimci davranış üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre; **“H2: Deneyim ataleti ile girişimci davranış düzeyi arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.”** , **“H5: Bilginin dağılımı ile girişimci davranış arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.”** , **“H6: Bilginin yorumlanması ile girişimci davranış arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.”** ve **“H7: Örgütsel hafıza ile girişimci davranış arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.”** hipotezleri reddedilir. **“H1: Öğrenme ataleti ile girişimci davranış düzeyi arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.”** , **“H3: Bilginin dışsal edinimi ile girişimci davranış arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.”** ve **“H4: Bilginin içsel edinimi ile girişimci davranış arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.”** hipotezleri ise kabul edilir.

SONUÇ

Küreselleşme olgusunun kendisini her alanda hissedilir bir biçimde göstermesi ile birlikte belirli bir bölgede yaşanan ekonomik ve politik olaylar eskiden olduğu gibi sadece artık o bölgeyi değil, tüm dünyayı kolaylıkla etkileyebilme potansiyeline sahiptir. Sürekli takibi ve hızlı bir şekilde adaptasyonu çok güç olan teknolojik gelişmeler, birbiri ile yüksek miktarlarda etkileşim içerisinde olan ülke ekonomilerinde, geçmiş dönemlerde görülmemiş bir zenginlik ve dönüşüm sürecini de beraberinde getirmiştir. Böylesi bir ortamda varlıklarını sürdürmek zorunda olan örgütler, günümüz kısa vadeli değişimlerin sıklıkla yaşandığı dinamik iş dünyası beklentilerine, doğru bilginin öncelikle bireyler tarafından öğrenilmesi ve örgüt genelinde operasyonel anlamda etkin bir şekilde kullanılması yöntemleri ile sağlıklı bir biçimde yanıt verebilmektedirler.

Standartlar ve çeşitli pazar yapılarında yaşanan gelişmelerin takibi, işletmeler arası yapılan işbirliklerinin artması ve sınır ötesi ticaret hacmindeki akıl almaz büyüme gibi nedenlerden dolayı yeniden yapılanma süreçlerini takip etmek zorunda olan örgütler ve işgörenler, çevresel fırsat ve tehditlerin farkında olmak ve fırsatlardan azami boyutlarda fayda elde edebilmek için hesaplanabilen rasyonel riskler almak zorundadırlar.

Bu çalışmada, ilgili, doğru, ulaşılabilir ve zamanlı bilginin iç ve dış çevreden öğrenilmesi, örgütte bulunan hiyerarşik yapı içerisinde dağıtılması, yorumlanması ve depo edilmesi gibi faktörlerin, örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama becerisini belirleyecek olan girişimci davranış biçimlerine etkisini belirleyebilmek için bir anket çalışması yapılmış ve bu anket çalışmasından elde edilen değerler güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılarak belirtilen hipotezlerin doğruluğu test edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan analiz çalışmalarında bilgi ataleti kavramını oluşturan öğrenme ataleti ve deneyim ataleti ile birlikte örgütsel öğrenme olgusunu belirleyen bilginin dışsal edinimi, bilginin içsel edinimi, bilginin yayılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Araştırma modelinde kullanılan bağımlı değişken ise girişimci davranış olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

İlk olarak araştırma ile ilgili katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir (%86,3). Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu 26 – 35 yaş grubu arasındadır (%55,6). Yine araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun önlisans-lisans derecesine sahip işgörenler olduğu görülmektedir (%79,5). Araştırmaya katılan yöneticilerin sektördeki deneyim süreleri dağılımına bakıldığında, büyük çoğunluğunun 6 – 10 yıl arası tecrübeye sahip olduğu tespit edilmiştir (%47). Yöneticilerin firmadaki konumlarına bakıldığında ise en çok departman yöneticisi (%44) pozisyonunda çalıştıkları görülmektedir. Araştırma kapsamındaki katılımcıların büyük bir çoğunluğu metal eşya, makine ve teçhizat ve mesleki aletler sanayi kolunda faaliyetlerini sürdüren firmalarda çalışmaktadır (%26,5) ve sektördeki faaliyet süreleri ise 6-10 yıl arasında değişmektedir (%46,2). Araştırma kapsamında anket uygulamasına katılan yöneticilerin çalıştıkları firmalarda istihdam edilen personel sayısı çoğunlukla 49 kişi ve daha az şeklinde yanıtlanmıştır (%47,9). Son olarak firmalarda yönetimin büyük oranda firma sahipleri ve profesyonel yöneticiler tarafından birlikte yürütüldüğü ortaya çıkmıştır (%73,5).

