

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ ATALETİNİN
İNOVASYON KABİLİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Mahmut KARATAY

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ ATALETİNİN
İNOVASYON KABİLİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Mahmut KARATAY

Danışman: Doç. Dr. ESRA DİNÇ ELMALI

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi Mahmut KARATAY'nın ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ ATALETİNİN İNOVASYON KABİLİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.11.2018 tarih ve 2018-33/13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi ...30/01/2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Doç. Dr. ESRA DİNÇ ELMALI	
2. Jüri Üyesi Doç. Dr. NİHAL KARTALTEPE BEHRAM	
3. Jüri Üyesi Doç. Dr. ERKAN TAŞKIRAN	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Mahmut KARATAY
Ana Bilim Dalı	: İşletme
Programı	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Esra DİNÇ ELMALI
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - 2019
Anahtar Kelimeler	: Örgütsel Öğrenme, Bilgi Ataleti, İnovasyon Kabiliyeti

ÖZET

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ ATALETİNİN İNOVASYON KABİLİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Günümüz hızla değişen rekabetçi şartlarında çalışanların iş yapış biçimlerindeki rutin ve sabit metodlar rakiplere kolay bir şekilde öngörülen stratejiler geliştirmelerini sağlamaktadır. Bu durum sonucunda örgütlerin çevreye uyumunu sağlamak için atalet kavramını yenmeleri gerekmektedir. Bunun için ise bilgi kavramına önem verilmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenme kavramı ise örgütsel alanda sıklıkla incelenen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz şartlarında ancak öğrenen organizasyonların hayatta kaldıkları belirtilmektedir. Sürdürülebilir olmak isteyen işletmelerin inovasyon kabiliyetlerini de arttırmaları gerekmektedir. İlgili yazında örgütsel öğrenme ve bilgi ataletinin ne manaya geldiği, hangi boyutlarda ele alındığı konularında araştırmalara rastlamak mümkündür. Bu bağlamda bu araştırmada, örgütsel öğrenme ve bilgi ataletinin inovasyon kabiliyeti üzerinde nasıl bir rolü olduğu araştırılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma, ulusal hava yolu şirketi Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı çalışanlarından 153 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket toplama yöntemi e-posta aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan öğrenmeyi sağlayan sistemlerin inovasyon kabiliyeti üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmuştur. Bilgi ataletinin inovasyon kabiliyeti üzerindeki etkisi ölçmek için yapılan araştırmalara göre bilgi ataletinin alt boyutlarından olan öğrenme ataletinin inovasyon kabiliyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu bulunmuştur.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Mahmut KARATAY
Field : Business Administration
Programme : Management and Organization
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Esra DİNÇ ELMALI
Degree Awarded and Date : Master / 2019
Keywords :Organizational Learning, Information Inertia, Innovation Ability

ABSTRACT

THE IMPACT OF KNOWLEDGE INERTIA AND ORGANIZATIONAL LEARNING ON INNOVATION CAPABILITY AND A RESEARCH

In today's rapidly changing competitive conditions, the routine and fixed methods used by employees while doing business cause competitors to develop strategies that are easily predicted. As a result, organizations need to overcome the inertia in order to adapt to their environment. Thus, they should give attention to the concept of information. On the other hand, the concept of organizational learning is frequently studied in the organizational field. In today's conditions, it is stated that only the learning organizations can survive. Organizations that want to be sustainable should also increase their innovation capabilities. In this article, there are studies about the meaning of organizational learning and information inertia, and about to what extent they are addressed. In this context, the role of organizational learning and information inertia on innovation ability has been investigated in this research. In this research, survey technique was used as a data collection method. The research was carried out on 153 white-collar employees from national airline company Turkish Airlines Inc. The questionnaires were collected via e-mails.

As a result of this research, it has been found that the systems that enable learning, which is among the sub-dimensions of organizational learning, have a positive effect on the innovation ability. According to the studies conducted to measure the effect of information inertia on the innovation capability, it has been found that the learning inertia, which is among the sub-dimensions of information inertia, has a negative effect on the innovation ability.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1.1 Öğrenme Kavramı	3
1.2 Öğrenme Tipleri	5
1.2.1 Bireysel Öğrenme.....	5
1.2.2 Grup/Takımsal Öğrenme.....	6
1.2.3 Örgütsel Öğrenme	7
1.3 Örgütsel Öğrenme Kavramı.....	7
1.3.1 Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri.....	8
1.3.2 Örgütsel Öğrenme Çeşitleri	9
1.3.3 Örgütsel Öğrenmenin Önemi ve Gerekliliği	10
1.3.4 Örgütsel Öğrenme Engelleri	10
1.4 Örgütsel Öğrenme Süreci	11
1.4.1 Bilgi Edinimi	12
1.4.2 Bilginin Yayılması	13
1.4.3 Bilginin Yorumlanması	14
1.4.4 Bilginin Saklanması ve İçselleştirilmesi	14
1.5 Öğrenen Organizasyonlar	14

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİ ATALETİ

2.1	Bilgi Kavramı	18
2.1.1	Veri.....	18
2.1.2	Enformasyon	19
2.1.3	Bilgi.....	19
2.2	Bilginin Sınıflandırılması	21
2.2.1	Bireysel Bilgi.....	21
2.2.2	Organizasyonel Bilgi.....	22
2.2.3	Örtülü Bilgi	23
2.2.4	Açık Bilgi	24
2.3	Bilgi Ataleti	25
2.3.1	Atalet Kavramı	25
2.3.1.1	Fiziksel Atalet.....	26
2.3.1.2	Zihinsel Atalet	26
2.3.2	Bilgi Ataletinin Boyutları.....	29
2.3.2.1	Öğrenme Ataleti	29
2.3.2.2	Deneyim Ataleti.....	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNOVASYON KABİLİYETİ

3.1	İnovasyon Kavramı.....	32
3.2	İnovasyonun Önemi.....	33
3.3	İnovasyon Türleri	35
3.3.1	Ürün İnovasyonu	36
3.3.2	Süreç İnovasyonu	37
3.3.3	Pazarlama İnovasyonu.....	37
3.3.4	Örgütsel İnovasyon	37

3.4	İnovasyon Süreci	38
3.5	İnovasyon Kabiliyeti.....	40
3.5.1	Öğrenme Kabiliyeti	40
3.5.2	Ar-Ge Kabiliyeti.....	41
3.5.3	Kaynak Dağıtım Kabiliyeti	41
3.5.4	Üretim Kabiliyeti.....	42
3.5.5	Pazarlama Kabiliyeti	42
3.5.6	Organizasyon Kabiliyeti.....	43
3.5.7	Stratejik Planlama Kabiliyeti	43
3.6	İnovasyon Yönetimi	44

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, BİLGİ ATALETİ VE İNOVASYON KABİLİYETİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1	Araştırmanın Amacı	46
4.2	Veri Toplama Yöntemi.....	46
4.3	Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	46
4.4	Ana Kütle ve Örneklem Seçimi.....	46
4.5	Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	47
4.6	Araştırmanın Hipotezlerinin Oluşturulması	47
4.7	Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi.....	49
4.7.1	Demografik Özellikler	49
4.7.2	Faktör ve Güvenilirlik Analizi	50
4.7.3	Korelasyon Analizi	56
4.7.4	Hipotez Testleri: Regresyon Analizi.....	57
SONUÇ.....		60
KAYNAKÇA		63
EKLER.....		74



TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Bilgi Kavramı ile İlgili Tanımlamalar	20
Tablo 2 : Örtülü ve Açık Bilgi Karşılaştırma	24
Tablo 3 : Atalet Oluşumunun Nedenleri	27
Tablo 4 : Ankete Katılan Deneklerin Demografik Özellikleri	50
Tablo 5 : İnovasyon Kabiliyeti Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	51
Tablo 6 : Bilgi Ataleti Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	52
Tablo 7 : Örgütsel Öğrenme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 8 : Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Birbiriyle Korelasyonu	57
Tablo 9 : Örgütsel Öğrenmenin İnovasyon Kabiliyeti Üzerindeki Etkisi	58
Tablo 10 : Bilgi Ataletinin İnovasyon Kabiliyeti Üzerindeki Etkisi.....	58

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 : Ataletin Yan Bağları Yardımı ile Revizyonu	31
Şekil 2 : Düzenlenmiş Araştırma Modeli	56



KISALTMALAR

<i>α</i>	Cronbach's Alpha Katsayısı
<i>AB</i>	Avrupa Birliği
<i>Ar-Ge</i>	Araştırma - Geliştirme
<i>BTSO</i>	Bursa Ticaret ve Sanayi Odasi
<i>GPS</i>	Küresel Konumlama Sistemi
<i>KMO</i>	Kaizer-Meyer-Olkin
<i>P</i>	Anlamlılık Düzeyi
<i>R</i>	Korelasyon Katsayısı
<i>R²</i>	Determinasyon Katsayısı
<i>SPSS</i>	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
<i>OECD</i>	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<i>vb.</i>	Ve Benzeri
<i>vd.</i>	Ve Diğerleri

GİRİŞ

Çalışma şartlarının çok zorlu olduğu günümüzde örgütler, değişen çevre koşullarına karşı sürdürülebilir olmak için çaba göstermektedirler. Teknolojik değişimler, küreselleşme ve iletişim çağının gereklilikleri örgütlerin sürdürülebilir olmasında çeşitli fırsat ve tehditleri söz konusu hale getirmiştir. Örgütlerin hayatta kalmaları örgütsel öğrenme kavramına verdikleri önem sayesinde sağlanmaktadır. Örgütsel öğrenme kavramı çalışma alanında sıklıkla incelenen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmacılar bu konuda bireyden başlayarak organizasyonun tümüne hâkim olan bir anlayışla örgütsel öğrenme kavramını derinlemesine araştırmışlardır.

Örgütsel öğrenme sürecinde bilginin önemi oldukça büyüktür. Bilgi, edinilmesinden itibaren yorumlanması aşamasına kadar bireye ve örgüte önemli derecede bir fayda sağlamaktadır. Bilginin örgütlerde saklanması ve ilgili yerlere dağıtılması konusunda örgütün başarısı, sürdürülebilir olabildiğini göstermektedir. Örgütsel öğrenmeye engel olabilecek unsurları da ortadan kaldırarak, öğrenen organizasyonların adımları atılmış olur. Örgütsel öğrenme yaklaşımının temeline bakıldığında örgütü canlı bir organizma gibi gören görüşler etrafında oluştuğu ifade edilmektedir. Örgütsel öğrenme kavramı örgütün performansına olumlu yönde etki etmekle birlikte araştırmalar sonucunda inovasyon kabiliyetini arttırdığı ifade edilmiştir.

Bilgi, çağımızın en değerli hazinesi olarak görülmektedir. Hızla değişen çevre, koşullar, müşteriler ve iç müşterilerin talepleri bilgi sayesinde güçlü bir şekilde karşılanabilmektedir. Örgütün ortamını daha verimli, yenilikçi bir hale dönüştürmek için bilgi üretimindeki hızın artması gerektiğini araştırmalar ortaya koymaktadır. Bu sebeple atalet kavramından uzak durmak örgütlerin en önemli tutumlarından biri olarak gözükmektedir. Özellikle bilgi ataleti ile başa çıkamayan bir örgüt, dinamik çevresel beklentilere cevap veremeyecek duruma düşebilecektir. Araştırmalar; bilgi ataletinin hüküm sürdüğü örgütlerin bu durumdan olumsuz yönde etkilendiğini ve yenilikçi stratejilerin uygulanması konusunda sıkıntılar yaşandığını göstermektedir.

İlgili yazında inovasyon kavramı firmaların sürdürülebilir olmaları ve kârlı bir şekilde büyümeleri için günümüz rekabetçi ortamında önemli bir çözüm olarak görülmektedir. İnovasyon için tüm şirketin katkı sağlaması gerekmektedir. İnovasyon kabiliyeti, bir işletmenin büyüme hızını etkilemektedir. Başarılı bir örgüt olabilmek için inovasyon kavramını doğru bir

şekilde anlayıp, bireysel olarak ve örgütün tamamını kapsayacak şekilde özümsemek gerekmektedir. Bunu başaran firmalar ürün ve hizmetlerini daha kolay geliştirebilir, üretebilir ve pazarlayabilirler.

Bu doğrultuda bu araştırmanın amacı örgütsel öğrenme ve bilgi ataletinin inovasyon kabiliyeti üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde öğrenme kavramı ve öğrenme tipleri ile ilgili açıklamalara yer verildikten sonra örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel öğrenme süreci ve öğrenen organizasyonlar konularına değinilmiştir. İkinci bölümde bilgi ve bilgi ataleti başlığı altında bilginin tanımı, bilginin sınıflandırılması, bilgi ataleti konularında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde inovasyon kabiliyeti başlığı altında inovasyonun tanımı, önemi, türleri, inovasyon süreci, kabiliyeti ve yönetimi konularına değinilmiştir. Son bölüm olan dördüncü bölümde ise ilk olarak araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, modeli ve hipotezlerine yer verilmiş sonrasında araştırma bulguları ve sonuçlarına değinilmiştir. Sonuç bölümünde de araştırma bulguları ile ilgili değerlendirmelere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenme kavramı bu bölümde beş farklı başlık altında incelenmektedir. Bunlar; öğrenme kavramı, öğrenme tipleri: bireysel, grup/takımsal ve organizasyonel öğrenme; örgütsel öğrenme kavramı: örgütsel öğrenmenin özellikleri, örgütsel öğrenmenin çeşitleri, örgütsel öğrenmenin önemi ve gerekliliği, örgütsel öğrenme engelleri; örgütsel öğrenme süreci: bilgi edinimi, bilginin yayılması, bilginin yorumlanması, bilginin saklanması ve içselleştirilmesi; öğrenen organizasyonlar başlıklarıdır.

1.1 Öğrenme Kavramı

Öğrenme kavramı sözlükte bilgi ve ustalık kazanmak olarak ifade edilmektedir. Sözlük tanımı yanında bireysel olarak bakıldığında öğrenme kavramı kişinin enformasyon ve bilgi edinimi olarak da anlaşılmaktadır (Kim, 1993: 26). Öğrenme kuramları incelendiğinde öğrenmenin daha çok psikolojinin alanına girdiği görülmektedir. Psikologlar dışında dil bilimciler, eğitimciler, sosyologlar, bilişim teknolojistleri, örgüt kuramcılar ve diğer bazı bilim insanları da konuya odaklanmışlardır. Bu sebeple öğrenme kavramı ile ilgili oldukça çeşitli ve farklı tanımlamalar mevcuttur (Özer, 2001: 116).

Öğrenme kavramı, istenen sonuçları elde etmek için davranış ve eylemleri değiştirerek yeni bilgiler ve sezgisel kavrayışlar kazanma süreci olarak açıklanmaktadır (Aydınlı, 2005: 82-98). Öğrenme, bilginin gelişim süreci ve çevrenin bu süreçler üzerindeki etkisiyle birlikte, hayatta kalma ve süreklilik için fonksiyonel bir kavram olarak ifade edilmektedir (Töremen, 2001: 1). Kolb'a (1984: 26) göre öğrenme kavramı, deneyimlerin dönüşümü ile bilginin yaratıldığı süreç olarak ifade edilmiştir. Senge'e (2007: 22) göre gerçek öğrenme kavramı insan olmanın anlamını en derinden kavramayı ifade eder. Öğrenme, kendimizi yeniden keşfetmemize yardımcı olur. Öğrenme ile daha önceden yapılmayanlar tecrübe edilir hale gelir. Öğrenme sayesinde dünya ve insanın ilişkisi tekrardan keşfedilir. Öğrenmeyle, üretme sürecinin bir parçası olduğumuzu ve kapasitemizi nasıl genişleteceğimizi anlarız.

Öğrenme sadece yeni sezgiler veya fikirler edinmekle ilgili bir kavram değildir. Bir eylem durumundayken, eylem etkili olduğunda, hatalar ortaya çıktığında ve düzeltilindiğinde öğrenilir. Hata kavramı bir eylemin beklenen sonucuyla işlem yapıldıktan sonra gerçekleşen sonuç arasındaki farktır. Diğer bir ifadeyle beklenen ile sonuç arasındaki farkı anlatmaktadır.

Beklenti ve sonuç arasındaki uyum arttığında öğrenme de sağlanmış olmaktadır (Argyris, 1993: 17).

Öğrenme, yaşam boyu devam eden bilgi edinme süreci olarak tanımlanabilir, böylece organizamanın çevreye uyum sağlaması ve istenilen duruma ulaşması sağlanabilir. Öğrenme sistematik bir yapı içinde, girdi, çıktı, dönüşüm süreci ve geri besleme olarak gerçekleşmektedir. Öğrenme kavramı genellikle bilgi edinme olarak anlaşılır. Ancak öğrenme için edinilen bilgilerin davranışa dönüşmesi ve yeni şeyleri yapabilir durumda olabilmeyi gerektirmektedir (Özer, 2001: 119).

Öğrenme ile ilgili tanımlar iki farklı grupta toplanmaktadır. Bunlardan ilki öğrenmenin sonunda gerçekleşen davranış değişikliklerine dayanan somut tanımlardır. İkincisi ise öğrenmenin teorik sürecine dayanan soyut tanımlardır. Somut tanımlar, öğrenmeyi, öğrenilenlerin tecrübe edilmesi, öğrenilenlerin hafızada tutulması, alışkanlık haline getirilmesi, öğrenenlerin öğrendikleri bilgileri anlıyor olduklarını ortaya çıkartır. Soyut tanımlar ise öğrenmenin sınırlara etki etme tepkilerine karşı alınan eylemleri, motivasyonları, içsel bir vizyonu ve doygunluğu olduğunu savunmaktadır (Başaran, 1994: 246).