Araştırmada uygulanan anket formunda bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve girişimci davranış kavramlarının alt boyutlarına yönelik sorular ile ilgili güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bilgi ataleti faktörlerinin genel güvenilirliği 0,737; örgütsel öğrenme tutumlarına ilişkin faktörlerin genel güvenilirliği ise 0,892 ve girişimci davranış ölçeğine ait genel güvenilirliğin 0,623 olarak elde edilmiş olup ölçeklerin genel güvenilirliği yüksektir. Bilgi ataleti ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik değerleri incelendiğinde, öğrenme ataleti ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0.763 ve deneyim ataleti ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0,777 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik değerleri incelendiğinde, bilginin dışsal edinimi ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0,885; bilginin içsel edinimi ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0,749; bilginin dağılımı ölçeği için 0,800; bilginin yorumlanması 0,810 ve örgütsel hafıza ölçeği için 0,875 olarak hesaplanmıştır.

Bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve girişimci davranış alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi bulguları incelendiğinde öğrenme ataleti ile girişimci davranış arasında -0,196 ile çok zayıf, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin öğrenme ataleti tutumlarındaki azalma, girişimci davranış gösterme biçimlerini arttırmaktadır. Fakat deneyim ataleti ile girişimci davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bilginin dışsal edinimi ile

girişimci davranış arasında zayıf, pozitif yönlü (0,282), bilginin içsel edinimi ile girişimci davranış arasında zayıf, pozitif yönlü (0,278), bilginin dağılımı ile girişimci davranış arasında çok zayıf, pozitif yönlü (0,223), bilginin yorumlanması ile girişimci davranış arasında çok zayıf, pozitif yönlü (0,192) ve örgütsel hafıza ile girişimci davranış arasında zayıf, pozitif yönlü (0,192) bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel öğrenme boyutları; bilginin dışsal edinimi, bilginin içsel edinimi, bilginin dağılımı, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza kavramlarına ilişkin düzeyler arttıkça katılımcıların girişimci davranış gösterme eğilimleri de artmaktadır.

Çalışmanın son aşamasında ise bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve girişimci davranış boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir. Bilgi ataleti (öğrenme ataleti ve deneyim ataleti) ve örgütsel öğrenmenin (bilginin dışsal edinimi, bilginin içsel edinimi, bilginin dağılımı, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza) girişimci davranışa olan etki düzeyini test etmek üzere yapılan regresyon modeli anlamlı çıkmıştır ve R^2 0,134 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre girişimci davranıştaki değişim miktarının %13,4'lük kısmı bilgi ataleti ve örgütsel öğrenme tarafından açıklanmaktadır. Ancak bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve girişimci davranış arasındaki ilişkiye bakıldığında bilgi ataletinin öğrenme ataleti, örgütsel öğrenmenin ise bilginin dışsal edinimi ve bilginin içsel edinimi boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Buna karşın deneyim ataleti, bilginin dağılımı, yorumlanması ve örgütsel hafıza boyutlarının girişimci davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı ortaya çıkmıştır.

Yapılan çalışmadan çıkarılabilecek sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Bilgi ataletinin üstesinden gelmek ve örgütsel öğrenme stratejilerinin etkin şekilde uygulanması örgütler için sadece maddi kaynakların gelişimi için değil, aynı zamanda bilgiye ve öğrenmeye dayalı bir örgüt kültürü yaratılması ve yenilikçi, rasyonel risk alabilen ve girişimci bireylerin ortaya çıkarılmasında da önemli rol oynamaktadır.
- İşgörenlerin girişimci davranış düzeylerinin artması, günümüz bilgiye ve değişime dayalı dinamik iş çevrelerinde hem örgütleri hem de işgörenleri sektör içi ve sektör dışı tehditlere karşı korur ve çevresel fırsatlardan azami ölçüde fayda sağlanmasına olanak sağlar. Bu nedenle örgütler, bireylerin geçmiş deneyim ve bilgilerini yeterli görüp yeni bilgi öğrenme noktasında atıl

duruş sergilemelerini sağlayan, bilgi ve öğrenme dağarcıklarının gelişmesini ve günlük hayatta karşılaşılan farklı olaylara verilen reaksiyon çeşitliliğini azaltan ve işgörenlerin girişimci davranış düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilecek olan öğrenme ataleti faktörünü sürekli olarak göz önünde bulundurmalıdır. Bu bağlamda örgütsel ve kişisel düzeyde ataletin farkına varmak ve olabildiğince hızlı bir şekilde üstesinden gelmek gerekmektedir. Bunun için yönetici pozisyonunda çalışan işgörenlerin kendilerinden başlayarak tüm örgütün belirlenen standartlara uygun bir şekilde performans sergileyip sergilemediği konusunda bir değerlendirme yapması ve hedeflere ulaşma konusunda çevre dostu, uyumlu, esnek yapıda ve sonuç odaklı iş takımları oluşturması gerekir. Öğrenme ataletinin tersi olarak düşünölebilecek örgütsel öğrenme tabanlı sistemler örgüt yapısı ile uyumlaştırılmalıdır. Hiyerarşik yapı içerisinde alt ve üst kademe işgörenler arasında geliştirilecek ortak misyon, vizyon, politika ve uygulama anlayışları, departmanlar ve bireyler arasındaki eşgüdüm optimizasyonunun sağlanması noktasında büyük oranda yardımcı olacaktır. Astlara yetki devrinin gerçekleştirilmesi ve astların başarılarının takdiri ise onlarda bir güven oluşturacak, yaratıcı, yenilikçi ve rasyonel risk alma konusundaki girişimci davranış biçimlerini tetikleyecektir.