Farklı düşüncelerde öğrenmenin tek bir kavram çevresinde değil, birbirinden farklı üç çeşit öğrenmenin gerçekleştiği belirtilmektedir. Bu kavramlardan ilki bilginin edinimi ve kavranmasıdır. Bu öğrenme tipinde, okuma, ezberleme, cevabın aniden zihinde oluşması gibi durumları ifade etmektedir. İkinci tip öğrenme, davranış alışkanlıklarının ve becerilerinin edinmesidir. Bu öğrenme türü her durumda yavaştır, çünkü uzman olabilmek için devamlı pratik ve başarısızlık durumunda ise sürekli motive olmayı gerektirmektedir. Bu öğrenme türünde güvenli bir ortama ihtiyaç vardır ve hataların oluşması durumunda tolere edebilecek ve kişilerin motivasyonunu yüksek tutacak bir çevrenin bulunması gerekli bir durumdur. Son öğrenme tipi ise en güçlü olanıdır. Bu öğrenme türü davranışçı öğrenme konusundadır ve klasik koşullanma olarak ifade edilmektedir (Schein, 1993: 85-92).

Yönetim perspektifinden bakıldığında çoğu çalışmada öğrenme kavramını çeşit ve düzey bakımından farklı tanımlarla ele almaktadır. En önemli kısım ise öğrenmenin bireysel seviyede incelendiği kısımdır. Sonrasında ise örgütsel öğrenmenin tanımlamaları yapılırken bireysel öğrenmenin esas olarak ele alındığı ifade edilmektedir. Buradaki temel varsayım ise bireylerin örgütlerin asıl öğrenme birimleri olduğu ve örgütsel dönüşümünün aslını bireylerin sağladığı belirtilmektedir (Dodgson, 1993: 375-394).

Öğrenme her durumda bilinçli olarak gerçekleştirilen bir eylem değildir. Davranışları da gözlemlenecek seviyede etkileyebilir. Ancak davranış alanının sınırlarını değiştirip, elde edilen enformasyonun işlenmesi, kullanılması durumlarını gerçekleştiriyorsa öğrenme sağlanmış olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002:150-151).

Tüm bu açıklamaların sonucunda öğrenmeyi öğrenenin davranışsal, bilişsel veya duygusal durumlarındaki değişiklikleri hissetmesiyle anlamlandırması olarak ifade edilebilir. Hatta öğrenen kişi öğrendiği durumun deneyim öğrenimi olduğunu dahi anlayıp, bununla ilgili kendinde veya çevresinde uygun değişimleri gerçekleştirip, sorumluluk da alabilmektedir (Sheehan, 2000: 31).

Örgüt teorisinde ise öğrenmenin tanımı, işletmelerin faaliyetleri çevresinde ve kendi kültürleriyle bünyelerinde oluşturdukları bilgileri ve rutinlerinin sürdürülebilirliğini sağlamaktan geçmektedir. Bu oluşturulan bilgi ve rutinleri organizasyonun işgörenlerinin becerilerini geliştirmeyi sağlama ve sonrasında bu gelişmelere tüm organizasyonu adapte etme faaliyetleri olarak açıklanmaktadır (Dodgson, 1993: 375-394). Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler kavramları da öğrenme kavramını temel alarak gelişmişlerdir (Romme ve Dillen, 1997: 68).

1.2 Öğrenme Tipleri

Öğrenme, hareketler ve davranışlarda fark oluşturacak yeni bilgi ve kavrayışların kazanıldığı bir süreç olarak ifade edilmektedir. Öğrenme, bireysel, takımsal ve örgütsel olmak üzere çeşitli düzeylerde incelenmektedir. Bireysel öğrenme kavramı, bir kişinin çevresinde olan biteni sezgilerini kullanarak ulaşması, anlamlandırması, yorumlaması, tecrübe oluşturması ve davranışını ona göre şekillendirmesini ifade eder. Bireysel öğrenme grup ve organizasyonel öğrenme için gereklidir. İşbirlikleri ve koordinasyonlarla takımsal ve örgütsel öğrenmeye doğru gidilmektedir (Kapucu, 2012: 9-10).

1.2.1 Bireysel Öğrenme

Bireysel öğrenme, bireyin kendi üzerinde oluşturduğu davranış, yetenek ve bilgi birikiminin değişimi olarak açıklanabilir. Günümüz dünyasında bilgi en önemli ve belirleyici güç olarak ön plana çıkmaktadır. Öğrenen bireyler ise sistemlerin yapı taşları olan örgütlerin en küçük yapı taşları olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmenin ilk aşamasını oluşturur diyebiliriz. Bireysel öğrenme örgüt amaçlarına göre şekillendirilebildiği

sürece örgütün tamamı üzerinde olumlu yönde bir katkı sağlayacaktır (Fiol ve Lyles, 1985: 810; akt. Uğurlu, 2011: 17).

Bireysel öğrenme sürecini; deneyim, uygulama ve başarı takdiri olarak bir döngü şeklinde sıralayabiliriz (Yılmaz, 2008: 94). Birey, ilk aşamada öğrenme deneyimini yaşayabilmek için örgüt içinde birtakım etkinliklere katılım gösterir. Edindiği deneyimlere göre bireyin becerilerinin de gelişimi söz konusu olacaktır. Bu aşamada özellikle örgütün yapısı büyük önem arz etmektedir. Örgüt içinde öğrenmeyi teşvik ve destekleme esas ise bu durumda öğrenme, uygulama ve takdir edilme döngüsü bireyin yeterlilik duygusunu pekiştirecek ve yeni öğrenme deneyimleri için güdüleyecektir (Çırpan, 2001: 5).

Bireysel öğrenmenin amacı örgütün gereksinimlerinin bireyin öğrenim süreci üzerinden etkili bir biçimde karşılanmasıdır. Yine de buradan “bireysel öğrenme ile örgütün öğrenmesi de sağlanır” ilkesine varılamaz. Ancak, bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenmenin olması mümkün değildir. Dolayısıyla örgütler çalışanlarının öğrenmelerini ne kadar arttırabilirlerse rakiplerine karşı o kadar üstünlük sağlayabileceklerdir (Ürü, 2009: 31).

1.2.2 Grup/Takımsal Öğrenme

Örgütler içinde öğrenme süreci bireyler üzerinden gerçekleştiğinden dolayı bireylerin öğrenme sürecine olumlu etkisi olan takım halinde öğrenme büyük önem taşımaktadır. Takımsal öğrenme, bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında bir köprü oluşturarak bireysel öğrenmenin örgüte aktarılmasındaki dönüşüm sürecini meydana getirir. Takımsal öğrenmeyi bir nevi sosyal öğrenme süreci olarak da adlandırabiliriz. Bireyler, dâhil oldukları takım veya grup içerisinde yapmış oldukları toplantılarda bilgiler edinebilir, bilgi toplayabilir, elde edilen bilgileri inceleyerek takım halinde görüşler ortaya koyabilirler. Böylece grup veya takım içerisindeki tüm bireyler bilgi, birikim ve yetenekleri ortak bir amaç doğrultusunda kullanabilirler (Akpınar, 2007: 12).

Örgütler içinde takım olarak öğrenmenin 3 önemli faydası vardır (Biçkes, 2011: 15):

- Karmaşık problemlerin çözümünde birden fazla bireyin ortak çalışması
- Grup içerisindeki herkesin eylem ve amaç birlikteliği sağlanması
- Öğrenen grupların diğer grupların öğrenmesi üzerindeki olumlu etkisi

Takım halinde öğrenme, bireysel öğrenme ile elde edilecek birikimlerden çok daha fazla bir miktara karşılık gelebilir. Ayrıca takım halinde öğrenme ile elde edilen bilgi, yetenek ve deneyimler diğer bireylere ve gruplara aktarılabilir (Senge, 2007: 257; akt. Biçkes, 2011: 13).

1.2.3 Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme kavramı, kurumun değerlerine bağlılık ve devamlı iyileştirme fırsatı sonucunda kazanılan gelişmiş düşünsellik ve üretkenlik yeteneğini ifade etmektedir. Örgütsel öğrenmenin bireysel ve takımsal öğrenmeden ayrıldığı 2 nokta söz konusudur:

- Paylaşılan görüşler, bilgiler ve çalışanların oluşturduğu modeller ile ortaya çıkar.
- Geçmiş bilgi ve deneyimler üzerine kuruludur.

Örgüt düzeyinde öğrenme, grup düzeyinde elde edilen bilgilerin örgütün tamamı için kullanılabilir ve herkesin kolayca erişebileceği hale dönüştürülmesi olarak açıklanabilir. Bu anlamda, örgütsel öğrenme, davranışı değiştirme kapasitesine sahip yeni bilgi ve anlayışların örgüt seviyesinde geliştirilmesi ve kullanımınıdır (Akpınar, 2007: 14). Örgütsel öğrenmenin esasları arasında takım içerisindeki bireylerin birlik ve beraberlik ruhu, öğrendiklerini paylaşma isteği ve tüm bunların sonucunda elde edilen yeni bilgilerin değişen koşullara göre adapte edilebilmesi yer alır. Ayrıca örgütsel öğrenmede değişimin sürekliliği esastır (Seymen ve Bolat, 2002: 45). Aşağıda örgütsel öğrenme kavramı detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

1.3 Örgütsel Öğrenme Kavramı

Örgütsel öğrenme iş süreçlerini geliştiren bir kavramdır. Tecrübelerle ve bu tecrübelerin davranışları yönlendirmesiyle iş süreçlerindeki hataları saptayıp, düzeltme sürecini iyileştirmektedir (Kapucu, 2012: 6).

McGill ve Slocum'a (1993: 67) göre ise örgütsel öğrenme, örgütlerin deneyimlerinin özellik, şekil ve sonuçlarının farkına vardıkları ve bu deneyimleri anlamaya yönelik modeller geliştirdikleri işlemler toplamına denmektedir.

Örgütsel öğrenme birkaç farklı şekilde ifade edilmiştir. Ancak ifadelerin çoğunda organizasyonun çalışanları tarafından yapılan bütünsel öğrenme olduğu belirtilmiştir. İnovasyonun gerçekleşmesinde organizasyonel öğrenme oldukça önemli bir yere sahiptir. Organizasyonel öğrenmeye önem veren işletmeler inovasyon performanslarıyla da dikkat çekmektedirler. Organizasyonel öğrenme değişimle alakalı uyumu, inovasyonu, sonuç olarak da işletmenin büyümesini ve değişimini daha kolay hale getirmek için çabalar (Güzelsoy, 2010: 39-40).

1.3.1 Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri

Örgütsel öğrenme aşağıdaki özellikleri içeren süreçlerden oluşmaktadır (Saadat ve Saadat, 2016: 221):

Karmaşık: Çeşitli ve birçok kişilerarası, organizasyon içi ve organizasyonlar arası faktörlerin iç iletişiminden etkilenir.

Plansız: Resmi terimlerin eğitim metinleri gibi kodlanmamıştır.

Tetikte ve Amaca Yönelik: İlgilenilen öğrenme ve iyileştirme alanları her bir kişi ve organizasyon grupları ve kişiler üzerinde yönetilmektedir. Ayrıca gruplar merakla, dikkatle öğrenme ve organizasyon stratejisine uyum sağlamak için sabırsızlanırlar.

Etkileşimli ve Dinamizm İçerisinde: İnsanlar, gruplar ve organizasyon bilgi, deneyim ve öğrenmelerini sağlama ve aynı anda başkalarına aktarma rolünü üstlenir.

Sürekli ve Kalıcı: Resmi eğitim koşulları gibi belirli bir zaman ve mekânla sınırlı değildir.

Evrimleşmiş ve Gelişen: Bahsi geçen etkileşim, dinamizm ve süreklilik ve bu sürecin özel geribildirimleri de verimlilik kazandırmaktadır.

Kültürel Kaynaklardan Etkilenen: Bu etkilenme, organizasyon üyeleri veya canlı bir toplum arasında kavramlar, yapı, sosyal kurallar ve iş bölüm türü, araçlar ve ortak kullanılan teknolojiler sayesinde olabilir.

Öğrenen örgütler genel olarak da bazı kabiliyetlere sahiptirler. Bunlar (Atak ve Atik, 2007: 65):

- Sistematik olan sorunları çözebilirler.
- Yeni yaklaşımlar denenir.
- Geçmiş tecrübelerden öğrenilir.
- En iyi iş yapanların deneyimlerinden öğrenilir ve başkalarından öğrenilir.
- Bilgi hızlı ve etkin bir biçimde yayılır.

Bu özellikler ise bilgi çağında tüm örgütlerin ihtiyaç duyduğu özellikler olarak nitelenebilir.

1.3.2 Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

Örgütsel öğrenme iki şeye vurgu yapmaktadır: Bunlardan ilki çeşitli düzeylerde öğrenmeye ihtiyaç duyma, ikincisi kurumlarda bilimi koruma bilgisidir. Gerçekten de bir başka önemli unsur da kurumlardaki kurtarılmış bilimin pratikte kullanılması gerektiğidir. Uzmanlar örgütsel öğrenmeyi farklı türlere bölmüşlerdir. Bunlar (Saadat ve Saadat, 2016: 222):

Dawes'e (2003: 1-20) göre Örgütsel Öğrenme Çeşitleri:

- Kalıtsal Öğrenme: Örgüt Kurucuları tarafından yaratılmış bir bilime işaret eder.
- Deneyimsel Öğrenme: Bilerek veya tesadüfen elde edilebilecek olan deneyimle elde edilen bir bilimi dikkate alır.
- Dolaylı Öğrenme: Örgüt dışı insanlar tarafından gerçekleştirilen deneyimlenmiş tecrübeye işaret eder.

Argyris ve Schon'e (1978) göre Örgütsel Öğrenme Çeşitleri:

- Tek Aşamalı Öğrenme: Bu tür öğrenme, kuruluş üyelerinin çevredeki hataları bularak ve onları düzelterek cevap verdiği durumlarda gerçekleşir, gerçekten de çevresel gereksinimlere bu cevap örgütsel güncel normlar tutularak sağlanır.
- İki Aşamalı Öğrenme: Bu öğrenme türü yalnızca mevcut süreçleri kontrol etmez, aynı zamanda kültürü, politikaları, hedefleri, stratejileri düzelterek öğrenmeyi ifade eder. İki aşamalı öğrenme, yeterliliklerin bilim temelini ve ortak organizasyon çalışmalarını değiştirmeyi de içermektedir.
- Üç Aşamalı Öğrenme: Değişen yöntemlere dayanır ve insanların kavramsal yansımalarını gerektirir. Bu tür bir öğrenme, öğrenme döngüsünün yansıma unsurunu yeniden başlatır ve yeni bir tefekkür ve bilim yaratma düzeyinde yeni yollar açar. Başka bir deyişle, iki yönlü öğrenmenin sonucu yeni bulgu ve yeni bilimdir.

Marquardt'a (2002: 182) göre Örgütsel Öğrenme Çeşitleri:

Marquardt'a göre örgütsel öğrenmenin çeşitleri birbirlerini sınırlamaz ve birey, grup ve örgütsel düzeyde birden fazla öğrenme aynı anda olabilir.

- Uyarlanabilir Öğrenme: Bir kişi, grup veya kuruluş deneyim ve değerlendirme yoluyla öğrendiğinde gerçekleşir. Örgütle ilgili uyarlanabilir öğrenme süreci, bir örgütün belirli bir amaca ulaşmak için ilerlediği ve bazı iç ve dış sonuçlara ulaştığı

durumlardır. Sonuç, amaç ile uyumluluk açısından analiz edilir ve kuruluş yeni bir eylem yapar veya önceki işlemi, sonucu temel alarak düzeltir.

- İleriye Dönük Öğrenme: Bir kuruluşun gelecekteki hedeflerini öğrenmesiyle başlar. Bu yaklaşım gelecekteki en iyi fırsatları belirleyerek ve bunları elde etmenin yollarını bularak olumsuz sonuçlardan ve deneyimlerden kaçınmaktır.
- Pratik Öğrenme: Gerçek konular üzerinde çalışmaktan, elde edilen bilime ve çözümlerin gerçek performansına odaklanmaktan ibarettir.

1.3.3 Örgütsel Öğrenmenin Önemi ve Gerekliği

Örgütsel öğrenme yaklaşımı yarım yüzyıldır tartışılmakta ve bu tartışma gün geçtikçe de artmaktadır. Dünyadaki değişiklik ve zorluklara karşı kurumlar kendisini öğrenmeye ve güncellemeye adanmışlardır. Hızlı gelişmelerle kendilerini güncellemeli ve senkronize etmelidirler. Çevresel değişikliklere bu şekilde cevap vererek, örgütü uyumlu hale getirerek, yaygınlaşan bilim ve bilgiyi elde ederek hayatta kalabilmek için çabalamalıdır. Hayatta kalabilmek için organizasyonların daha başarılı olmaları gerekmektedir. Bu sayede rakiplerinden daha erken, daha hızlı ve daha iyi öğrenmiş olurlar. Günümüzde ise geleneksel yapıların hızlı çevresel değişimlere uyum sağlamaları için gerekli yetenekleri bulunmamaktadır. İşletmeler hayatta kalabilmek için yapılarını değiştirmeli ve küresel değişimlere karşı koyma kabiliyeti kazanmaları için güncel araçlarla kendilerini donatmalıdır. Bunun için en önemli araçlardan biri ise örgütsel öğrenme kavramını içselleştirmektir. Bu yaklaşım, geleneksel hareketler ve davranışlar yerine, her zaman öğrenen, değişim ve örgütlenmeyi içeren tarzda olmalıdır (Saadat ve Saadat, 2016: 220).

Öğrenmenin stratejik önemi, deneyimleri, sonuçları, hataları, bilgiyi ve fikirleri paylaşmakla yaratılacak pozitif sinerjiden kaynaklanmaktadır. Örgütlerin ise böyle bir sinerjiyi yaratması ve bunu avantaja dönüştürerek kullanması zorunlu olarak yapmaları gereken bir durum olmuştur. Bundan dolayı, eğitim ve geliştirme, sürekli gelişim gibi konular örgütlerin en çok üzerinde durduğu konular olarak belirlenmiştir. Örgütler ise küresel rekabette kâr elde edebilmenin yolunu sürekli öğrenen bireyler elde etmekten geçtiğini farketmişlerdir (Atak ve Atik, 2007: 66).

1.3.4 Örgütsel Öğrenme Engelleri

Örgütün öğrenme yapısını oluşturmak, muhafaza etmek ve geliştirebilmek için öncelikle örgütsel öğrenmeyi olumsuz yönde etkileyen unsurları ortadan kaldırmak gerekmektedir. Bunun yapılabilmesi için de örgütsel öğrenmeyi olumsuz yönde etkileyen

unsurların iyi bilinmesi gerekmektedir. Bireysel temelli bu unsurları maddeler halinde sıralayacak olursak karşımıza 6 madde çıkacaktır (Senge, 2007: 27-35). Bu maddeler aşağıda açıklanmaktadır:

Pozisyon: “Pozisyonum ne ise ben de oyum” esasına dayalı bu unsur, bireylerin örgüt içinde genellikle sadece kendi pozisyonlarına yoğunlaşmaları ve takım çalışması gereken işlerde sorumluluk duygusuna sahip olmamasıdır.

Hatayı Başkasında Arama: Örgüt içerisindeki bireylerin sorumlu oldukları işlerde kendilerinin sebep oldukları olumsuz süreçlere ait hataları başkalarının üstüne yıkmaya veya hataları başkalarında arama eğilimleridir.

Olaylara Takılıp Kalma: Bireylerin öğrenme süreci esnasında olayların neden-sonuç ilişkileri üzerinde gereğinden fazla zaman kaybetmesidir. Bu durum bireyin zaten kısıtlı ve belirli seviyede olan zaman ve enerjisini öğrenme süreci için harcaması yerine, gereksiz ve verimsiz uğraşlarla yitirmesine neden olacaktır. Örgüt içerisinde üretici öğrenmenin sürdürülebilir olabilmesi için bireylerin ani olaylara gereğinden fazla yoğunlaşmaması gerekmektedir.

Aşamalı Süreçleri Fark Edememek: Örgüt içerisinde bireyler genellikle anlık olaylara tepki göstermektedir. Ancak örgütlere yönelik birincil tehditler anlık olaylardan değil, kademeli süreçlerden gelmektedir. Aşamalı süreçlerin fark edilememesi anlık olaylar kadar dramatik sonuçlar doğurabilmektedir. Dolayısıyla kademeli süreçlerin örgüt içerisindeki bireyler tarafından doğru ve detaylı olarak analiz edilip gerekli önlemlerin dramatik sonuçlar alınmadan önce uygulamaya konması gerekmektedir.

Tecrübe ve Öğrenme İkilemi: Öğrenme döngüsünün temel yapılarından biri tecrübe etmektir. En iyi öğrenme şekli de tecrübe ile mümkün olmaktadır. Ancak bu, en önemli kararları tecrübe ederek verileceği anlamına gelmez. Çünkü eylemlerimizin sonuçlarının, kendi öğrenme ufukumuzun neresine denk geleceğini kestirmemiz mümkün olmayabilir.

Yönetici Takımı: Örgüt içerisinde yer alan yetersizlikler ve ikilemlerle sürekli yönetici takımının ilgilenmesi gerekliliği olgusudur. Bu takım örgüt içerisindeki farklı uzmanlık alanlarını temsil eden deneyimli yöneticilerden oluşturulur.

1.4 Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme süreci dinamik ve bilgi üzerine kurulu bir süreçtir. Saklanan bilgi ise örgütsel hafıza olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel hafıza örgütün kazanılmış bilgisinin yorumlanmasına ve paylaşılmasına katkı sağlar. Örgütsel öğrenme süreci üçe ayrılır. Bunlar

bilginin edinimi, yorumlanması ve saklanıp - değerlendirilmesidir. Bu süreç bilginin işlendiği bir süreçtir ve çıktısı da bilgidir. Bu bilgi ise sürekli değişen bir yapıya sahiptir. Yeni bilgi elde etme, bilginin paylaşım ve dağıtımını, kullanılabilir bilgi oluşturulması ve bilgiyi örgütsel hafızaya aktarma gibi faaliyetler örgütsel öğrenme ile bağlantılı olan çalışmalardır (Barutçugil, 2002: 150).

1.4.1 Bilgi Edinimi

Örgütsel öğrenme, bilgiyi elde etme girişimi ile başlar. Bu aşamada örgüt kendi eksikliğini farkına varır ve açıklarını kapatma, koşullarını iyileştirme için bilgi edinme girişiminde bulunur (Barutçugil, 2002: 150).

Huber (1991: 97) bilgi edinme sürecinde beş aşama olduğundan bahseder. Bu aşamalar sırasıyla şu şekilde belirtilebilir:

1. Genetik- doğuştan öğrenme: Kurucuların bilgileriyle örgütün öğrenme politikasının ilerleyen süreçlerde de etkili olacağını ifade etmektedir.
2. Deneyimsel öğrenme: Örgütün geçmişte yaşamış olduğu deneyimlerden yola çıkarak bir öğrenme politikasının olmasıdır.
3. Başkalarıyla etkileşerek öğrenme: Örgütlerin diğer örgütlerle öğrenme ilişkisi kurup, kendi stratejilerini, yönetim uygulamalarını ve teknolojik gelişmelerini bu minvalde geliştirmesi, düzenlemesi, yeni oluşumlar yapabilmesidir.
4. Aşılama ile öğrenme- yeni üye katmak: Bilgisi ve tecrübesi olan yeni üyelerle örgütün gelişimini ve politikasını değiştirebilmesi, yeni bilgiler edinilebilmesidir.
5. Araştırma ile öğrenme: Örgütün performansını ölçme, özel konular hakkında araştırma, örgütün önemli konuları üzerinde inceleme araştırma yapma ile bilgi ediniminin sağlanmasıdır.

Huber'in yaklaşımına benzer bir yaklaşım ile Akgül vd. (2006: 20-21) bilgi edinme yöntemleri ile ilgili olarak bir çeşitlendirmeye gitmektedir. Bu ayrımı şu şekilde açıklayabiliriz:

- Satın alma: Bilgiyi elde etmenin en etkili ve doğrudan yolu olarak nitelendirilir. Böylece şirketlerin sahip olduğu bilgi birikimi ve bilgi üretme kabiliyeti satın alınmış olmaktadır.
- Taklit etme: Rekabet ortamında başarılı bir bilgi veya uygulamayı kendi işletmesinde uygulamayı ifade etmektedir.

- Kıyaslama: Organizasyonların, kıyas, gözlem, başarılı iş görenleri transfer etme suretiyle bilgiyi taklit etmesidir.
- Dış kaynak kullanma: Organizasyonlar kendi temel kabiliyetleri üzerinde yoğunlaşarak uzmanlaşma yoluna gidip, yatırımlarını da temel faaliyetler üzerine yapmakta ve diğer faaliyetleri de dış kaynak kullanarak gerçekleştirmektedir.
- Türetme: Organizasyon içi elde edilen bilgi ve deneyimlerin işletmenin başka yerlerinde de kullanılması için çalışma yapmak olarak ifade edilebilir.

Organizasyonlar için asıl rekabet avantajı kazandıran husus kendi bünyesinde yeni bilgi üretme imkânı ve kapasitesidir. Bunun en önemli örneği McKinsey firmasının Avrupa, ABD ve Japonya'daki önemli şirketleri içeren araştırmasıdır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında başarıyı yakalamış firmaların %80'nin yeni bilgi ve fikirleri destekleyerek bunların üretiminde önemli çalışmalar yaptığı ve ciddi kaynak ayırdıkları görülmektedir. Böylece kuruluşlar için en önemli aşama yeni bilgiyi üretme olarak ortaya çıkmaktadır, bu da başarının anahtarı olarak ifade edilmektedir (Akgül vd., 2006: 20-21).

1.4.2 Bilginin Yayılması

Örgütsel öğrenme bilginin dağıtılması ve bu bilgiden örgüt içerisinde ortak bir yorumunun elde edilmesi sonucuyla bireysel öğrenmeden farklılaşır. Verimli bir paylaşım veya yayılma süreci ile bilginin kullanılması, örgütün her çalışanı tarafından detaylı bir biçimde anlamlandırılması bilginin değerini arttıracaktır (Slater ve Narver, 1995: 63-74).

Bilginin yayılması sürecinde, var olan bilginin organizasyonun tüm birimleriyle nasıl paylaştırıldığı oldukça önemlidir. En büyük problem bilginin kime nerede faydalı olacağına bilinmemesidir. Bu durum bilgiyi yönetebilecek güçlü sistemlerin olmamasından kaynaklanmaktadır. Oluşan yeni bilginin (dışarıdan veya içeriden) örgüt içinde doğru yol ile paylaşılması gerekmektedir. Bu paylaşım öğrenmeyi teşvik edecek ve yeni bilgi ve tecrübelerin doğmasına vesile olacaktır. Bunun için etkin dağıtım kanallarının kullanılması ve bilginin stratejiye odaklı olarak değerlendirilmesi, kim tarafından kullanılacağını belirtilmesi, bilginin düzgün bir şekilde sınıflandırılması gerekmektedir. Nihayetinde bilginin paylaşımı örgüt içerisinde ne kadar etkiliyse öğrenme seviyesi de o derece artacaktır. Bilginin vaktinde paylaşımı, etki biçimi, yayılma hızı ve doğruluğu bilginin yayılmasında en önemli etkenlerdir. Bilgi örgüt içinde paylaşıldığında anlamlı hale gelir. Organizasyonda bilgiye ulaşamayan bireylerin olması öğrenmenin bütünselliğini ortadan kaldırır (Bentürk, 2003: 59).

1.4.3 Bilginin Yorumlanması

Bilginin yorumlanması, bilginin anlamlandırılma süreci olarak tanımlanmaktadır. Farklı yorumlamalar ortaya çıkarılarak, örgütün var olan davranış alanı genişletilir. Bu sayede örgütsel öğrenme alanında da bir gelişmenin oluşması beklenir (Kalkan, 2004: 92; Huber, 1991)

Bu aşamada kavramsal bilgi oluşturulur. Yorumlanma aşamasından önce dağıtılmış olan bilgiler bu aşamada kavramsallaştırılırlar ve bunun sonucunda bilgi dışsallaştırılır (Özer, 2001: 170).

1.4.4 Bilginin Saklanması ve İçselleştirilmesi

Örgütsel hafıza bilginin saklanmasında önemli role sahiptir. Bireyler geçicidir ancak örgütsel hafıza zaman içinde belli davranışları, kuralları ve değerleri saklar. Bilgi organizasyonun politikalarına, kurallarına ve süreçlerine işlenir. Bilgi artık işlevsel hale gelmiş olur böylece örgüt eyleme geçer. Bu noktada örgütsel öğrenme gerçekleştirilmiş olur. Sonuçta örgütsel hafızaya da aktarılarak artık kalıcı hale getirilir (Özer, 2001: 171).

Örgütsel hafıza, bilginin korunduğu hazine olarak görülmekte ve “*Şirketin bilgisi*” / “*Şirketin genetiği*” olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel hafızanın örgütsel öğrenme üzerine etkisi oldukça önemlidir. Örgütsel hafızanın etkili olmasına bağlı olarak öğrenmenin uygulama ile açıklanabilmesi ve kullanılabilir olması değişkenlik göstermektedir. Örgütsel hafızanın oluşturulması örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde ve bilginin yorumlanmasında önem taşımaktadır (Aydınlı, 2005: 89-90).

1.5 Öğrenen Organizasyonlar

Rekabetin artması sonucu örgütlerde hızlı öğrenme ve çalışanlara yönelik eğitim faaliyetlerinin artması gerekmektedir. Bu tür faaliyetlerin ayrıca sürekliliğinin sağlanması oldukça önemlidir. Örgütün pazarda devamlılığını sağlaması için ise örgütün öğrenen bir örgüte dönüşmesi gereklidir (Barutçugil, 2002: 98). Senge’in (2007: 11) öğrenen örgüt ifadesi: “*Bu organizasyonlarda kişiler; gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkulu düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini, sürekli olarak öğrenirler*” şeklindedir. Garvin’in (1994: 19) tanımı ise “*Öğrenen örgütler; bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren örgütlerdir.*” şeklindedir. Öğrenen organizasyon daima kendini yenileyen, geliştiren, teknolojik yenilikleri örgüte yansıtan bir örgüt yapısına sahiptir. Öğrenme

durumu ise birey, takım ve kurum düzeyinde gerçekleşmektedir. Örgüt öğrenme sayesinde değişimi yakalar, kendini yeniler ve güncelliğini sağlayabilmeyi başarmaktadır. Öğrenmenin kritik noktası ise insanların örgüt içinde nasıl öğreneceği olmaktadır (Özgen ve Türk, 1996: 72-73).

Çalışanlarının giderek daha fazla dönüşürken öğrenmelerini kolaylaştıran bir örgüt, öğrenen örgüt olarak kabul edilebilir. Emami, Moradi, Idrus ve Almutairi (2012: 11), öğrenen organizasyonu, örgütü topluca öğrenme yapan ilke, özellik ve sistemlere atıfta bulunarak tanımlamıştır. Alipour vd. (2011: 63), öğrenen organizasyonları yaşayan organizmalar olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla, bu örgütlerin ortak bir kimlik duygusuna ve temel bir ortak amaca ihtiyaçları vardır (Marquardt, 1996: 7). Senge (2007) öğrenen organizasyonu, bireylerin sürekli olarak yeni düşünce biçimlerinin teşvik edildiği ve bireylerin sürekli olarak birlikte öğrenmeye başladıkları hedef başarıları için kapasitelerini genişlettikleri bir kavram olarak tanımlamıştır. Dirani (2009: 190), öğrenen organizasyonun kendi geleceğini yaratma kapasitesini sürekli olarak artırdığını belirtmiştir (Ortenblad, 2002: 218). Pedler vd. (1991) ayrıca bir öğrenen organizasyonun dönüşümünü ve içeriğini sürdürmesi için bilinçli olarak kendini bireysel öğrenmeyi kolaylaştırmaya adanması gerektiğini belirtmiştir. Çalışanların öğrenme davranışları sonucunda bir öğrenen organizasyon ortaya çıkmaktadır (Senge, 2007; Honey ve Mumford, 1992; Marquardt ve Reynolds, 1994). Song ve Chermack'e (2008: 426) göre, bir öğrenen organizasyon kendi ortamında bilgi taramak, kendi başına bilgi oluşturmak, bireyleri bilgiyi anlamlı işlenmiş bilgiye dönüştürmeye teşvik etmek ve bu bilgiyi organizasyon içinde yaymak için sistematik olarak organize edilmiştir. Buna göre, örgüt içinde sürekli örgütsel öğrenme süreçlerini teşvik etmek için bireylerin öğrenmeyi ve bilgi dönüşümünü desteklemek en önemli öğrenme faktörleridir. Slater ve Narver (1994: 22), bir öğrenen organizasyonunu, piyasa, teknolojiler ve iş dünyası hakkındaki bilgiyi deneyime ve dış kaynaklardan alınan bilgilere dayalı olarak sürekli olarak edinme, işleme ve yayma olarak tanımlamıştır. Modern örgütlerde Zagoršek vd. (2009: 146), bilgi edinmenin çoğunlukla kurum içi ve dışı bilgi toplamaktan ziyade çalışan eğitimi yoluyla gerçekleştiğini belirtmiştir.

Gephart vd. (1996: 37), öğrenen organizasyonları değişiklikleri öğrenebilecek ve uyum sağlayabilecek bir yapı şeklinde tanımlamışlardır. Buna göre öğrenen organizasyonlar, çevresel değişiklikleri algılayabilen veya performansın zayıf olması nedeniyle gerekli olan fonksiyonları geliştirme özelliğine sahip olan işletmelerdir. Watkins ve Marsick (1993), öğrenen örgütlenmesinin sürekli olarak dönüşüm içinde olduğunu, ortaklaşa yürütülen veya toplu olarak hesap verebilir bir değişimde tüm çalışanların katılımının sağlandığını ifade etmektedir.

Öğrenen organizasyonun, örgütsel öğrenmenin yapısının kurulduğu ve bilgi süreçlerinin kolektif düzeyde bir anlamı olduğu çevreye sahiptir (Confessore ve Kops, 1998: 367).

Drew ve Smith'e göre (1995: 25), öğrenen organizasyon, çalışanların bilişim alanında performanslarını iyileştirmek ve geliştirmek suretiyle örgütsel performansı iyileştirmek, sürdürülebilir öğrenmeyi sağlamak için paylaşılan süreçleri öğrenen bir kavram olarak görülmektedir. Watkins ve Marsick (1993), öğrenen organizasyonu, sürekli olarak öğrenen, kendini dönüştüren ve paylaşılan değerler hakkında ortaklaşa yürütülen, hesap verebilir bir değişim sürecinde çalışanın katılımıyla karakterize edilen bir örgüt olarak tanımlamıştır.

Öğrenen organizasyonlarda bilgi toplama, bilgi oluşturma, bu bilgileri işleyip anlamlı hale getirme işlevleri gelişmiştir. Ayrıca böyle organizasyonlar çevreleriyle uyumlu olup, bağları güçlüdür. Bu tür işlevlere sahip olamayan organizasyonlarda ise uyum problemi olmakta ve çevre ile bağları kopmaktadır (Koçel, 1993: 413- 417).

Öğrenen organizasyonda çalışanların birçok özelliği bulunmaktadır. Bunlar; yeni düşünceler ortaya koymak, birlikte çalışmaya yatkın olmak, kurumla ilgili bilgiye sahip olmak, kurum çevresini bilmek, bireysel yetenekleri geliştirmek, öğrenmeye istekli olmak, sürekli gelişim isteğinin olması ve çalışanlarına da bu şekilde önerilerde bulunması, şeffaf bir iletişim ağının olması, bilginin her ortamda aranması ve elde edilmesi, diyalog ile çözüme yönelik çalışma sergilemek, gelişmeye ve değişime inanıp, gerçekleştirmek, rekabet içerisinde olmak, yeni işler ortaya koyabilmek ve vizyon sahibi olabilmektir (Çobanoğlu, 2014: 5-13).