- Deneyim ataleti ve girişimci davranış arasındaki korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda, deneyim ataleti ve girişimci davranış arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamış ve deneyim ataleti boyutunun girişimci davranış üzerindeki değişimi açıklamadığı tespit edilmiştir. Araştırma bulguları literatürde yer alan çalışmalar ile paralellik göstermektedir (Çavuş vd., 2014: 46-47; Shalika vd., 2011: 1211-1212).
- Örgütlerde bilginin dışsal ve içsel edinimi müşteriler, tedarikçiler, işletme içi süreçler, iş yapış şekilleri, yeni teknolojiler ve ekonomik koşullar hakkında çok sayıda farklı kaynaktan bilgi elde etmeyi ifade etmektedir. Örgütün içinde bulunduğu ve örgüt faaliyetlerini doğrudan etkileyen çevresel değişkenler hakkında zamanlı, güncel ve doğru bilginin işgörenler tarafından elde edilmesi, işletme süreçleri ve ürünler hakkında yeni fikirlerin üretilmesi, çevresel fırsat ve tehditlerin analizi gibi girişimci davranış biçimlerine doğrudan etki etmektedir.

Bu alışma ile OOSB yöneticilerinin ve firmalarının bilgi ataleti ve örgütsel öğrenme dzeyeleri ile girişimci davranış biçimleri arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle bu araştırma, Osmaniye il merkezinde faaliyet gösteren OSB firmalarında görev yapan yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Bundan sonra benzer konuda çalışma yapanların farklı merkezlerde faaliyet gösteren firma yöneticileri üzerinde de araştırma ve analiz yapması, araştırmacılar için daha zengin bakış açıları geliştirebilecektir.

KAYNAKÇA

- Ağca, V. & Dündar, S. (2007). Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25 (1), 21-142.
- Ağca, V., & Yörük D. (2006). Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8 (2), 155-173.
- Akdemir, A. (1996). *Girişimcilik Kültürü (Para ile Mutlu Olunur Mu?)*, Kütahya.
- Akgün, A. E., Keskin H. & Günsel A. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*, Eflatun Yayınevi, Ankara.
- Akkoç, İ., Turunç, Ö. & Çalışkan, A. (2012). Gelişim ve Rasyonel Alt Kültürlerinin Girişimci Davranışa Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolü, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi, 12 (4), 65-84.
- Akpınar, A. T. (2007). *Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. & Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2), 175-189.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, Journal of Business Venturing, 16, 495–527.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Adison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Arıkboğan, Ş. (2003). *Entelektüel Sermaye*, Derin Yayınları, İstanbul.
- Arslantaş, C. C. (2006). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (3), 153-170.
- Arslantaş, C.C. (2001). Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik, İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitü Yönetim Dergisi, 12(38),17-23.

- Atılgan, D. (2009). Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi, Türk Kütüphaneciliği, 23 (1), 201-212.
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Barrett M., Cappleman S., Shoib G. & Walsham, G. (2004). Learning in Knowledge Communities: Managing Technology and Context, European Management Journal, 22(1), 1-11.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti, İstanbul.
- Basım, H. N. & Şeşen, H. (2006). Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16 (2), 159-168.
- Batram, A. (1999). *Karmaşıklıkta Yol Almak: İş ve Yönetim Hayatında Karmaşıklık Teorisi İçin Bir Rehber*, Z. Dicleli (Çev), Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul.
- Beijerse, R. P. U. (2000). Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs, Journal of Knowledge Management, 4 (2), 162-191.
- Berber, A. (2000). Girişimci İle Yönetici Profiline Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süresi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 29 (1), 23-45.
- Bhatt, G. (2002). Managing Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge, Journal of Knowledge Management, 6 (1), 31-39.
- Biçkes, D. M. (2011). *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Brown, R. B. & Woodland, M. (1999). Managing Knowledge Wisely: A Case Study in Organizational Behaviour, Journal of Applied Management Studies, 8 (2), 175-198.

- Burnes, B., Cooper, C. & West, P. (2003). Organizational Learning: The New Management Paradigm? *Management Decision*, 40 (5), 452-464. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740310479304>.
- Bükeç, C.M. (2007). *Örgütlerde Bilgi Yönetiminde Kullanılan Bilgi İletişim Teknolojilerinin Örgüt Kültürüne Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Byosiere, P. & Luethge, D.J. (2008). Knowledge Domains and Knowledge Conversion: An Empirical Investigation, *Journal of Knowledge Management*, 12 (2), 67-78.
- Caldwell, D.F. & O'reilly, C. (2003). The Determinants Of Team-Based Innovation In Organizations, *Small Group Research*, 34 (4), 497-517.
- Cansız, E. (2007). *Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Chua, A. (2002). Taxonomy of Organizational Knowledge, *Singapore Management Review*, 24 (2), 70-75.
- Clarke, T. & Rollo, C. (2001). Corporate Initiatives in Knowledge Management, *Education + Training*, 43 (4/5), 206-214.
- Coulter, M. (2003). *Entrepreneurship in Action 2/E*, Prentice Hall-Pearson Education Inc., New Jersey.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.
- Çalışkan, A. & Akkoç, İ. (2012). Girişimci ve Yenilikçi Davranışın İş Performansına Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 1-28.
- Çalışkan, A. (2013). İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 15 (1), 88-112. doi: 10.4026/1303-2860.2013.0221.x.
- Çam, S. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