Belirtilen hususlarda kendini geliştirmiş personelin bulunduğu ve bu konulara önem veren organizasyonlar öğrenen organizasyonlardır. Organizasyonda bireylerin öğrenmeye sahip çıkması organizasyonel öğrenmeyi garanti altına almaz fakat bireysel öğrenme olmazsa da örgütsel olarak öğrenme de gerçekleşmez (Atak ve Atik, 2007: 64).

Organizasyonlar pazarda kalabilmek ve sürdürülebilirliğini başarılı bir şekilde sağlamak için mutlak suretle öğrenen organizasyon olmalıdırlar. Bu sebeple öğrenen organizasyonun temel düşüncesi devamlı gelişim ve öğrenmeye bağlılık olması gerekmektedir. Öğrenen örgütlerin sürdürülebilirliğinde performansın yönetilebilir olması, kurum içi eğitim düzeyi, yeterlik tanımları, ödül sistemi, personel seçiminin yetkinliğe dayalı olması, kariyer yönetimi, kurum kültürünün net olması gibi maddeler önem arz etmektedir. Bu maddelerin eksikliğinde örgütün işleyişi bozulur (Aytaç, 1999: 76).

Öğrenen örgütlerin çalışanlara sağladığı yararlar şunlardır (Töremen, 2001, 45):

- Çalışan memnuniyeti fazladır.
- Her şeyin iyiye gideceği ümidi vardır.
- Üretici düşünceler için ortam vardır.
- Yeni fikirler için zemin sağlanır.
- Bütün çalışanların görüşü değerlidir ve değerlendirilir.
- Sistemin değerlendirilmesi ortaya koyulur.

Öğrenen organizasyonun sağlanabilmesi için aşağıdaki üç yapılanmaya ihtiyaç vardır (Marsick ve Watkins 2003, 20'den aktaran; Töremen, 2001, 60):

- Bilgi sistemlerinin kurulması ve kullanılması.
- İşgörenler arasında karar verme ve fikir paylaşımı sağlama konularında yetkilendirme yapılması.
- Örgüt ve çevresindekilerle bağlantılı olarak sosyal alan ve iş ile ilgili alanlar arasında bağlantılı olunması.

Örgütsel öğrenme boyutunun örgütün dışındaki değişime eşit veya daha büyük olması gerekmektedir. Aksi halde örgüt pazarda yer bulamayabilir ve hayatta kalamayabilir. Örgütsel öğrenmenin organizasyona sunduğu avantajlardan bir diğeri pazarda sıçramaların süresini kısaltmaktır. Böylece rekabetçi ortamda bir adım önde ilerlemek mümkün olmaktadır (Marquardt, 1996: 3).

Bu bölümde örgütsel öğrenme kavramını temel alarak öncelikle öğrenme kavramı ve öğrenme tiplerinden bahsedildi. Öğrenmenin bireyselde başladığı, sonrasında takımsal ve organizasyonel öğrenmede devam ettiği ifade edildi. Bireysel öğrenme olmadan organizasyonel öğrenmenin olamayacağı ve bu sebeple bireysel öğrenmenin önemi vurgulandı. Örgütsel öğrenme kavramından bahsedilirken örgütsel öğrenmenin özellikleri, çeşitleri, önemi, gerekliliği ve örgütsel öğrenme engelleri açıklandı. Örgütsel öğrenme sürecinin ise bilgi ediniminden başlayıp, bilginin yayılması, yorumlanması, saklanması ve içselleştirilmesi aşamalarından geçtiği ve bu aşamalar sonucunda örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği ifade edildi.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİ ATALETİ

Bilgi ve bilgi ataleti kavramları bu bölümde üç farklı başlık altında incelenmektedir. Bunlar bilgi kavramı: veri, enformasyon ve bilgi; bilginin sınıflandırılması: bireysel, organizasyonel, örtülü ve açık bilgi; bilgi ataleti: bireysel düzeyde atalet (fiziksel-zihinsel), bilgi ataleti ve boyutları (öğrenme-deneyim) başlıklarıdır.

2.1 Bilgi Kavramı

Bilgi kavramına bakmak için ilk olarak temelde yatan veri, enformasyon ve bilgi kavramlarını net olarak açıklamak gerekmektedir. Literatürde ve bilgi ve enformasyon kavramları birbirine karıştırılmaktadır, birbiri yerine kullanıldıkları da görülmektedir. Davenport ve Prusak (2001: 21) veri kavramını enformasyon ve bilgi kavramı ile değerlendirerek bu duruma *“Ne kadar basit bir gerçek gibi görünse de veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılmayacağını bir kez daha vurgulamak yararlıdır. Kurumsal başarı ya da başarısızlık genelde bunlardan hangisine gereksinim duyulduğunun bilinmesine, hangisine sahip olduğuna ve her biriyle neler yapıp yapılmayacağına bağlıdır. Bu üç kavramın ne olduğunu anlamak, birinden diğerine nasıl geçileceğini bilmek, bilgi işini başarıyla yürütmek açısından zorunludur.”* açıklamasıyla durumu netleştirmiştir. Alt başlıklarda da bu kavramları net bir şekilde açıklanıp aradaki farklar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Veri kavramı temel düzeyde durum, gözlem veya oluşumların ifade ediliş şeklidir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 36). Enformasyon kavramı konu ve amaç ile ilintili olarak ham verilerin düzenlenmiş, işlenmiş haline denilmektedir. Bilgi kavramı ise anlamlı enformasyon bütünü olarak nitelendirilir (Clarke ve Rollo, 2001: 207).

2.1.1 Veri

Veri, olaylar ile ilgili ham gerçeklerdir. Birbirleriyle etkileşim halinde değildir. Çeşitli durum ve gözlemlerin ilişkilendirilmeden her türlü gösterimidir ve bağımsız objektif gerçekleri anlatmaktadır (Davenport ve Prusak, 2001: 22). Veri, enformasyon ve bilginin ham maddesidir. Barutçugil (2002: 57) veriyi, özümlememiş, yorumlanmamış gözlemler ve işlenmemiş gerçekler olarak tanımlamaktadır. Bateson (1979: 5)’a göre veri bir sistemin iki farklı durumu arasında görülen durumu ifade etmektedir. Enformasyon kavramı ise, bir

farklılığın fark yaratması durumunu anlatmaktadır. Kalseth ve Sarah (2001: 166)'e göre veri, özetleme, düzeltme, hesaplama, sınıflandırma ve içerik işlemleri aracılığıyla değer eklenmesiyle enformasyona dönüştürülmektedir. Veri, yorumsuz ve içeriksiz şekiller ve/veya olgulardır”.

Teknoloji çağı olan günümüzde veri, genel olarak bilgisayar sistemlerinde tutulmaktadır. Tüm departmanlar verileri sistemlere girmektedirler. Böylece veri tek merkezi sistemde tutulmaktadır ve tüm çalışanlar verilere erişimi tek merkezden sağlamaktadır (Türk, 2003: 77). Bu verilerin oldukça fazla depolanması ve işe yaramayanların oldukça fazla olması karar verme süreçlerini zorlaştırıp atalet durumu oluşturabilir. Veri, enformasyona dönüştüğünde ancak bir anlam kazanmaktadır (İpçioğlu, 2004: 12). Bu şekildeki tanımlamalar ışığında veri, kendi başına bir anlam taşımayan ve karar alma süreçlerinde kullanılmayan, ancak enformasyon ve bilgiye temel oluşturarak kullanılabilen, yorum ve analizler sayesinde kullanılabilir hale getirilecek, ham bilgiyi ifade etmektedir.

2.1.2 Enformasyon

Enformasyon, belirli bir şekilde olan, anlamlı ve kullanıcılara faydalı olabilecek veriye denilmektedir. Enformasyon olay, şahıs ve farklı veri kümeleri arasında ilişki kurarak daha karmaşık sonuçlar çıkarma imkânı sağlar (Zaim, 2005: 68). Enformasyon kavramı düzenli veri olarak da tanımlanmaktadır. Enformasyon, veriden oldukça fazla içeriğe sahip yazılı, sözlü veya görsel mesaj olarak belirtilir (Barutçugil, 2002: 57).

Enformasyon bir mesaj olarak algılanmaktadır, çoğunlukla belge olarak veya görsel ve işitsel mesaj olarak ifade edilmektedir (Davenport ve Prusak, 2001: 24). Awad ve Ghaziri'ye (2007: 36) göre ise enformasyon, karar vermeyi kolaylaştıracak biçimde verinin toplanması ve biçimlendirilmesi sürecidir.

Günümüz şartlarında enformasyon örgüt içinde uydular, elektronik postalar, posta kutuları gibi biçimsel iletişim ağlarıyla paylaşılmaktadır. Buna ilaveten mesaja göre değişkenlik göstererek, mesajın önem ve yapı düzeyine göre, biçimsel olmayan iletişim ağlarıyla da gönderilmektedir (Türk, 2003: 78).

2.1.3 Bilgi

Bilgi, araç olarak kullanılmakla birlikte, veri ve enformasyondan yapılan çıkarımların bir sonuca bağlanması sürecini ifade etmektedir. Sonuç olarak kullanılan bilgi ise, anlamaya,

kavramaya ve fikir üretmeye yardımcı olduğu için başlı başına bir değer ifade etmektedir (Brown ve Woodland, 1999: 178).

Davenport ve Prusak (2001: 21) bilginin ne derece veri ve enformasyon ile yakın ilişki içinde olsa da, bu ikisinden farklı olduğunu belirtmiştir.

Barutçugil (2002: 10) bilgiyi, kişiselleştirilmiş enformasyon olarak nitelemekte ve insanların etrafında olanları tam ve doğru olarak kavramasını sağladığını belirtmektedir. Ona göre “*Bilgi kendini, düşünceler, öngörüler, fikirler, sezgiler, uygulamalar, alınan dersler ve yaşanan deneyimler olarak gösterir*”.

Bilgi, literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Konu ile ilgili çalışma yapan araştırmacıların tanımları aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

Tablo 1 : Bilgi Kavramı ile İlgili Tanımlamalar

(Zaim, 2005: 69)	Bilgi kavramı insan zihninde fikirlerin, kuralların, normların, prosedür ve enformasyonların bilinç düzeyinde anlamlandırılmasıdır.
(Bhatt, 2002: 32)	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.
(Davis ve Botkin, 1994: 166)	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.
(Çivi, 2000: 166)	Bilgi, genellikle örgütlerin entelektüel sermayeleri olarak da adlandırılmaktadır.
(Barutçugil, 2002: 58)	Barutçugil'e (2002) göre bilgi, kişisel düzeyde düzenli olan enformasyon olarak ifade edilir. Öğrenme ve deneyim yoluyla elde edilmiş, önceki bilgiler ile bütünleşmiş ve özümsemiştir. Enformasyon parçaları arasında kurulan yararlı ilişkiler bütünüdür. Kararlara ve davranışlara yol gösterir.
(Beijerse, 2000: 164)	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.

Kaynak: Aksoy, A. “Bilgi Ataleti ve Örgütsel Öğrenmenin Girişimci Davranış Üzerine Olan Etkisi: Osmaniye İli Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi. Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015: 6-7

Kaynaklardan alınan ifadelerle göre bilgi, enformasyon ve veri kavramları birbirleriyle doğrudan ilişkilidir. Doğal olarak bu ilişkidten dolayı zaman zaman karışıklıklar ortaya çıkmaktadır, ancak bu kavramları birer birer ifade ederek, hepsinin kendine özgü anlamlarını belirlemek ve sınırlarını çizmek, kavramsal karmaşayı yok etmek ve bu kavramların doğru kullanımını sağlamak açısından oldukça önem taşımaktadır.

Davenport ve Prusak (2001: 27) bilgiyi 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 bileşim olarak tanımlamaktadır. Bilgi, onu bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendini gösterir. Ayrıca enformasyonun veriden doğması gibi, bilginin de enformasyondan doğduğunu ifade etmiştir.

İşletme alanında bilgi ifadesi, çalışanlar tarafından iş yapabilme adına yetenek ve güç arasındaki ilişkiyi kurmak için genellikle kullanılır. Bilgi, kullananların sezgi ve bilişsel faaliyetleriyle yoğunlaşır ve anlamlandırılır. Yazılı belgelerle ve sözel unsurlar ile bireyler arasında aktarılır ve işletme içinde korunur (Yeniçeri ve İnce, 2005: 25).

2.2 Bilginin Sınıflandırılması

Örgütlerde bilgi her türlü seviyede bulunmaktadır. Bireyler, takımlar, departmanlar ve örgüt düzeyinde bilgi dağılımı mevcuttur, ancak homojen bir biçimde dağılmış değildir. Örgüt yöneticileri tarafından paylaşılan bilgi türleri mevcut olmasına rağmen, paylaşılması oldukça zor olan bilgi türleri de bulunmaktadır (Kurt, 2004: 13).

Örgütler açısından bilgi iki değişik kaynaktan türetilmektedir. Bunlar, bireysel ve organizasyonel bilgi olarak belirtilmiştir (Yahya ve Goh, 2002: 458). Bilgiyi kaynağına göre sınıflandırdığımızda ise örtülü ve açık bilgi şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Türk, 2003: 97).

2.2.1 Bireysel Bilgi

Örgütlerde bireysel bilgi insan sermayesinin barındırdığı bilginin değerine karşılık gelmektedir. İnsan sermayesi ise çalışanların meslek hayatında bulunduğu süre, nitelik, temel yetkinlikler, işgören sayısı gibi faktörlerin birleşiminden meydana gelmektedir (Barutçugil, 2002: 64).

Çalışanların tecrübeleri, örgütün kültürü, prosedürler, örgütsel normlar, yapı ve stratejiler, liderlik yapısı ve bilgi aktarım araçları bireylerin bilgi edinim süreçlerinde önemli

roller üstlenirler. Bireysel bilgi kişinin kendisine ait olan bir bilgi olup örgütten ayrıldığında kişide olan bilgi de örgütü terk etmektedir (Arıkboğan, 2003: 47). Bu sebeple bireysel bilgi birikimi kuruma mal edilmelidir, paylaştırılmalıdır ve üretkenliğin artırılmasında kullanılmalıdır.

Yapılan çalışmalarla örgütteki bireysel bilgi kayıplarının işletme için pek çok açıdan bilgi kaybına sebep olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın konusu olan işletmelerin %50'si en iyi uygulamalarda bilgi kaybının olacağını, %43'lük orandaki işletmelerde tedarikçi ve müşteri ile olan bağlantının sekteye uğrayacağını, %14'ü rutin işlerin yürümesinin zarar göreceğini, %13'ü ise farklı sebeplerden dolayı bilgi ve gelir kaybının olacağını belirtmişlerdir (Zaim, 2005: 78).

2.2.2 Organizasyonel Bilgi

Organizasyonel bilgi, bireyler arasında karşılıklı etkileşimle ortaya çıkan bilgi türü olarak ifade edilebilir. Etkileşim süreci ise örgütün kültürü ve geçmişi ile ilişki içerisindedir (Yahya ve Goh, 2002: 458). Örgütsel bilgi, karar verme aşamalarında, gelecek planlarında, iletişimin sağlıklı yürütülmesinde, ürün ve hizmet geliştirmelerinde, problemlerin çözümünde ve olabilecek problemlerin çözümüne karşı tutumlar sergilenmesinde kullanılacak araçlardan biridir (Atılğan, 2009: 202). Örgütler için bilgi, tüm kademelerin/katmanların sahip olduğu enformasyonun toplamıdır. Bu kademeler ise işgörenler, tedarikçiler, iş süreçleri, müşterilerden oluşmaktadır. Toplanan enformasyonun stratejiye dönüşümü, verimlilik, yenilik, yaratıcılık ve rekabet süreçlerinde kullanılması ile organizasyonel bilgi doğar. Organizasyonel bilgi türüyle örgütün algılama düzeyi artmaktadır (Türk, 2003: 87).

Örgütteki bireysel bilgilerin toplamından daha fazla anlam taşıdığı için organizasyonel bilgi bireysel bilgiye göre daha güvenilirdir. Örgütler açısından oldukça kritik bir öneme sahip olan bu durum, bireysel bilgiden örgüt geneline yayılmış ve herkes tarafından paylaşılabilen sistematik ve kolektif bir bilgi üretmektir. Enformasyon organizasyonlarda bir girdi olarak, bilgi ise işlenmiş enformasyon niteliğinde üretilen bir çıktı olarak tanımlanır. Böylece, bireylerde bulunan bilgiyi işletmeye yedirerek, iş yapış süreçleri ve uygulama yöntemlerinde kullanabilmek asıl önemli olan iştir (Zaim, 2005: 77).

Bireyler, bireysel bilginin organizasyonel bilgiye dönüşümünde kritik bir rol oynamaktadır. İşgörenlerin bilgi üretimindeki beceri, hız ve kapasiteleri organizasyonel bilgi birikimini belirler. Bu birikimin artması için işgörenlerin meraklarını arttıracak teşviklerde bulunmak faydalı olur. Örgütün iklimini de yaratıcı ve yenilikçi bir ortama dönüştürmek bilgi üretimindeki hızı arttırmakta fayda sağlayacaktır. Bir diğer örgüt bilgi geliştirme yolu ise, iş

yapış şekillerinin iyileştirilmesi ve süreçlerin yeniden revize edilmesidir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 42-43).

2.2.3 Örtülü Bilgi

Bireysel ve organizasyonel düzeyde var olan bilgi türleri, ayrıca en genel haliyle örtülü ve açık bilgi şeklinde sınıflandırılmıştır (Türk, 2003: 97).