- Çavuş, M. F., Koç, M. & Aksoy, A. (2014). Are The People Restricted By Knowledge Inertia?, *International Review of Management and Marketing* 4(1), 42-48.
- Çevik, E. (2006). *Girişimcilerin, Girişimcilik Tipleri İle Çalışma Amaçları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çivi, E. (2000). Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review, *Marketing Intelligence & Planning*, 18 (4), 166-174.
- Çonkar, M. K. & Esen, A. (1999). *Orta Anadolu (Konya, Kayseri, Sivas ve Tokat) Girişimcilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri, İşletmecilik Anlayışları ve Beklentileri Araştırması*, İnci Ofset Matbaacılık, Konya.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti, İstanbul.
- Davis, S. & Botkin, J. (1994). The Coming of Knowledge Based Business, *Harvard Business Review*, 72 (5), 165-170.
- Demircan, N. (2000). *Girisimcilik ve Girisimcilerin Kisilik Özellikleri Konusunda Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Demirci, A. E. (2013). Strategic Representation Of An Abstract Reality: Spiraling Relations Between Organizational Culture And Innovativeness, *Journal Of Management And Strategy*, 4 (3), 39-55.
- Diñer, Ö. & Fidan, Y. (1997). *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Basın Yayın, 3. Baskı, İstanbul.
- Doğan, N. (2013). *Türkiye’de Girişimcilik Eğilimi: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Döm, S. (2006). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Duffy, J. (2000). Knowledge Management: What Every Information Professional Should Know, *Information Management Journal*, 34 (3), 10-16.
- Dündar, S. & Ağca, V. (2007). Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 121-142.

- Erçetin, Ş. (2001). *Örgütsel Zeka*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Erdem, F. (2001). Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkinine Kültürel Yaklaşım, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (2), 43-61.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning, Academy of Management Review, 10(4), 803–813.
- Freel, M.S. (2005). Perceived Enviromental Uncertainty and Innovation in Small Firms, Small Business Economics, 25, 49-64. doi: 10.1007/s11187-005-4257-9.
- Gerber, M. E. (1997). Girişimcilik Tutkusu (Küçük İşletmeler Niçin Batıyor Nasıl Büyür?), T. Keskin (Çev.), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Gibb, A. A. (1987). Enterprise Culture- Its Meaning and Implications for Education and Traing, Journal of European Industrial Traing, 11 (2), 2-38. <http://dx.doi.org/10.1108/eb043365>.
- Glisby, M. & N. Holden (2003). Contextual Constraints in Knowledge Management Theory: The Cultural Embeddedness of Nonaka’s Knowledge-creating Company. Knowledge and Process Management, 10 (1), 29-36.
- Gupta, B., Iyer, S. L. & Aronson, J. E. (2000). Knowledge Management: Practice and Challendes, Industrial Management & Data Sytems, 100 (1), 17-21.
- Güney, S. & Çetin A. (2003). Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye’de Girişimcilik Kültürü, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21 (1), 189-210.
- Gürbüz, S. & Şahin F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara.
- Gürdal, R. (1993). *Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimci Nitelikleri*, Simge Matbaacılık, İstanbul.
- Gürel, G. (2011). *Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gürol, M. A. (2000). *Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi*, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara.

- Hayton, J.C. & Kelley, D.J. (2006). A Competency-Based Framework For Promoting Corporate Entrepreneurship, *Human Resource Management*, 45(3), 407–427.
- Herrgard, T. H. (2000). Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations, *Journal of Intellectual Capital*, 1 (4), 357 – 365.
- Herschel, R. & Yermish, I. (2009). Knowledge Management in Business Intelligence, *Knowledge Management and Organizational Learning*, 4 (2), 131-143. doi: 10.1007/978-1-4419-0011-1_9.
- Hofsten, C., Vishton, P., Spelke, E. S., Feng, Q. & Rosander, K. (1998). Predictive Action in Infancy: Tracking and Reaching for Moving Objects, *Cognition*, 67, 255-285.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, 2 (1), 88-115.
- Huff, J.O., Huff, A.S. & Thomas, H. (1992). Strategic Renewal and The Interaction of Cumulative Stress and Inertia. *Strategic Management Journal* 13, 55–72.
- Hughes, P. & Morgan R.E. (2007). A Resource-Advantage Perspective of Product-Market Strategy Performance and Strategic Capital in High Technology Firms. *Industrial Marketing and Management*, 36(4), 503–517.
- İlter, B. (2008). *Girişimcilik Sürecinde Kadın Girişimcilerin karşılaştıkları Sorunların Analizi: Kagider Örneği*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- İpçioğlu, İ. (2004). *İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- İraz, R. (2002). Bir Risk Toplumu Olarak Bilgi Toplumunda Liderlik, I.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi.
- Jones, O. & Macpherson, A. (2006). Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs, *Long Range Planning*, 39 (2), 155 - 175.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. Baskı), Ankara.

- Karabulut, A. T. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik özelliklerini ve Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 26 (1), 331-356.
- Kavcic, V., Krar, F. J. & Doty, R. W. (1999). Temporal Cost of Switching Between Kinds of Visual Stimulu in a Memory Task, Cognitive Brain Research, 9 (2), 199-203.
- Kaya, N. (2001). İşletmelerde Girişimcilik Özelliği Yüksek Çalışanların Güdülenmesi, 9.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler, İstanbul, 541-551.
- Kızıltay, E. (2010). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Knight, G. (1997). Cross-Cultural Reliability And Validity A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation, Journal of Business Venturing, 12 (3), 213–225.
- Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 11(1), 151- 165.
- Koçyiğit, E. (2013). *Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurt, M. (2004). *İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları: Siemens Business Services (SBS) Örneği*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Kuvan, H. (2007). *Türk Girişimcilerinin Yaşam Ve Çalışma Değerleri Malatyalı Girişimciler Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Liao, S. H. (2002). Problem Solving and Knowledge Inertia, Expert Systems with Applications, 22 (1), 21-31.
- Liao, S. H., Fei, W. C. H., & Liu, C. H. T. (2008). Relationship Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation, Technovation, 28 (4), 183-195.

- Lopez, S. P., Peon, J. M. M. & Ordas, C. J. V. (2005). Human Resource Practices, Organizational Learning and Business Performance, Human Resource Development International, 8 (2), 147-164, doi: 10,1080/13678860500100103.
- Matlay, H. (2005). The Foundations of Entrepreneurship, Journal Of Small Business And Enterprise Development, 12 (1), 146-147.
- Minniti, M. & Bygrave, W. (2000). The Social Dynamics of Entrepreneurship, Entrepreneurship, Theory and Practice, 24 (3), 25-36.
- Morris, C. (2002). Psikolojiyi Anlamak Psikolojiye Giriş, H. B. Ayvaşık & M. Sayıl (Çev), Türk Psikologlar Derneği Yayınları No: 23, Ankara.
- Mueller, S. L. & Thomas, A. S. (2000) Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness, Journal of Business Venturing, (1), 51-57.
- Müftüoğlu, M. T. & Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve Kobi'ler*, Gazi Kitabevi, İşletme-Ekonomi-Pazarlama Dizisi, Ankara.
- Nayır, S. (2010). *Kurum Kültürü İle Örgütsel Öğrenme Süreçleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of “BA”: Building a Foundation For Knowledge Creation, California Management Review, 40 (3), 40-54.
- Odabaş, H. (2005). Bilgi Sistemi, Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri, Coşkun Can Aktan & İstiklal Y. Vural (Ed.), Çizgi Kitabevi, Konya.
- Panayides, P. M. (2007). The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance, Industrial Marketing Management, (36) 1, 68-80.
- Pearce, J. A., Kramer, T. R. & Robbins, D. K. (1997). Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates, Journal of Business Venturing, 12 (2), 147 – 160, doi:10,1016/S0883-9026(96)00066-3.
- Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J. & Galende, J. (2006). Total Quality Management As A Forerunner Of Business Innovation Capability, Technovation, 26 (10), 1170-1185.

- Petra, C. & Bernice, J. (2002). Tools for the Improvement of Organizational Learning Processes in Innovation, *Journal of Workplace Learning*, 14 (8), 320-331. <http://dx.doi.org/10.1108/13665620210449164>.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, University of Chicago Press, Chicago.
- Ramona, D. (1999). Mining Intellectual Capital, *Management Accounting*, 81 (4), 42-46.
- Remedios, R. & Boreham, N. (2004). Organisational Learning and Employees' Intrinsic Motivation, *Journal of Education and Work*, 17 (2), 112-125.
- Sekman, M. (2014). *Kişisel Ataleti Yenmek*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Senge, P. M. (2007). *Beşinci Disiplin*, A. İldeniz & A. Doğukan (Çev.), 14. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Seymen, A. & Bolat, (2002). *Örgütsel Öğrenme*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Shalimar, S. & Nikou, S. H. (2011). A Review on the Impact of Knowledge Stagnation on Organization, 3rd International Conference on Machine Learning and Computing, Singapore, 479-482.
- Shalimar, S., Lahoutpour, N. & Rahman, A. B. A. (2011). The Study on the Impact of Knowledge Inertia on Organization, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5 (10), 1207-1213.
- Shipton, H., Dawson, J., West, M., & Patterson, M. (2002). Learning in Manufacturing Organizations: What Factors Predict Effectiveness?, *Human Resource Development International*, 5 (1), 55-72. doi: 10.1080/13678860110057656.
- Short, L. & Dunn, P. (2002). *The Search for A Theory Of Entrepreneurship*, The University of Louisiana.
- Soydan, M. (2008). "Girişimcilik Üzerine Temel Kavramlar", *Girişimcilik ve KOBİler Teori ve Uygulama*, B. Zafer Erdoğan (Ed.), 1. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Soysal, A. (2010). Atalet: Etkin Yönetim İçin Kişisel ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz, *Çimento İşveren*, Mayıs, 16-26.