Örtülü bilgi, bireylerin çoğunlukla akılları ve sezgileri yoluyla farkına vardıkları ve genellikle anlatmakta zorluk çekilen bilgi türü olarak nitelendirilir. Genellikle öznel, duruma bağlı ve kişiye özel olarak bulunmaktadır. Ön yargılar, tecrübeler, kişisel özellikler, inançlar bireylerdeki örtülü bilginin sınırlarını çizen önemli faktörlerdendir (Chua, 2002: 71).

Örtülü bilginin ortaya çıkarılması, kayıt altına alınması, depolanması ve sistematik bir şekilde sunulması oldukça zor bir çalışmadır. Nedeni ise bireylerin uzmanlık ve bilgelik seviyeleriyle ilişkili olmasına bağlıdır (Türk, 2003: 98).

Zihinlerde, iş süreçlerinde, bireysel beceri ve yeteneklerde var olan örtülü bilgi, eğitimler, seminerler ve konferanslar yoluyla aktarılamaz. Örtülü bilginin paylaşılması için fiziksel yakınlık zorunludur. Odabaş (2005: 3) örtülü bilginin paylaşım yollarını şu şekilde ifade etmiştir:

- Doğrudan Gözlem: İş görenlerin birbirini gözlemlemesiyle, doğru hareket tarzını akıl yürüterek bulması ve sonucunda da ortak davranış tarzını oluşturmayı ifade eder.
- Doğrudan Gözlem ve Anlatım: Doğrudan gözlem evresine işgörenler arasında sözlü iletişimi de ekleyerek, bireylerin gözlem vasıtasıyla zihinlerinde gelişen bilgilerin sözlü olarak aktarılmasıyla birleşmesi ve kalıcı davranışlara dönüşümünü ifade eder.
- Taklit: Gözlem yaparak elde edilen bilgi ile aynı işi taklit ile yapmaya çalışma durumunu ifade eder.
- Deneme ve Karşılaştırma: İşgörenlerin bir sorun üzerinde denedikleri çözüm yolu ile uzman birinden alınan çözüm yönteminin kendi yöntemleri ile karşılaştırmasını ifade eder.
- Birlikte Çalışma: İşgörenlerin birlikte bir takım halinde çalışarak deneyimli üyelerin diğer üyelere yol göstermesi ve öneriler getirmesiyle performans artırımı sağlanabilmektedir. Bu yol ile bilgi aktarımını ifade etmektedir.

Organizasyonların ve yöneticilerin, saklı halde bulunan örtülü bilgiyi, açık hale getirmesi, işletmede kullanabilmesi ve örgüte kazandırabilmesi işletmeye önemli bir değer kazandırmaktadır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 40).

2.2.4 Açık Bilgi

Açık bilgi, ulaşılabilen ve sistematik bir şekilde ortaya konulabilen, paylaşılması örtülü bilgiye nazaran çok daha kolay olan bir bilgi türünü ifade etmektedir (Ramona, 1999: 43). Açık bilginin oluşumuna örtülü bilgi kaynak oluşturmaktadır. Bu iki bilgi türü birbiri ile etkileşim halindedir. Açık bilginin erişim ve iletişimi ne kadar kolay ise örtülü bilginin açıklanması ve paylaşılması da o kadar güçtür (Zaim, 2005: 76).

Prosedürler, yazılımlar, belgeler, politikalar, raporlar, bilançolar, formüller, ders kitapları veya teknik belgeler açık bilgiye örnek olarak verilebilmektedir. Açık bilgi oldukça zengin bir şekilde yapılandırılmış olabileceği gibi yapılandırılmamış formda da bulunabilmektedir (Türk, 2003: 97).

Açık bilgi, iletişim ve enformasyon teknolojileri ile belgelendirilip, paylaşımı sağlanabilmekte, örtülü bilgiye göre oldukça kolay biçimlendirilmektedir. Resmi kanallar, bilgisayar yardımı veya iletişim araçları ile paylaşımı da sağlanabilmektedir. Ayrıca işgörenlerin işten ayrılmaları ile açık bilgi azalmamakta, aksine organizasyon içinde saklanabilmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 38).

Aşağıdaki şekilde örtülü ve açık bilginin karşılaştırılması görülmektedir.

Tablo 2 : Örtülü ve Açık Bilgi Karşılaştırma

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

Kaynak: Polanyi, M. (1969). **The Tacit Dimension**, akt. Yalçınkaya, Y. (2011). “Bilgi Yönetimi ve Sanal Organizasyonlar: Bir Uygulama Örneği”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimsel Enstitüsü, s.19.

Yukarıdaki şekilde karşılaştırılan örtülü bilgi; akıllardaki, yarı bilinçli, otomatik, duygular ve ideallerle birlikte değerler ve inançları ifade etmektedir. Açık bilgi ise bundan farklı

olarak; açıklanabilen, bilinçli, sistematik, şekiller, sözcükler ve bilimsel formülleri ifade etmektedir.

2.3 Bilgi Ataleti

Atalet (eylemsizlik) kavramı, çeşitli yön ve şiddette farklı bir kuvvetin etkisi olmadığı sürece cisimlerin başlangıç konumlarını koruyacağını ifade etmektedir. Bu prensibe göre; herhangi bir kuvvetin etkisi altında olmayan durağan bir cisim bulunduğu durumda kalmaya devam ederken, belirli yönde ve şiddette hareket durumunda olan cisim hareketini devam ettirecektir. Cisimlerin hareket yörüngeleri ve bu yörünge doğrultusunda izleyecekleri yol ise atalet (eylemsizlik) prensibine ait kurallar çerçevesinden gerçekleşeceğinden dolayı kolay bir şekilde tahmin edilebilir olacaktır (Hofsten vd., 1998: 255; Shalika ve Nikou, 2011: 479-1208; Liao vd., 2008: 184; Liao, 2002: 21).

Düzgün ve doğrusal hareketli olan cisimlerin hareket ettikleri yörüngelere bakılarak objelerin varacağı noktanın tahmini yapılabilmektedir. Bu bilgi bizleri insanların zihinlerinde ve algılarında da atalet kavramının bulunabileceği önermesine götürmektedir (Kavcic vd., 1999: 200).

Bu konudaki süreçler incelendiğinde temel olarak iki noktaya dikkat etmek gerekmektedir: (Aksoy, 2015: 19)

- Varış yeri tahmini cisim hareket halinde ise mümkündür.
- Cisimlerin hareket yörüngesinin değişimi ancak dışarıdan gelen bir kuvvet ile mümkündür.
- Hareket yörüngesindeki değişim anlık olarak değil, dışardan bir zorlama ile oluşmaktadır.

2.3.1 Atalet Kavramı

Atalet kavramı, erteleme eğilimi, mazeret oluşturma, durağanlık durumu, umursamama hali, tembellik, değişikliğe direnme, bıkkınlık durumu gibi olumsuz durumlardan oluşan bir haldir. Atalet durumu olayların eyleme geçilmeyecek şekilde anlamlandırılması ve yorumlanmasının sonucudur (Sekman, 2014: 20). Atalet, belli olan bir amaca ulaşırken davranışların eksikliği durumuna denilmektedir (Zeelenberg ve Pieters, 2004: 449).

Atalet oluşumu fiziksel ve zihinsel olmak üzere iki aşamalı olarak gerçekleşmektedir. İlk aşamada çevresel değişiklikler takip edilememekte ve yapılması gerekenlerin farkında olunamamaktadır. İkinci aşamada ise hem değişikliklerin hem de yapılması gerekenlerin

farkında olunup tüm bunları yapmamayı tercih etme yani bir eylemsizlik durumu söz konusudur (Soysal, 2010: 17).

2.3.1.1 Fiziksel Atalet

Fiziksel atalet kavramı, bireylerin maddi ve fiziki durumlarına göre şekillenmiş eylemsizlik hallerini tanımlamaktadır. Bireylerin isteksizlik, yavaşlık, uyuşukluk gibi hallerinin tembellik, erteleme, mazeret bulma ve durağanlık gibi davranışlara neden olması bunun en büyük göstergeleridir (Soysal, 2010: 18). Bu kavram kısaca, bireyin bir amaç doğrultusunda herhangi bir eyleme geçmemesi durumu olarak ifade edilebilir.

İnsanlar küçüklükten edindikleri alışkanlık ve deneyimler ya da kalıtsal sebeplerden dolayı sol veya sağ elini kullanıyor olabilir. Fiziksel atalet, bireylerin bu alışkanlıklarını değiştirme konusunda önlerinde bir engel teşkil ederek değişimi zorlaştırmaktadır (Aksoy, 2015: 20)

2.3.1.2 Zihinsel Atalet

Zihinsel atalet kavramı bireyleri bilişsel düzeyde etkilemektedir. Duygusal, ruhsal ve entelektüel atalet olarak üçe ayrılmaktadır (Soysal, 2010: 18).

Duygusal Atalet: Bireylerin, duygu değişimlerine hâkim olarak gerekli yerlerde amaca uygun bir şekilde bu değişimleri kontrol edebilmesindeki başarısı ile yakından ilişkili bir kavramdır (Soysal, 2010: 18). Örnek olarak mükemmeliyetçi bireylerin durumu verilebilir. Mükemmeliyetçi bireyler bu duyguya odaklanarak hiçbir zaman kendilerini yeterli göremeyebilir ve harekete geçemeyebilirler.

Ruhsal Atalet: Huzurlu ve mutlu olmayı engelleyen durum olarak tanımlanmaktadır. Varoluş amacının bilinmemiş olması ve bunun sonucunda hem hayatın hem de kariyer basamaklarının anlamsızlaşması ruhsal ataletin bir göstergesidir (Soysal, 2010: 18).

Entelektüel Atalet: Bireylerin entelektüel sermayelerini geliştirememeleri, kasıtlı olarak kültürlü bir zihin yapısına geçmemeleri durumu olarak tanımlanabilir. Bu atalet türüne neden olan en büyük etkenler merak ve arayış kaygılarının yitilmesi olarak gösterilebilir. Bu etkiler altında kalan bireyler normal seviyenin çok altında okuma, yazma, konuşma ve düşünme gibi kişisel gelişimlerini ileri seviyelere taşıyacak ve canlı tutacak eylemlere girerler (Sekman, 2014: 39).

Tablo 3 : Atalet Oluşumunun Nedenleri

	<u>İlgili Tanımlar</u>
Ertelemek	İşleri bilerek ve isteyerek geciktirme işlemine denilmektedir. Bu durum işgörenler açısından hem zaman kaybı olarak hem de hedeflere ulaşmayı geciktiren bir durağanlık hali oluşturmaktadır. Ertelemeye sebep olan faktörler ise; alışkanlıklar, hata yapma korkusu, aşırı iş üstlenme, eksik bilgi, amaç yoksunluğu, zamanlamadaki uygunsuzluk ve genel düzensizlik olarak ifade edilebilir.
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.
Belirsizlik ve Kararsızlık	Belirsizlik durumu örgütün içyapısından veya dış etkenlerden kaynaklı olarak ortaya çıkabilir. Örgütün genel anlamda performansının azalmasına ve işgörenlerin motivasyonunun düşmesine sebep 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.
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.
Umursamazlık	Ataletin yaygın bir şekilde gözlemlendiği durumdur. Kişilerdeki bu durum, ataletin aynı anda sebebi ve sonucu olarak ortaya çıkabilir. İşgörenlerin atıl durum hallerini açıklamada en yaygın görülen yönetici tutumları ise; astlarını gerektiği oranda fark ve takdir etmeyişleridir.

İlgili Tanımlar (Devamı)	
Mükemmeliyetçilik	İşgörenlerin bazıları mükemmeliyetçi yapıdadırlar. Bu tür kişiler, kendilerini hiçbir zaman yeterli göremedikleri için harekete geçmekte atıl davranış biçimleri sergileyebilirler. Bu tutum hem işe başlamayı geciktirme hem de sonuçlandırma noktasında işgörenlerin 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 herhangi bir yaptırımla karşı karşıya kalabilecekleri endişesidir.
Yetersizlik	Yetersizlik, işgörenin işi yaparken kendisini yetenek ve bilgiden yoksun görmesi ve bu sebeple ruhsal ve fiziksel anlamda tükenişini ifade etmektedir. Örnek olarak yöneticilerin astlarına yetki vermektan kaçınması durumu verilebilir. Yetkilenemeyen işgörenlerin işi tam anlamıyla öğrenemediklerinden dolayı ileriki süreçlerde çoğunlukla yetersizlik durumu ile karşı karşıya kalabilecekleri söylenebilir.
Kişilik Yapısı Ve Doğası	Örgüt içi işgörenlerin davranış biçimleri kişilik özellikleri çerçevesinde şekillenir. D. Mc. Gregor'un X kuramına göre bireylerin genellikle iş yapmama eğiliminde olduğu gözlemlenir. Çalışmayı sevmezler ve sorumluluk almaktan büyük oranda kaçınırlar. Bu kuram, işgörenlerde genel bir atalet hali oluşma yatkınlığını göstermektedir. Bu durumu aşmada işgörelere verilen ödüller, cezalar ve koyulan kurallar gibi dış unsurların belirleyici faktörler oldukları göze çarpar.

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

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 3'de verilmiştir.

2.3.2 Bilgi Ataletinin Boyutları

Atalet kavramının insan davranışlarına uyarlanması, bireylerin problem çözme ve karar verme esnasında sabit veya alışlagelmiş tekniklere başvurabilme eğiliminde olabileceklerini öngörmektedir (Liao vd., 2008: 184). Kısacası yeni sorunların önceki çözümlerden yararlanılarak aynı bakış açılarıyla benzer şekillerde çözülmesidir (Barutçugil, 2002: 57).

Alternatif çözüm senaryoları yerine bilindik yollara başvurulmasındaki esas etkenler; sürecin zaman ve çaba açısından daha kolay yönetilebilmesi ve en önemlisi de risk alma oranının düşürülmesi olarak gösterilebilir. Atalet kavramını stratejik değişim etrafında düşünüldüğünde, kullanılan metodlar haricindeki stratejik değişime karşı gösterilen direnç hareketidir (Huff vd., 1992: 56-57).

Dolayısıyla herhangi bir revizyondan geçirilmemiş, tecrübe ve bilgilere dayalı çözümler, yönetim tarafından öncesinde tahmin edilen davranışlar, örgütler için ise öncesinde tahmin edilen problemleri çözmeye neden olacaktır. Bu durum, günümüzün hızlı değişen rekabet şartlarında örgütlerin dinamik çevresel beklentilerine cevap verme etkinliklerini olumsuz yönde etkileyecek ve yenilikçi stratejilerin kurulmasında engelleyici rol oynayacaktır (Liao, 2002: 30).

Bilgi ataleti öğrenme ve deneyim ataleti olarak iki boyut altında incelenebilir.

2.3.2.1 Öğrenme Ataleti

Bilgi ataletinin ilk boyutu öğrenme ataleti olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme ataleti, bireylerin geçmiş deneyim ve bilgilerini yeterli görerek öğrenme konusunda eylemsiz bir tutum sergilemeleri olarak açıklanabilir. Bireylerin farklı olaylara karşı verdikleri tepkiler değiştiği için olaylar karşısındaki çıkarımları da farklılık gösterecektir. Dolayısıyla öğrenme üzerinde eylemsizliğe neden olan öğrenme ataleti bu açıdan örgütsel öğrenme ile tamamen zıt yönde bir kavramı ifade etmektedir (Shalika ve Nikou, 2011: 1208). Öğrenme ataleti kişinin devamlı aynı kaynak üzerinden bilgi ediniyor olması şeklinde de adlandırılmaktadır (Fang vd., 2011: 1865).

Öğrenme ataleti olan bireyler eski düşünce ve davranışlarının değişimi için çaba harcamamakta ve karşılaştıkları yeni problemleri çözmek için yeni fikir ve yaklaşımlarda bulunmamaktadırlar. Ayrıca bu bireyler yeni bilgi kaynakları aramak için de insiyatif kullanmamaktadır. Yeni davranış ve çözüm üretmek öğrenme ataleti kavramı ile zıt olan bir durumdur (Kafchehi vd., 2012: 387)

Değişimin vazgeçilmez olduğu günümüz dünyasında, yeni problemlerle karşılaşıldığında geçmişte elde edilen bilgilerin kullanılması öğrenme ataleti olarak ifade edilmektedir. Eski bilgilerin kullanılması bireye çeşitli yönlerden (zaman, sermaye, emek ve risk alma gibi) avantaj sağlıyor olsa da, uzun vadede bireyin gelişmesi için bir dezavantaj olarak görülmektedir (Liao vd., 2008: 184).

2.3.2.2 Deneyim Ataleti

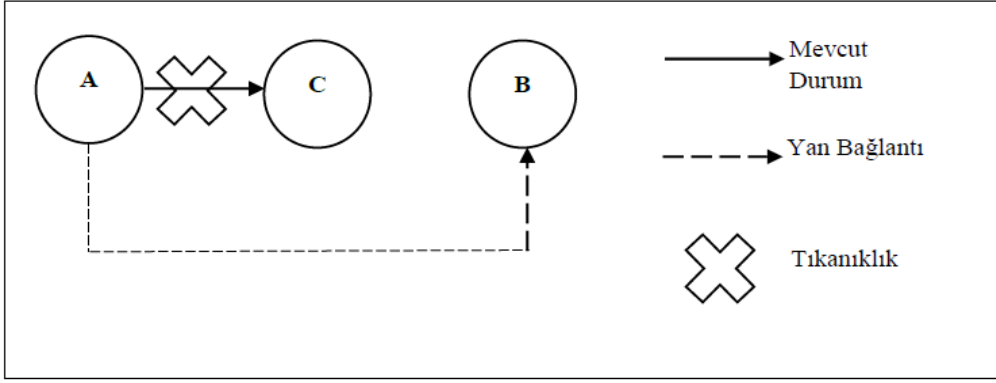
Deneyim ataleti, çalışanların tecrübesinin yetmediği ve çalışma ortamında karşılaştığı problemlere karşı var olan tecrübesi ve bilgileriyle çözüm bulamaması durumudur (Liao vd., 2008: 189). Ayrıca, bireyin geçmiş deneyimlerinin geleceğine ket vurması ve karşılaştığı problemler ya da durumlara farklı bir bakış açısı ile yaklaşmasına engel olmaktadır. (Atalay, 2013: 5)

Örgütte istenilen değişimin her seviyede gerçekleştirilmesi ve içselleştirilmesi gerekmektedir. Örgütteki yenilenme, örgütün çalışanlarına, yapısına, örgütte kullanılan teknolojilere, çalışanların düşünce ve fikirlerini uygulamasına etki etmektedir. Bu sebeple örgütsel seviyede incelendiğinde deneyim ataleti örgütün yenilik ve değişime olan yaklaşımını kötü yönde etkilemektedir (Karayel, 2014: 19-20).