- Subramaniam, R. A. (2005). *Multivariate Study of the Relationship Between Organizational Learning, Organizational Innovation and Organizational Climate in the Australian Hotel Industry*, Yüksek Lisans Tezi, Swinburne University of Technology, Avustralya.
- Şahin E. (2006). *Kadın Girişimciler ve Konya İlinde Kadın Girişimciler Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi/Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tanoğlu, S. (2008). *Kişilik Özelliklerinin Girişimci Olma Niyeti Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tunç, B. (2007). *İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tutar, H. & Küçük, O. (2003). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Uğurlu, Ö. Y. (2011). *Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ussahawanitchakit, P. (2011). Moderating Effects of Environment on The Strategic Leadership, Organizational Learning, Innovation, and Performance Relationships, *Journal of International Business and Economics*, 11 (2), 45- 55.
- Ürü, F. O. (2009). *Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi (İso 500'de Yer Alan Demir-Çelik, Otomotiv Ve Tekstil Sektörlerindeki İşletmelerde Bir Araştırma)*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1989). Innovation at Work: Psychological Perspectives, *Social Behavior*, 4 (1), 15–30.
- West, M. A. (2002), Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model Of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups, *Applied Psychology: An International Review*, 51 (3), 355-424.

- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward A Theory Of Organizational Creativity, *Academy Of Management Review*, 18 (2), 293–321.
- Yahya, S. & Goh, W. K. (2002). Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), 457-468.
- Yalçinkaya, Y. (2011). *Bilgi Yönetimi ve Sanal Organizasyonlar: Bir Uygulama Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yamen, M. (2010). *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Yeniçeri, Ö. & İnce, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Yıldırım, E. (2010). Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zeka: Teori ve Bir Uygulama, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 145-170.
- Yıldırım, R. (1998). *Öğrenmeyi Öğrenmek*, 3. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Yılmaz, M. (2008). *Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yozgat, U. (1998). *Yönetim Bilişim Sistemleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Yuan, F. & Woodman R. W. (2010). Innovative Behavior in The Workplace: The Role Of Performance and Image Outcome Expectations, *Academy Of Management Journal*, 53 (2), 323-342.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors And Financial Outcomes Of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, *Journal Of Business Venturing*, 6 (4), 259–285.
- Zaim, H. & Seçgin, G. (2012). Bilgi Yönetiminde Bilgi Dönüştürme ve SECI Modeli: Hizmet Sektöründe Bir Alan Araştırması, *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 41 (1), 1-12.
- Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, İşaret Yayınları, İstanbul.

Zampetakis, L. A., Beldekos, P. & Moustakis, V. S. (2009). “Day-To-Day” Entrepreneurship Within Organisations: The Role of Trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support, *European Management Journal*, 27 (3), 165– 175, doi: 10.1016/j.emj.2008.08.003.

Zorgios, Y., Vlismas, O. & Venieris, G. (2009). A Learning Curve Explanatory Theory for Team Learning Valuation, *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 39 (1), 20-39.

ÇEVİRİMİÇİ KAYNAKLAR

Awad, E.M. & Ghaziri, H.M. (2004). *Knowledge Management*, http://books.google.com.tr/books?id=cY1fJ7uzQ4C&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Erişim 25.08.2014.

Balasubramanian, V. (2005). Organizational Learning and Information Systems, <http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/use/orglrn1.html>. Erişim 17.10.2014.

Çırpan, H. (2001). Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı, <http://www.eflatun.com.tr/Makale1hcirpan.pdf>. Erişim 09.09.2014.

Eilertsen, S. & London, K. (2005). Modes of Organizational Learning, <http://www.kollnergroupp.com/wp-content/uploads/2009/11/Modes-of-Organizational-Learning.pdf>. Erişim 20.12.2014.

Hisrich, R. D., Peters M. P. & Shepherd, D. A. (2005). *Entrepreneurship*, http://books.google.com.tr/books/about/Entrepreneurship.html?id=7AGX2Hdhop8C&redir_esc=y. Erişim 11.09.2014.

Kalkan, V.D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi; Kesişim ve Ayrışma Noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 22-36, Erişim 16.12.2014.

Schank, R. (1986). *Explanation patterns: understanding mechanically and creatively*, http://books.google.com.tr/books?id=K61x1XXm7XgC&pg=PR1&hl=tr&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false, Erişim 11.09.2014.