Deneyim ile öğrenme arasında sıkı bir bağlantı bulunmaktadır. Deneyimin oranının %70 olması ile öğrenme sağlanmaktadır. Bu sebeple deneyim, öğrenme yöntemleri arasında en önemlilerinden biri olarak görülmektedir. Birçok birey için yeni deneyimlere dayalı olarak öğrenme metodu zaman isteyen ve maliyetli bir durumdur (Shalika ve Nikou, 2011: 479).

Şekil 1’de görüldüğü gibi bireylerin geçmiş bilgi ve deneyimlerine dayalı çözümleri her zaman işe yarar sonuçlar vermeyebilir. Günlük hayatta basit bir örnek vermek gerekirse, meşgul çalan bir telefon hattını ısrarla tekrar tekrar arama davranışı çok sık görülen bir durumdur. Hat meşgul olduğu sürece aynı sonuç atıl bir durum olarak sürekli karşımıza çıkacaktır. Örnekten de anlaşılacağı üzere bireyler bazen çözüm için alternatif seçenekler yerine sabit olarak kullandıkları yöntemlerde ısrar etme eğiliminde olabilirler (Liao, 2002: 25).

Problemin çözümü için geliştirilen alternatif çözümün amacı, tıkanıklığı aşmak ve engelin bir şekilde ekarte edilmesini sağlamaktır. Şekil 1’de engelleme, A ile C arasındaki geçişin atalet durumunda olmasıdır. Yapılan güncellemelerle birlikte çözüm bulabilmek adına ve problem çözme becerisini arttırmak için Yan Bağlantı kullanılarak yeni bilgiler üretip süreçlerletilebilir (Liao, 2002: 25).



Şekil 1 : Ataletin Yan Bağları Yardımı ile Revizyonu

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

Bu bölümde bilgi ve bilgi ataleti kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Veri, enformasyon ve bilgi kavramları arasındaki farklar üzerinde durulup, enformasyonun veriden, bilginin ise enformasyondan dönüştüğü ifade edilmiştir. Bilginin dört farklı sınıflandırmadan geçtiği ve bu sınıflandırmalardan bireysel ve organizasyonel bilgi ile örtülü ve açık bilgi olarak tasnifinden bahsedilmiştir. En son ve en önemli olan bilgi ataleti kavramı açıklanmıştır. Öncelikle atalet kavramı fiziksel ve zihinsel atalet olmak üzere iki ana başlık altında incelenmiştir. Sonrasında bilgi ataleti öğrenme ve deneyim ataleti olmak üzere iki boyut altında incelenmiştir. Bu incelemelerle birlikte öğrenme ve deneyim ataletinin inovasyon ve örgütsel öğrenme düzeyinde etkisine de değinilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNOVASYON KABİLİYETİ

İnovasyon kabiliyeti kavramı bu bölümde altı farklı başlık altında incelenmektedir. Bunlar inovasyon kavramı, inovasyonun önemi, inovasyon türleri (ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel), inovasyon süreci, inovasyon kabiliyeti (Öğrenme, Ar-Ge, Kaynak Dağıtım, Üretim, Pazarlama, Organizasyon ve Stratejik Planlama Kabiliyeti) ve inovasyon yönetimi başlıklarıdır.

3.1 İnovasyon Kavramı

İnovasyon kavramı en geniş anlamıyla bilgiyi ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürme olarak ifade edilmektedir. Ürün, hizmet, iş yapma yöntemlerinde yapılan değişiklikler, yenilikler inovasyon olarak nitelendirilebilir. Firmalar için özellikle rekabet aracı olarak kullanılan inovasyon ile verimlilik ve kârlılık artırılabilir (Elçi, 2009: 2).

İnovasyon kavramı türkçede “yenilik”, “yenileme” gibi kelimeler ile ifade edilmeye çalışılsa da tek kelime ile açıklanamayacak kadar geniş bir kavramdır. İnovasyon bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç ise yeni düşüncelerin ticari bir yarara dönüşümü olarak nitelendirilebilir. Sadece ürün ve hizmet alanında değil süreç, müşteri deneyimi, iş modeli geliştirmesinde de inovasyon yapılmaktadır (BTSO, 2007: 3).

İnovasyon tam olarak buluş yani icat değildir. İnovasyon için asıl önemli olan ekonomik getiri sağlamaktır. Değer yaratma yollarını keşfetmeyi amaçlamaktadır. Dünya çapında faaliyette olan Procter and Gamble (P&G) firmasının inovasyon tanımı şu şekildedir: “*Herkesten, her yerden fikirler edinin ve bu fikirleri, tüketicinin alacağı bir şekilde dönüştürün, daha sonra da bunu satışa sunun*”. Buradan da açıkça anlaşılacağı gibi inovasyonda fikir ve kavramlar önemli olmakla birlikte, inovasyon ticari başarıyı zorunlu kılmaktadır (Elçi, 2009: 18).

İnovasyon itici güç olarak endüstriyel yapıların yenilenmesine öncülük eder ve ekonomideki yeni alanların çıkması gibi bir role bürünür. Bu aşamalarda hem bir süreci ifade eder hem de bir sonucu gösterir. AB ve OECD literatüründe belirtildiği üzere, yenilik, süreç olarak, “*Bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalât ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi*” ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, “*Pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti*” de anlatır (European Commission, 1995: 4).

Schumpeter, yeni ürünlerin ekonomik büyüme konusundaki önemine değinen ilk ekonomisttir. Akyos (2015) ise piyasadaki firmaları incelediğinde liderlerin yeni ürünler üretenler olduğunu ifade etmiştir. Mesela, yeni yazılımlar, kimyasallar, ilaçlar geliştirme ülkelere ekonomik açıdan büyüme sağlamaktadır. Marx ise inovasyon ile ekonomik büyüme ilişkisine değinen ilk kişidir. 2. Dünya savaşından sonra ekonomistler yenilik üzerine çalışmalarını arttırmışlardır. Bu dönemde ise en önemli etki endüstriyel Ar-Ge çalışmaları olarak görülmüştür.

Michael J. Galeb, yaratıcılık, iletişim ve liderlik eğitiminde uluslararası üne sahip yenilikçi, inovasyonu şöyle tanımlar: “*Farklılaşmak için fark yaratmak, fark yaratmak için farklı bakmaktır*”. İnovasyon, var olan ürün ve hizmetleri geliştirmek, daha faydalı hale getirmek için veya yeni ürün oluşturmak, problemleri çözmek gibi alanlarda uygulama yapmaktır (BTSO, 2007: 4).

3.2 İnovasyonun Önemi

Eski zamanlarda firmaların kalıcı olmaları ve sürdürülebilir kârlı büyüme sağlayabilmeleri kalite ve maliyet avantajları yeterli olabilirken günümüz rekabetçi iş ortamında bu avantajlar sadece geçici birer çözümdür. Günümüz zorlu rekabet şartlarında kalıcı olmak ve sürdürülebilir kâr sağlayabilmenin yolu ise inovasyondan geçmektedir. Ürün ve hizmetlerin kalıcı olmadığı bir ortamda farklılık yaratma gerekliliği firmaları sürekli inovasyon yapmaya teşvik etmektedir. Dolayısıyla bu durum firmaların rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin inovasyon kabiliyeti kazanmaları ile mümkün olabileceği anlamına gelmektedir (BTSO, 2007: 2).

Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilip piyasaya sürülmesi ve buna bağlı olarak piyasalara hareketlilik kazandırılması başarılı bir inovasyon sürecinin en belirgin sonuçlarından biridir. İnovasyon ile elde edilen diğer faydaları ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Güzelsoy, 2010: 34):

- Verimliliğin artışı
- Maliyet düşüşü
- İstihdam artışı
- Kâr artışı

Elçi (2009: 2) inovasyonun önemini şu şekilde anlatmaktadır: “*İnovasyon, en geniş anlamıyla bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir. Firmalar için de hem verimlilik ve kâr artışı ile birlikte maliyet düşüşünü hem de yeni pazarlara*

girilmesini ya da mevcut pazarların büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracı olarak görülebilir. Tüm bunlar da istihdam artışı, sürdürülebilir büyüme, toplumsal refah ve artan yaşam kalitesi anlamına gelmektedir. İnovasyon tüm bu artıların kilit noktası olarak yer almaktadır.”

Maliyet, rekabet avantajını belirleyen tek unsur değildir, rekabet avantajı kavramı içerisinde aşağıdaki maddeler de bulunmaktadır (Elçi, 2009: 14):

- Pazarın ihtiyaçlarını karşılama hızı,
- Ürünlerin ömürlerinin kısalması,
- Ürün ve hizmetlerin kalitesinin ve tasarımının artması,
- Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilme hızı,
- Müşterilerin taleplerine bakılarak ürün ve hizmet üretme,
- Yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi faktörler de girer ve maliyet konusunda daha fazla önemli olabilir.

Rekabet avantajına etki eden tüm bu faktörler aslında inovasyonun yapılma gerekliliklerini de sıralamaktadır. Bu yüzden sektör ve büyüklükten bağımsız olarak tüm firmaların inovasyon yapması kaçınılmazdır. Bir ürünün daha kolay açılıp kapanabilir bir ambalaj ile piyasaya sürülmesi, bir tekstil firmasının buruşmayan bir kumaş üretmesi, bir ürünün teslim süresinin kısaltılması, bir seyahat acentesinin çevrimiçi rezervasyon sistemine geçişi birer inovasyon örneği olarak verilebilir. Firmaların yaptıkları inovasyon ile sektöre kattıkları farklılıklar, alıcılar için birer tercih sebebi olabilir (BTSSO, 2007: 25).

İnovasyon sadece üst yönetimin görevi değildir. İnovasyonu bir şirket kültürüne dönüştürmek ve tüm çalışanların katkı vereceği bir ortam sağlamak önemlidir. İşletmede inovasyon kültürünün oluşması amacıyla yeterli çalışmaların gerçekleştirilmesi gelişmiş ülkelerle olan farkın kapanmayacak şekilde açılmasını önlemek adına çok önemli bir yer tutmaktadır. Ancak ülkelerin inovasyona bakış açısını belirleyen Ar-Ge, patent ve eğitim çalışmaları üzerine gerçekleştirilen araştırmalar ülkemizin son yıllarda gelişme göstermesine rağmen hâlâ zayıf kaldığını göstermektedir (Kavak, 2009: 625).

İnovatif şirketlerin kalbi insan kaynaklarıdır. Çalışanların eğitilmesi, liderlerin yetiştirilmesi ve ödüllendirme sisteminin kurulması insan kaynaklarının en önemli görevlerindedir. Bunların yanında işleyen bir öneri sisteminin de kesinlikle kurulması gerekmektedir. Gelişmiş ülkeler arasında yer almanın yolu bilgidir. Bilginin üretilmesi ve değer dönüştürülmesi de inovasyon ile mümkündür. Bu sebeple, Ar-Ge'ye daha

fazla önem verilmesi ve Ar-Ge çalışmalarının etkili bir şekilde devam ettirilmesi ve bunun için ihtiyaç olan tüm altyapının hazırlanması, Ar-Ge faaliyetleri ile ilgili denetlemelerin sağlanmasına öncelik verilmelidir. Bunun yanında eğitim sisteminin de ezbercilik anlayışından çıkarılması, farklı düşünme ve yaratıcı zihinler ortaya çıkarmaya yönelik bir sisteme geçiş, tüm bu çabalar sonucu kazanılan yaratıcı beyinlerin yurtdışına göç etmesine engel olunması, birey ve kurumların patent konusunda bilinçlendirilmesi gibi konularda bir diğer öncelik kalemleri arasında yer almalıdır (Kavak, 2009: 626).

Günümüzdeki işletmelerin karşılaştığı diğer unsurlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Marquardt, 1996: 2):

- Sadece hayatını devam ettirmek için değil, başarı amacıyla yeniden örgütlenme ve yapılanma ihtiyacının tespiti
- 21. Yüzyılda öğrencilerin yeteneklerini tespit edemeyen okullar sebebiyle iş hayatına hazır olmayan öğrencilerin oluşması
- Her 2 veya 3 yılda bir bilginin katlanması
- Dünyanın en sağlam şirketleriyle küresel çapta rekabet
- Gelişmiş ve yeni teknolojilerin dayanılmaz hamleleri
- İşletmelerin değişime uyum sağlaması için sarmal oluşturan gereklilikler

3.3 İnovasyon Türleri

İnovasyon, ülkeler için refah düzeyini arttıran, istihdam artışını sağlayan ve yaşam kalitesini arttıran en önemli faktördür. Bu sebeple inovasyon kavramı “eko-inovasyon” ve “toplumsal inovasyon” olarak iki düzeyde incelenebilmektedir. Eko-inovasyon, çevreyi düşünerek olumsuz etkileri azaltmak amacıyla ürün, hizmet ve süreçlerin yenilenmesi veya iyileştirilmesi olarak düşünülebilir. Toplumsal inovasyon, topluma faydalı olacak bir şekilde, istihdamı arttıran, eşitsizliği ortadan kaldıran, çevreyi korumaya yönelik, ticari amaç gütmeyen, topluma faydalı olabilmek amacıyla yenilik ve iyileştirme faaliyetlerini ifade etmektedir (Elçi, 2009: 3).

Değişikliğin büyüklüğüne göre ise radikal veya arttırımsal olarak incelenebilmektedir. Daha önce denenmemiş ilk defa uygulanacak bir ürün, hizmet veya uygulama ise radikal olarak nitelendirilmektedir. Burada tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemler pazara sunulmaktadır. Arttırımsal inovasyon ise, adım adım geliştirilen, iyileştirme faaliyetlerini kapsamaktadır. İşletmenin sürdürülebilirliği için arttırımsal inovasyonlar önem taşımaktadır (Elçi, 2009: 14).

İnovasyon tanımı Oslo Klavuzunda (Avrupa Komisyonu ve OECD'nin Birlikte yayınladığı) şu şekilde yazılmıştır: “İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin, ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.” Bu tanımda açıkça belirtildiği gibi yeniliği iki temel kategorisi bulunmaktadır. Bunlar teknolojik ürün yeniliği ve teknolojik süreç yeniliğidir. Bu yenilikler ise yeni veya geliştirilmiş şekilde ortaya çıkmış olabilir. Yeni kavramı da değişken olup, firma, ülke veya dünya için yeni olabilmektedir (Akyos, 2015).

Oslo Klavuzu (2005: 51) inovasyonu dört farklı tipte ele almaktadır;

- Ürün inovasyonu, yeni ortaya çıkmış veya var olan bir ürünün/hizmetin geliştirilmesiyle kullanım açısından önemli ölçüde farklılığı olan mal veya hizmetin pazara çıkmasıdır (Torun, 2016: 15).
- Süreç inovasyonu, büyük kapsamda iyileştirilmiş üretim veya dağıtım metodunun uygulanmasını ifade eder. Süreç içinde kullanılan donanım, teknik, yazılım gibi maddelerde önemli değişiklikleri içermektedir (Torun, 2016: 16).
- Pazarlama inovasyonu, yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıyla ortaya çıkar, bu yöntem içinde ürün tasarımı, yerleştirmesi, promosyonu veya fiyatlandırması gibi maddeler bulunmaktadır (Torun, 2016: 17).
- Organizasyonel inovasyon, yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasını ifade eder, bu yöntemde iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda değişiklikler ifade edilmektedir. (Torun, 2016: 17).

Organizasyonel ve pazarlama inovasyonu kavramı teknolojik inovasyon ölçüsünde önem taşımaya rağmen teknolojik olmayan inovasyon sınıflandırmasına tabi tutulmaktadır. Rekabet gücü tarafında oldukça önemli olan “imaj ve ün” de pazarlama inovasyonu ile ifade edilmektedir. Teknolojik olmayan inovasyon türleri firmaların pazar paylarını böylece rekabet güçlerini arttırmalarını sağlamaktadır (Elçi, 2009: 3).

3.3.1 Ürün İnovasyonu

İşletmenin pazara sunduğu varlıklar ürün adıyla nitelendirilmektedir. Yeni ve farklı bir ürün geliştirilip, işletmenin de bu ürünü pazara sunmasıyla ürün inovasyonu gerçekleştirilmiş olur. Ayrıca bir ürünü daha iyi bir hale getirerek kaliteyi ve özellikleri arttırmak, ürünü farklılaştırmak da ürün inovasyonu olarak değerlendirilebilir. Asıl önemli etken ise müşterilerin ürünler hakkında yeni özellikler isteyip, talepkar olmasıdır (BTSO, 2007: 10).

Ürün / hizmet inovasyonu ile daha iyi kaliteye ve performansa sahip ürünler/hizmetler, daha uygun fonksiyonellik ile ergonomik, güvenlik gibi müşterilerin taleplerini de karşılayan farklılıklar oluşturulmaktadır. Benzer şekilde aşamalı olan inovasyon daha ağırlıklı olarak uygulanmaktadır. Bu tür inovasyonlar büyüyen pazarda ülke içinde ve uluslararası mecrada bir üstünlük sunmaktadır. Böylece rekabet piyasasında bir adım önde olunup, ekonomik düzenin yenilenmesi sağlanmaktadır (European Commission, 1995: 7).