Türk Dil Kurumu (TDK), <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim 24.09.2014.

EKLER: ANKET FORMU



BİLGİ ATALETİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ ÜZERİNE OLAN ETKİSİNİ ÖLÇEN ANKET FORMU

SAYIN YÖNETİCİ,

Bu anket çalışması, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanmış ve Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) kapsamında olan yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmına birincil veri elde edebilmek amacıyla düzenlenmiştir.

Ankette yer alan sorular, işletmelerdeki *bilgi ataleti* ve *örgütsel öğrenme* düzeyleri ile *girişimci davranış* arasındaki ilişkiyi incelemek için üst düzey yöneticilerine yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu yüzden anketin pazarlama, finans, muhasebe, insan kaynakları, Ar-Ge bölümünden sorumlu yöneticilerden biri tarafından doldurması tercih edilmektedir. Anket ortalama üç dakika içinde tamamlanmaktadır. Birbirine benzeyen ve aynı gibi görünen sorular araştırma yöntemi açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün sorulara içtenlikle cevap verilmesi değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için önem arz etmektedir. Toplanacak olan veriler tamamen bilimsel amaçlı olup işletme bilgilerine yer verilmeyecektir. Çalışma sonuçları istenildiği takdirde siz değerli katılımcılarla paylaşılacaktır.

Bilgi ataleti, yöneticilerin karar verme ve problem çözme noktasında rutin olarak kullandıkları geçmiş deneyimlerine ve bilgilerine, zaman kazanmak ve riskten kaçınmak için sadık kalmaları eğilimidir. ***Girişimci davranış***, yönetici pozisyonundaki çalışanların işletme içi problemleri kolaylıkla çözebilme, önemsiz durumları ciddi fırsatlara dönüştürebilme, dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi ve vizyon sahibi olabilme davranış şekilleri ile ilintilidir. ***Örgütsel öğrenme*** en temel anlamda, çevre ve örgütsel faaliyetler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi için bilgi edinimi sürecini ifade etmektedir.

Çalışmamızın iş dünyası ve üniversite işbirliğine güzel bir örnek olmasını temenni eder, gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız zaman ve vereceğiniz değerli bilgiler için şimdiden teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Tez Danışmanı (BAP Proje Sorumlusu)

Prof. Dr. Murat TÜRK
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü
muratturk@osmaniye.edu.tr

Tezi Hazırlayan

Arş. Gör. Alptuğ AKSOY
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
alptugaksoy@osmaniye.edu.tr

<i>A. Bilgi Ataleti</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım işletme/kurum bana yeni metotlar ve konseptler (kavramlar) öğrenme fırsatı sunmaz.					
2. Yeni problemler çözerken yeni yaklaşımlar kullanmam.					
3. Eski düşünce ve davranış biçimimi değiştirecek yeni fikirler öğrenmeyi denemem.					
4. Diğer insanların nasıl problem çözdüklerini gözlemleyemem.					
5. Problem çözerken nadir olarak farklı yaklaşımlar kullanırım.					
6. Yeni bilgi kaynakları arama konusunda inisiyatif almam.					
7. İşim ile ilgili yeni bilgi ve deneyim öğrenmeye ihtiyacım yoktur.					
8. Yeni bilgi için aynı kaynağa başvurmaya alışkınyım.					
9. İşimde ve yaşamımda çoğunlukla geçmiş bilgi ve deneyimlerime güvenirim.					
10. Problem çözmeye yaklaşımımyı diğerlerinin öneri ve talepleri doğrultusunda değiştiririm.					
11. Geçmiş bilgi ve deneyimim yeni bilgiyi kabul etmemi etkileyecektir.					
12. Sık Sık geçmiş deneyimlerimden öğrenirim.					
13. Geçmiş deneyim ve bilgim çalışma verimliliğimi arttırabilir.					
14. Aynı problemi çözmek için aynı yaklaşımı kullanırım.					
<i>B. Girişimci Davranış</i>					
1. Yeni beceriler öğrenme konusunda heyecanlıyım.					
2. Çalışma arkadaşlarımı hizmet becerilerini geliştirmek amacıyla kendi fikirleri için inisiyatif almalarını teşvik ederim.					
3. Ben girişimlerimde sonuç alamadığımda hareket tarzımı hızlı bir şekilde değiştiremem.					
4. Hizmetlerimizimizin geliştirilmesi yönünde çözümler bulma konusunda çalışma arkadaşlarıma nadiren zaman ayırırım.					
5. Zorlu ve fırsatlarla dolu işler için ortak iş grupları ve iş takımları ortamı yaratırım.					
6. Çalışma arkadaşlarıma yeni ve radikal fikirler üretme konusunda destek olmam.					

<i>C. Örgütsel Öğrenme</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>Bulduğum işletme(de),</i>					
1. Diğer işletmeler, üniversiteler, teknik kurumlar vb. ile yapılan işbirliği anlaşmaları teşvik edilir.					
2. Profesyonel ve uzman teknisyenler ile iletişim halindedir.					
3. Çalışanlarını, şirket dışı oluşturulan resmi ve gayri resmi ağlara katılması konusunda teşvik eder.					
4. Çalışanlar, düzenli olarak fuar ve sergilere katılırlar.					
5. Sağlam ve zengin kaynaklı bir Ar-Ge politikası vardır.					
6. İş performansını etkileyen yeni fikirler ve yaklaşımlar sürekli deneyimlenir.					
7. Örgütsel sistemler ve prosedürler yenilikçiliği destekler.					
8. Bütün çalışanlar şirket amaçları hakkında bilgilendirilmiştir.					
9. İşletme içindeki en son yenilikleri çalışanlara periyodik olarak aktarmak amacıyla toplantılar yapılır.					
10. Farklı aktivite alanlarındaki en iyi uygulamaların paylaşımı garanti etmek için resmi bir mekanizma vardır.					
11. Çeşitli takım ve kısımlarda çalışan ve aradaki bağlantıyı kuran bireyler vardır.					
12. Çalışan önerilerini içsel olarak toplamak, birleştirmek ve dağıtmaktan sorumlu bireyler vardır.					
13. Bütün çalışanlar adanmışlık hissettikleri aynı amacı paylaşmaktadır.					
14. Çalışanlar konuşarak bilgi ve deneyim paylaşımında bulunurlar.					
15. Takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır.					
16. Çalışan vardiyalarının departmanlar ve fonksiyonlar arası değişimi için içsel rotasyon programları geliştirmiştir.					
17. Çalışanlarına, diğer departman ve çalışan sorumluluklarının da farkında olunması için farklı öğrenme fırsatları sunar. (işletme içi farklı bölümlere ziyaretler, kurum içi eğitim programları vb...)					
18. Deneyimini ve bilgisini depolamak ve daha sonra kullanmak için veri tabanlarına sahiptir.					
19. İhtiyaç olunan anda konu ile ilgili uzman bulunması için e-mail ya da kişi rehberi kayıtları vardır.					
20. Güncellenmiş müşteri veri tabanına sahiptir.					
21. İşletmenin veri tabanlarına ve dokümanlarına giriş için kullanılan bir ağ vardır. (intranet, vb...)					

C. Örgütsel Öğrenme		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bulduğum işletme(de),						
22. Veri tabanları her zaman güncel tutulur.						
23. Bütün çalışanların işletmenin veri tabanına giriş olanağı vardır.						
24. Çalışanlar sıklıkla veri tabanlarına başvururlar.						
25. Kodlama ve bilgi yönetimi sistemi çalışanlar için işi daha kolay bir hale getirir.						

D. İşletme ve Yönetici İle İlgili Genel Bilgiler

- 1. İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör:**
- Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi
 Elektrik Sektörü
 Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi
 Ana Metal Sanayi
 Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi
 Madencilik ve Taşocakçılığı
 Gıda, İçki ve Tütün Sanayi
 Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi
 Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi
 Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi
 Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi
 Diğer İmalat Sanayi
- 2. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir:**
- 5 yıl ve daha az 6-10 yıl arası 11-15 yıl arası 16-20 yıl arası
 21 yıl ve üzeri
- 3. İşletmenizin yönetimi kim(ler) tarafından gerçekleştirilmektedir:**
- İşletme sahipleri Profesyonel yöneticiler
 İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler
- 4. İşletmenizde istihdam edilen personel sayısı:**
- 49 kişi ve daha az 50 – 149 kişi arası 150 – 249 kişi arası
 250 ve üstü
- 5. Cinsiyetiniz:**
- Erkek Kadın
- 6. Yaşınız:**
- 25 ve daha az 26-35 arası 36-45 arası 46-55 arası
 56 ve üstü
- 7. Eğitim düzeyiniz:**
- İlköğretim-Lise Önlisans-Lisans Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora)
- 8. İşletmedeki konumunuz:**
- Mal Sahibi
 Sahip ve Yönetici
 Genel Müdür
 Departman Yöneticisi
 Departman Şefi
- 9. Sektördeki Deneyim Süreniz:**
- 5 yıl ve altı
 6-10 yıl arası
 11-15 yıl arası
 16-20 yıl arası
 21 yıl ve daha fazla

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Alptuğ AKSOY

Doğum Tarihi: 27/05/1986

E-posta Adresi: alptugaksoy@osmaniye.edu.tr

Öğrenim Durumu

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Bitirme Yılı
Lisans	İşletme	Doğu Akdeniz Üniversitesi	2010
Yüksek Lisans	İşletme Anabilim Dalı	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	2015

Yayımlar

Çavuş, M. F., Koç, M. & Aksoy, A. (2014). Are The People Restricted By Knowledge Inertia?, International Review of Management and Marketing 4(1), 42-48.

Yanıktepe, B., Çavuş, M. F. & Aksoy, A. (2013). Importance of Technoparks For Regional Development, 2nd International Regional Development Conference, Conference Proceedings, Elazığ, 16-17 May, 487-494.