3.3.2 Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, teknikler, teçhizat veya yazılımlardaki değişiklikleri içermektedir. Süreç inovasyonu sayesinde teçhizat ve üretim maliyetleri azaltılarak, kalite ve verimi arttırmak hedeflenmektedir. Süreç inovasyonları ile geliştirilmiş ve iyileştirilmiş iş yapış yöntemleri geliştirilmektedir. Ulaştırma alanında GPS (konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, yeni bir rezervasyon sistemi kullanımı, proje yönetimleri için yeni tekniklerin geliştirilmesi bunlara örnek olarak verilebilir (BTSO, 2007: 11).

3.3.3 Pazarlama İnovasyonu

Ürün ve hizmetlerin daha çok satılması için pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu geliştirme ve iyileştirmeye pazarlama inovasyonu denilmektedir. Pazarlama inovasyonu ile daha fazla müşteri çekilmesi gerekmektedir. Böylece firmanın ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırarak, firmanın satışlarını arttırmak hedeflenmektedir. E-Ticaret ile yemek satış işlemi pazarlama inovasyonu kavramına bir örnek olarak ele alınabilir. Bu hizmet ile Türkiye'nin farklı illerinde hizmet verme imkânını kolayca elde etmek mümkün olabilmektedir. Yemekleri bu şekilde satan organizasyonlar ise pazarlama inovasyonunu yapmış olurlar ve böylece rekabet avantajını kazanırlar. E-ticareti sağlayan firma ise hizmet inovasyonunu gerçekleştirmiş olur (Güzelsoy, 2010: 21).

3.3.4 Örgütsel İnovasyon

Örgütsel inovasyon kavramı işletmenin iş yapış ve uygulayış şekillerini yenilemesi, geliştirmesi, farklılaştırması anlamına gelmektedir. Firmaların performansını arttırarak, idari maliyetleri, işlem maliyetlerini düşürmek, işçi memnuniyetini arttırmak, üretkenliği arttırmak yoluyla örgütsel inovasyon gerçekleştirilebilir. Diğer inovasyon türlerinden farkı ise firma içinde daha önceden uygulanmamış ve yönetimin aldığı stratejik kararların uygulanmasıdır (BTSO, 2007: 13).

Örneğin Japonlar tarafından geliştirilen “sürekli iyileştirme” (kaizen) yöntemi organizasyonlar için bir inovasyondur. Bu yöntemde tüm çalışanlar yaptıkları işlerin süreçlerinin iyileştirilmesi için çalışma yaparlar. Bu çalışmalardan uygun görülenler yöneticiler tarafından onaylanır ve artık uygulamalar yeni yöntemlere göre belirlenir. Bu yöntemi kullanan birçok firma düşük maliyet yüksek verim ve kalite sağlayarak rakiplerinden önde olmuşlardır. Dolayısıyla kendilerine ve ülkeye katkı sağlayarak hem istihdamı hem de ekonomiyi güçlendirmişlerdir (Duru, 2014: 52).

Örgütsel inovasyon uzun süreçli düşünüldüğünde firmaların rakiplerine karşı ciddi fark atmalarını sağlamaktadır. Örgütsel inovasyonu iki boyutta incelemek mümkündür. İlki, ürün ve süreç inovasyonları için kolaylaştırıcı bir rolünün olmasıdır. Böylece firma içinde sürdürülebilir bir inovasyon sağlamak mümkün olabilmektedir. İkincisi, örgütsel inovasyon ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Firmaya özgü değerleri ortaya çıkararak, stratejik yönetim ile örgütsel inovasyon gerçekleştirmek kritik bir adımdır. Böylece örgütsel inovasyon uzun vadede rekabet unsuru olarak kullanılabilir (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011: 1-20).

Yenilikçi bir çalışma ortamına sahip kuruluşların daha iyi inovasyon sonuçlarına sahip olduğu düşünülmektedir. Bir çalışanın örgütsel inovasyon algısı, bir kurumda yaratıcı çözümlerin desteklenme ve uygulanma derecesini de etkiler (Kheng vd., 2013: 47). Araştırmalar, yenilikçi organizasyonların iyi örgütsel iklim sergilediklerini ortaya koymaktadır. Bir organizasyonun yenilikçi ortamı, ödülleri ortaya çıkarmayı, bağımsız çalışmayı, eğitime odaklanmayı ve çalışanlara geri bildirim sağlamayı ifade eder (Hartmann, 2006: 568).

3.4 İnovasyon Süreci

Bir firmanın sektörde devamlılığını sağlayabilmesi için inovasyon yapması şarttır. İnovasyon yaparak firmalar sürekli büyüme ile iç ve dış pazarda iyi bir konuma gelir, ekonomiye katkı sağlar, istihdam olanaklarını geliştirirler. İnovasyon, firmalar için sürekliliği olan ve kurum stratejisini oluşturan en önemli parçadır. İnovasyon süreci ise aşağıdaki adımlarla ifade edilmektedir (Elçi, 2009: 161):

- Fırsatların Tespit Edilmesi
- Stratejik Seçiminlerin Gerçekleştirilmesi
- İhtiyaç olan Bilgilerin Edinilmesi
- Çözüm Geliştirme ve Ticarileştirme
- Öğrenme

Fırsatların Yakalanması: Fırsatların belirlenmesi ve değerlendirilmesi bir firma için inovasyon fikirleri açısından oldukça önem arz etmektedir. Fırsatların elde edileceği alanlar ise çalışanların fikirleri, müşterilerin gereksinimleri, yeni teknolojik ürünler, gelişimler ya da tedarikçilerden olabilmektedir. Fırsat olarak yaklaşım sergilendiğinde, yeni bir kanun veya standarda uyma zorunluluğu da bir inovasyon fırsatını ortaya çıkarabilmektedir. Rakipleri arasında güçlü olmak isteyen bir firma ise bu tür fırsatları devamlı yakalamak için çalışmalı ve piyasadaki yerini bu şekilde korumalıdır.

Stratejik Seçimin Yapılması: Yakalanan fırsatların en uygununun seçilmesi işlemi stratejik bir olaydır. Kaynak ayırmadan ve inovasyon faaliyetine başlamadan önce bu seçim işleminin yapılması gerekmektedir. Müşteri gereksinim ve istekleri bu stratejiyi belirlemede önem taşımaktadır. Başarılı olmanın yolu, tüm fırsatlar arasından en büyük rekabet avantajı sağlayanı seçip, ona kaynak ayırıp inovasyona dönüştürebilmekten geçmektedir.

Gerekli Bilginin Edinimi: İnovasyona başlamadan önce yapılacak olan ürün, hizmet veya süreç hakkında tüm bilgilerin toplanması ve bir araya getirilmesi gerekmektedir. Bu bilgiler sadece yazılı olanlarla sınırlandırılmamalı, yazılı olmayan bilgilere de ulaşmak önemlidir. Bu yazılı olmayan bilgi kısmına, alanında uzman bir kişiyi istihdam etmek, Ar-Ge faaliyetlerini satın almak, hizmet satın almak veya danışmanlık hizmetine başvurmak gibi konular girmektedir. Toparlanan bilgilerin ise firma tarafından özümsemesi ve yazılı bilgiye dönüştürülmesi gerekmektedir. Böylece rekabet üstünlüğü elde edilebilmektedir.

Çözümün Geliştirilmesi ve Ticarileştirilmesi: İnovasyon fırsatı yakalandıktan ve en iyisi stratejik olarak seçildikten sonra tüm bilgiler de toplanınca sıra artık uygulama kısmına gelmektedir. Bu adımda ortaya çıkarılan ürün, hizmet ya da iş süreci son aşamaya gelene kadar tüm işler ciddiyetle devam ettirilir. Pazar tarafından sürekli beslenen bilgiler ile geliştirme sürecine katkıda bulunulur. Ürünün veya hizmetin pazarlanması için ve sürecin ticarileştirilmesi için de ayrıca çalışmalara devam edilir.

Öğrenme: İnovasyon sürecinde yaşanan tüm gelişmelerin ve bilgilerin, başarı veya başarısızlıkla sonuçlanmasına bakılmaksızın kuruma mal edilmesi oldukça önemlidir. Hem kurumun rekabet avantajı sağlaması hem de inovasyonun sürekliliğinin sağlanması için inovasyonun tüm aşamalarının kurum tarafından öğrenilmesi kritik olarak değerlendirilmektedir. Kurumun yapısı ve kültürünün inovasyonun getirileriyle geliştirilmesi gerekmektedir. Kişisel olarak öğrenilenlerin kuruma aktarılması, yazılı olarak saklanması ve kurumun özüne işlemesi büyük önem teşkil etmektedir. Ayrıca bilgi yönetimi ve transferinin

de öğrenilerek doğru ve açık bir şekilde gerçekleştirilmesi işletmenin pazardaki konumu ve karlılığı için önemlidir (Elçi, 2009: 163).

3.5 İnovasyon Kabiliyeti

İnovasyon kabiliyeti, işletmelerde daha uyguna, kaliteli ve farklı ürünler geliştirme, rekabet üstünlüğü sağlama ve maliyetleri düşürmeye yardımcı olur. Yeniliğin katkıları ise iki düzeyde görülebilmektedir. Makro düzeyde ekonominin büyüme hızını etkilerken, mikro düzeyde ise işletmeye faydalı olarak karlılığı ve pazar payını arttırır. İnovasyon, firmaların ve ülkelerin itici gücüdür (Korkmaz vd., 2009: 83).

İnovasyon kabiliyeti yedi başlık altında incelemiştir. Bunlar öğrenme kabiliyeti, Ar-Ge kabiliyeti, kaynak dağıtım kabiliyeti, üretim kabiliyeti, pazarlama kabiliyeti, organizasyon ve stratejik planlama kabiliyetidir (Yam vd., 2004: 1137).

3.5.1 Öğrenme Kabiliyeti

Öğrenme kabiliyeti, bir firmanın çevresindeki bilgiyi alıp tanımlaması, firma içinde özümsemesini sağlaması ve kendi faydasına onu kullanabilmesi kabiliyeti olarak ifade edilmektedir (Yam vd., 2004: 1137). Öğrenme kabiliyeti ile örgütler kendi tecrübelerinden çıktılar üreterek bunları işletmenin hatalarını gidermek için kullanırlar. Bu üretilen bilgi ile de pazarda yer alıp, adaptasyonlarını kolaylaştırırlar (Avcı, 2009: 127).

Öğrenme kabiliyeti aşağıdaki konuları içermektedir (Yam vd., 2004: 1137):

- Sistematik olarak teknolojik gelişim trendlerinin incelenmesi
- İşletmenin iş stratejisi ile ilgili teknolojilerin değerlendirilmesi
- İşletmenin gelişmesi için fırsatlar oluştururken iş takımlarının cesaretlendirilmesi
- Üretilen bilginin işletme içinde özümsemesinin sağlanması
- İşletmenin çekirdek yeteneklerinin tespit edilmesi ve pazardaki ihtiyaçlar ile örtüşmesi
- Tecrübelerden ders çıkarma
- Geçmiş tecrübelerden alınan derslerin işletme içinde özümsemesi
- Öğrenme yatırımının yapılması ve öğrenme bilincinin işletmeye kazandırılması
- Örtülü bilgiyi önemseme

3.5.2 Ar-Ge Kabiliyeti

Ar-Ge Kabiliyeti, bir işletmenin ar-ge stratejisinin belirlenmesini, projelerinin çalıştırılmasını, proje portföy yönetimini ve Ar-Ge harcamalarını entegre etme kabiliyetini ifade etmektedir (Yam vd., 2004: 1137).

Ar-Ge Kabiliyeti, yaratıcılığı cesaretlendiren ve ödüllendiren mekanizmaları desteklemektedir. Kurumsal vizyon ve planla bağımlı Ar-Ge planı oluşturmak oldukça önem arz etmektedir. Geliştirilen kavramların tek departmanla değil ilişkili çeşitli departmanlar tarafından gerçekleştirilmesi Ar-Ge kabiliyeti için önemlidir. Açık proje hedefleri, proje aşamalarının standartları ve proje yönetim düzenlemeleri Ar-Ge kabiliyeti için önemli adımlardandır.

Aşağıdaki maddeler Ar-Ge için oldukça önemli görülmektedir (Yam vd., 2004: 1137):

- Takım çalışmaları
- Ürün sahiplerinin ulaşılabilirliği
- Personel arasındaki verimli iletişim
- Farklı fonksiyonel grupların iş bazında bütünleşmesi
- Ar-ge personelinin işletme içindeki yüzdelik dilimi
- Her yıl hayata geçen projelerin miktarı
- Üretim ve süreçler üzerinde Ar-Ge yatırımının seviyesi

3.5.3 Kaynak Dağıtım Kabiliyeti

Kaynak dağıtım kabiliyeti, yenilik sürecinde olan bir firmanın kaynaklarını uygun bir şekilde elde etmesi ve bu kaynakları verimli bir şekilde dağıtmasını kabiliyetini göstermektedir. Bahsi geçen kaynaklar ise sermaye, uzman ve teknoloji olarak sıralanabilir (Yam vd., 2004: 1138).

Kaynak dağıtım kabiliyeti için önemli olan maddeler ise aşağıda belirtilmektedir (Yam vd., 2004: 1138):

- İnsan kaynağını önemseme
- İnsan kaynağını yönetebilmek için aşamalı programlama
- Fonksiyonel departmanlarda kilit personeller belirleme
- Sermaye kaynağının çeşitliliği
- İşbirliklerini arttırarak inovasyon maliyetlerini azaltma

- Rakiplerin teknolojik yeteneklerini analiz edip, anlama
- İnovasyon için belirlenen sabit sermaye miktarının fazlalığı
- Firmanın teknolojik yapısını pazara ve çevreye göre uyarlama

3.5.4 Üretim Kabiliyeti

Üretim kabiliyeti, firmanın Ar-Ge sonuçlarında üretilen ürünlerin pazar ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olması ile ölçülmektedir (Yam vd., 2004: 1138). Üretim kabiliyeti en önemli kavramlardan biridir. Sadece diğer yeteneklerin iyi olması ile pazara ürünü sunulamayabilir veya işletmenin ürünü üretecek gücü yok ise diğer yetenekler bir anlam ifade etmeyebilmektedir. Ancak üretim kabiliyeti iyi ve fırsatları da görebilmiş işletmelerin diğer yeteneklerinin anlamı olmaktadır. Bundan dolayı işletmeler üretim gücüne dönük ekipman, çalışan, teknik destek gibi birimleri devamlı hazırda bekletmeleri gereklidir (Eren vd., 2005: 205).

Üretim kabiliyeti için önemli olan maddeler şunlardır (Yam vd., 2004: 1138):

- Ar-ge taleplerini karşılama kabiliyeti
- Ekipman ve çalışan yeterliliği
- Gelişmiş ve modern üretim teknolojilerinin kullanılması
- Çalışanların yetkinliği
- Sürekli iyileştirme ile mevcut üretim sisteminin devamlı geliştirilebilir olması
- Kalite kontrol süreçlerinin geliştirilmiş ve uygulanıyor olması
- Üretim maliyetinin avantajının büyüklüğü
- Son üç yılda satışların ortalama oranı dikkate alınarak üretimde gerçekleştirilen yatırımın seviyesi

3.5.5 Pazarlama Kabiliyeti

Pazarlama kabiliyeti, bir firmanın ürünlerini tanıtmaya ve satmaya kabiliyetini ifade etmektedir. Temelde ise yeniliğin kabul edilmesi, fayda ve maliyet analizinin yapılması, rakiplerin bilinmesi, müşteri ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesine dayanmaktadır (Yam vd., 2004: 1138).

Pazarlama kabiliyeti için önemli olan maddeler şunlardır (Yam vd., 2004: 1138):

- Müşteri ilişki yönetimi
- Çeşitli pazar sektörleriyle ilgili bilgiler toplama

- Akıllı pazarlama sistemleri kullanma
- Etkin bilgi sistemleri kullanma
- Dağıtım ve satış gücünün etkin ve başarılı olması
- Satış sonrası hizmet ve müşteri memnuniyetinin seviyesinin yüksek olması
- Marka ve kurumun imajını koruma

3.5.6 Organizasyon Kabiliyeti

Organizasyon kabiliyeti ile örgütün mekanizması ve uyumu güvence altına alınabilir. Yönetimin iyi uygulamaları benimsemesi ile işletmenin kültürünün de geliştirilmesi sağlanmaktadır (Yam vd., 2004: 1139).

Organizasyon kabiliyeti için önemli olan maddeler şunlardır (Yam vd., 2004: 1139):

- Organizasyonun yapısının geliştirilmesinin esnek olması
- Alt birimlerin kendi kendine yönetilebiliyor olması
- Birçok projeyi aynı anda yürütme kabiliyeti
- Ar-Ge, pazarlama ve üretimin birlikte çalışıp, işbirliği içinde olması, koordine iş yürütebilme kabiliyeti
- Müşteri, tedarikçi ve firma arasındaki iletişimin sağlam olması
- İşletmenin asıl fonksiyonlarının kontrolünün sağlanması
- İnovasyon projelerinin gelişiminin ve sürecinin izlenebilmesi için sistemlerin kullanılması

3.5.7 Stratejik Planlama Kabiliyeti

Stratejik planlama kabiliyeti, firmanın, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, dışardaki tehdit ve fırsatlara karşı, kurumun vizyonuna ve misyonuna uygun planlar ortaya koyup, uygulama için planlar geliştirme kabiliyetidir (Yam vd., 2004: 1139).

Stratejik planlama kabiliyeti için önemli olan maddeler şunlardır (Yam vd., 2004: 1139):

- Duruma göre planlama ve düşünme kabiliyetinin olması
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilme kabiliyeti
- Fırsat ve tehditleri tespit edebilme kabiliyeti
- Net hedefler ortaya koyabilme kabiliyeti
- İşletmenin dış ortama uyum sağlayabilme ve kendini geliştirebilme kabiliyeti

3.6 İnovasyon Yönetimi

Başarıya giden yolda inovasyon kavramının doğru anlaşılması ve nasıl yönetileceğinin bilinmesi büyük önem taşımaktadır. İnovasyon tek aşamalı bir süreç olmaktan ziyade süreklilik arz eden bir sürece dayalıdır. Bu süreç bütün bir organizasyonu ilgilendirmekle birlikte pazar payını arttıracak iç ve dış faktörleri de etkilemektedir. Bu sebeple inovasyon kavramını bünyelerinde doğru bir şekilde kullanan ve teşvik eden firmalar hem ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde geliştirebilir hem de bu ürün ve hizmetleri daha kolay üretip pazarlayabilirler. (Güzelsoy, 2010: 32)

Drucker (2003), inovasyon yönetimi kavramını işletmelerin içinde ve dışındaki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapının yanı sıra yönetsel faaliyetlerini harekete geçirerek inovasyonu bir süreç içerisinde kontrol altında gerçekleştirme faaliyetleri olarak tanımlamaktadır.

İnovasyon yönetimi firmanın teknolojisi, iş süreçlerini ve insan ilişkilerini inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi anlamına gelir. (Ecevit ve Işık, 2011: 543).

İnovasyon yönetimi uygulamalarıyla ilgili literatüre bakıldığında, firmaların inovasyon kapasitesinin inovasyon stratejisi, örgüt yapısı, inovasyon kültürü, müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler ve teknoloji kabiliyetinin bir fonksiyonu olduğu görülmektedir (Terziovski, 2010: 6-7).

İnovasyon sürecinde en önemli sorun değişikliğin yönetimidir. İnovasyonu yönetebilen firmalar genel itibari ile sektör içerisinde lider konumda olma ve risk alabilme özelliklerine sahiptirler. Firma içerisinde sınırlı veri paylaşımı ve iletişimine sahip gruplar yerine işbirliği odaklı ekiplerin oluşması sağlanarak daha etkili bir ortam meydana getirilir (BTSO, 2007: 19).

İnovasyon kabiliyeti kavramlarının açıklandığı bu bölümde inovasyon kavramı, inovasyonun önemi, inovasyon türleri detaylıca ifade edilmiştir. İnovasyon sürecinde yapılması gereken adımlardan bahsedilmiştir. İnovasyon kabiliyeti ise yedi alt başlık altında açıklanmıştır. Bunlar; öğrenme kabiliyeti, Ar-Ge kabiliyeti, kaynak dağıtım kabiliyeti, üretim kabiliyeti, pazarlama kabiliyeti, organizasyon kabiliyeti ve stratejik planlama kabiliyetidir. En son bölümde de inovasyonun yönetimindeki temel taşlardan bahsedilmiştir. Firmaların sürdürülebilir ve başarılı olması için inovasyon kavramını düzgün anlamaları ve nasıl yöneteceklerini iyi bilmeleri gerekmektedir. Böylece inovasyon kabiliyetlerini geliştirip

günümüz zorlu rekabet şartlarında hem pazarda kalıcı olmayı hem de sürdürülebilir kâr sağlamayı başarabileceklerdir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, BİLGİ ATALETİ VE İNOVASYON KABİLİYETİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel öğrenme ve bilgi ataletinin inovasyon kabiliyeti üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılacaktır. Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın kapsamı, araştırmanın yöntemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın bulguları ve değerlendirilmesine yer verilmiştir.

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı örgütsel öğrenme ve bilgi ataletinin inovasyon kabiliyeti üzerindeki etkisini belirlemektir.

4.2 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan altı adet ifade yer almaktadır. Bu sorular çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, mezuniyet durumu, deneyim süresi ve pozisyonu üzerinedir. İkinci bölümde ise inovasyon kabiliyetini belirlemeye yönelik olarak altı adet ifade, üçüncü bölümde bilgi ataletini ölçmek üzere on dört adet ifade, dördüncü bölümde ise örgütsel öğrenmeyi ölçmek için kırk üç adet ifade yer almaktadır.

4.3 Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmada veriler SPSS 25 istatistik paketi kullanılarak analiz edilmiştir. Örneklem grubunun demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Araştırmada değişkenler arası ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün belirlenmesi amacıyla da çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

4.4 Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Örgütsel öğrenme ve bilgi ataletinin inovasyon kabiliyeti üzerine olan etkisini incelemeyi amaçlayan bu çalışmada kullanılan anketler, İstanbul yerleşkesindeki yaklaşık 5 bin çalışanı olan Türk Hava Yolları A.O.'nun farklı birimlerinde çalışan 200 personele e-mail

aracılığıyla gönderilmiştir. Anket formlarından 153 tanesi sağlıklı bir şekilde doldurulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı %77'dir. Eksik ve cevapsız sorular bulunduğu için değerlendirme kapsamı dışında tutulan anket yoktur.

4.5 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada inovasyon kabiliyetini ölçmek üzere Hurt ve arkadaşları (1977) tarafından geliştirilen, Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002)'nin da araştırmalarında yararlandığı altı ifadeli inovasyon ölçeğinden faydalanılmıştır. Bilgi ataletini ölçmek için Liao, Fei, Liu (2008)'nin on dört ifadeli bilgi ataleti ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel Öğrenmeyi ölçmek üzere ise Marsick ve Watkins (2003)'in kırk üç ifadeli örgütsel öğrenme ölçeğinden yararlanılmıştır. Yararlanılan ölçekler İngilizceden çeviri yapıp, yetkili bir uzman tarafından onaylanmıştır.

4.6 Araştırmanın Hipotezlerinin Oluşturulması

Literatürde örgütsel öğrenme ve bilgi ataleti ile inovasyon kabiliyeti arasındaki ilişkileri inceleyen bazı çalışmalara rastlamak mümkündür. Aşağıda yapılan bu çalışmalar ve sonuçlarına değinilmektedir.

Şkerlavaj vd. (2010: 6398) tarafından 50 kişi üzerinde çalışılan 201 Kore işletmesinde yapılan bir araştırmada örgütsel öğrenme kültürünün inovasyon üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Özdevecioğlu ve Biçkez (2012: 19), İstanbul Sanayi Odası tarafından 2009 yılı üretimden satış rakamları baz alınarak belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi kuruluşu üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenme ile inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Akgün vd. (2007: 501) ise 106 firma üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada ürün inovasyonunun öğrenme kapasitesinden etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Rhee vd. (2010: 65) tarafından 333 Kore firması üzerinde yapılan bir çalışmada da öğrenme yöneliminin inovasyon üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Öğrenmeye yönelmek işletmelere inovasyon oluşturmak için alt yapıyı oluşturan bilgiyi sağlama ve onu yönetme hususunda önemli avantajlar sunmaktadır (Dishman ve Pearson, 2003: 615-616; İraz, 2005: 127; Vokaca ve Yanice, 2000: 177). Örgütlerde öğrenme yönelimi, bilgi yönetimini desteklemenin yanında, yaratıcılığı da desteklemektedir. Yeni bilgi ve düşüncelerin ortaya çıkarılmasını sağlayarak, bunların içselleştirilme ve uygulanma yeteneğini arttırmaktadır (Arago'n-Correa vd., 2007: 351; İraz ve Yıldırım, 2004; 79-95). Öğrenmeye yönelme

işletmelere daha yüksek seviyede esneklik ve uyum yeteneği sağlar. Bu sayede işletmelerin yeni fikir, süreç ve ürünleri üretmesine yardımcı olur (Hurley ve Hult, 1998: 43-44). Sharifirad (2010: 326) tarafından yapılan araştırmada organizasyonel öğrenmenin hem inovasyona hem de rekabet üstünlüğüne pozitif etkisinin olduğu kanıtlanmıştır.

Yapılan literatür araştırması sonucunda ilk araştırma hipotezimiz şu şekilde oluşturulmuştur:

- H₁: Örgütsel öğrenmenin inovasyon kabiliyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İnsanların inovasyon gerçekleştirmek için davranışlarının atalet kavramından uzak olması gerekmektedir. Atalet kavramı ile davranan kişiler genelde geleneksel çalışma yöntemleri sergilemektedir. İnovasyon için sıradışı işlerin akla gelmesi ve zihnin sıra dışı çalışma yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Atalet kavramında bireyler risk alma yolunda çok fazla ilerleyemezler. Böylece karar alırken geleneksel yöntemler ile çalışmalarını sürdürürler. İnovasyon, değişim gibi kavramlar, atalet kavramı tarafından negatif yönde etkilenmektedir (Aksoy, 2015: 23-24).

Atalet, yaratıcı düşünme ve yenilikçi davranışın eksikliğine neden olmakla birlikte bilgiyi verimli ve etkili bir şekilde öğrenme ve kullanma aşamalarında olumsuz bir etkiye sahiptir. Fakat inovasyon, organizasyonun hayatta kalması ve rekabet üstünlüğü elde etmesi için temel faktör olarak görülmektedir. Öğrenme yeteneği ise, kuruluşun performansını koruyan veya geliştiren, daha sonrasında ise organizasyonun yenilikçi olmasını sağlayan bir kavramdır (Fang vd., 2011: 1864).

Literatürde fizikteki eylemsizlik ilkelerini kullanarak bilgi eylemsizliğinin bilgi yönetimine bir engel oluşturduğunu ve bir örgütün problemleri olan öğrenme ve çözme kabiliyetini engelleyebileceği belirtilmektedir. Genellikle rutin problem çözme prosedürleri zaman ve çabadan tasarruf etmenin yanı sıra risklerden kaçınmak için de benimsenmektedir. Durgun bilgi kaynakları ve eski deneyimler, problemlerle baş edebilmek için aynı çözüm ve yaklaşımların kullanılmasına yol açar. Bu da kuruluşlar için tehlikeli bir ortam oluşturmaktadır. Bu nedenle, ekonomik kalkınma eğilimini sağlamak ve mevcut zorlukları aşmak için bilginin gelişimini güçlendirmek ve bireysel yeniliklere önem vermek gerekir. Bilgi ataleti ise tehlikeli ekonomik ortamlarda yeniliği ve adaptasyonu değiştirme aşamasında önemli bir engel olarak görülmektedir. Ayrıca örgütsel öğrenmede de önemli engeller oluşturabilir. Yapılan araştırmalarda ve incelemelerde de bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve inovasyon ile olumsuz

ilişkisi olan bir değişken olarak el alınmaktadır (Shalihar ve Nikou, 2011: 481; Ageela ve Victor: 2017: 173).

Arılı vd. (2012: 87), atalet davranışının sebepleri ve ortaya çıkarttığı sonuçların tespiti için gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucunda etkinlikler, gelişim uygulamaları, bürokrasi gibi konularda atalet gösterildiği ve bunu da performans düşüklüğü, erteleme, değişime direnç gibi davranışların izlediği açıkça tespit edilmiştir. Fang vd. (2011: 1865) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre ise bilgi ataletinin bireyin öğrenmesi ve söz konusu bilgisini etkili ve verimli olarak kullanması üzerinde negatif etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuçla birlikte bilgi ataletinin, yaratıcı düşünme ve yenilikçi davranışta azalmaya sebep olduğu açıklanmıştır.

Yapılan literatür taraması sonucunda ikinci araştırma hipotezimiz şu şekilde oluşturulmuştur:

- H₂: Bilgi ataletinin inovasyon kabiliyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.7 Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi

Araştırmanın bu bölümünde Türk Hava Yolları A.O. işletmesinde çalışan 153 kişiye uygulanan anket ile değerlendirilen verilerin analiz sonuçlarına dair çıkarımlara yer verilmiş ve bulgulara yorumlarla açıklık getirilmiştir.

4.7.1 Demografik Özellikler

Araştırma kapsamında ankete katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, deneyim süresi ve pozisyon bilgileri tabloda detaylıca ifade edilmiştir.

Tablo 4’de görüldüğü gibi ankete katılanların %61,4’ü (94 kişi) erkek, %38,6’sı (59 kişi) kadındır. Anketin uygulandığı kişi sayısının çoğunluğunun erkek olduğu gözükmektedir.

Katılımcıların yaşı ile ilgili sonuçlara bakıldığında; %45,1’i (69 kişi) 28-34 yaş aralığında, %30,1’i (46 kişi) 21-27 yaş aralığında, %21,6’sı (33 kişi) 35-41 yaş aralığında, %3,3’ü ise (5 kişi) 42 ve üzeri yaş aralığında seyretmektedir. Anketin çoğunluğunun (%75,2) genç ve orta yaş aralığında (21-34) olduğunu görebilmekteyiz.

Medeni durum ile ilgili ise katılımcıların % 41,8’i (64 kişi) evli, %58,2’si ise (89 kişi) bekâr olarak gözlenmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin çoğunluğunun bekâr olduğu gözlenmektedir.

Tablo 4 : Ankete Katılan Deneklerin Demografik Özellikleri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	DEĞİŞKEN	FREKANS (f)	YÜZDE (%)
Cinsiyet	Kadın	59	38.6
	Erkek	94	61.4
Yaş	21-27	46	30.1
	28-34	69	45.1
	35-41	33	21.6
	42 ve üzeri	5	3.3
Medeni Durum	Evli	64	41.8
	Bekâr	89	58.2
Eğitim Düzeyi	Lise	8	5.2
	Üniversite	95	62.1
	Yüksek Lisans	44	28.8
	Doktora	6	3.9
Deneyim Süresi	1 Yıldan Az	14	9.2
	1-5	73	47.7
	6-10	34	22.2
	11-15	20	13.1
Pozisyon	Takım Üyesi	107	69.9
	Takım Yöneticisi	23	15.0
	Orta Kademe Yöneticisi	20	13.1
	Üst Kademe Yöneticisi	3	2.0

Ankete katılanların eğitim düzeyi ile ilgili bulgulara bakıldığında katılımcıların %62.1'i (95 kişi) üniversite mezunu. %28.8'i (44 kişi) yüksek lisans mezunu.%5.2'si (8 kişi) lise mezunu. %3.9'u (6 kişi) doktora mezunu olarak gözlenmektedir. Çalışanların çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların deneyim süreleriyle ilgili bulgular incelendiğinde %47.7'si (73 kişi) 1-5 yıl arası, %22.2'si (34 kişi) 6-10 yıl arası, %13.1'i (20 kişi) 11-15 yıl arası, %9.2'si (14 kişi) 1 yıldan az çalışmaktadır. Geri kalan %7.9'u ise (12 kişi) 16 ve üstü yıl çalışmaktadır. Böylece işletmede yoğunlukta 1-5 yıl arası çalışanın bulunduğunu gözlemleyebilmekteyiz.

Katılımcıların pozisyonu ile ilgili bulgular incelendiğinde %69.9'u (107 kişi) takım üyesi olarak, %15'i (23 kişi) takım yöneticisi, %13.1'i (20 kişi) orta kademe yöneticisi ve %2'si (3 kişi) üst kademe yöneticisi olarak çalışmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun takım üyesi olarak çalıştığını gözlemleyebilmekteyiz.

4.7.2 Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, daha anlamlı, kolay anlaşılabilir ve birbirinden bağımsız faktörler haline getirmek amacıyla kullanılmaktadır (Albayrak, 2005: 86).

Veri setinin faktör analizine uyumluluğunu test etmek için **Kaizer-Meyer-Olkin (KMO) Testi ve Barlett Küresellik Testinden** yararlanılmıştır. Faktör analizinin uygulanabilirliğini ispatlamak için korelasyon matrisinin yeterli derecede anlamlı korelasyonlara sahip olması gerekmektedir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişkenlik göstermektedir. KMO değerinin 1 olması değişkenlerin birbirlerini hatasız tahmin etmesi anlamına gelmektedir. Alt sınır olarak 0,50 kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010: 321-322).

Bartlett testi ise değişkenler arası ilişki gücünü ölçmektedir. Bartlett testinin p değerinin 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük olması değişkenler arasında ilişkinin yeterli düzeyde olduğunu ve faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir (Kaya, 2013: 180).

0.925 KMO değeri 1 e çok yakın olduğundan faktör analizinin kullanılmasının uygunluğu ortaya çıkmıştır. Yapılan analiz sonucunda sig değeri: 0.000; $P < 0.05$ olarak tespit edilmiş ve bu değer 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük olduğu görülerek, veriler için faktör analizi uygun olarak değerlendirilmiştir.

Güvenilirlik analizi bir ölçeğin maddeleri arasındaki iç tutarlılığı ölçmek için kullanılmaktadır. Güvenilirlik analizini gerçekleştirmek için ölçüm güvenilirliğini belirleyen **Cronbach Alfa** yönteminden faydalanılmıştır. Cronbach Alfa katsayısı soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Bu katsayının 0,60 değerinden yüksek olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir (Kalaycı, 2010: 405).

Tablo 5 : İnovasyon Kabiliyeti Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRÜN ADI	ÖLÇEK MADDELERİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİLİRLİK DEĞERİ (CRONBACH ALPHA)
İNOVASYON KABİLİYETİ	Firmamız sık sık yeni fikirler dener.(İN1)	,873	71,4	,859
	Firmamız işleri yapmak için yeni yollar arar.(İN2)	,898		
	Firmamız çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.(İN3)	,848		
	Firmamız genellikle yeni ürünler ve hizmetler pazarlamada birincidir. (İN4)	,753		
		TOPLAM	71,4	
Kaizer Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği			,737	
Bartlett Küresellik Testi Ki kare			340,260	
sd			6	
p değeri			,000	

Tablo 5’de ise inovasyon kabiliyeti ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları görülmektedir. İnovasyon kabiliyeti ölçeğinden 5. ve 6. sorular faktör ağırlıklarının düşük olması sebebiyle çıkartılmıştır. İnovasyon kabiliyetinin orijinal ölçekte olduğu gibi tek boyuttan oluştuğu görülmüştür. Güvenilirlik değeri ise 0,859 çıkarak yüksek seviyede güvenilir bir ölçek olduğu gözlenmektedir. Faktörün açıklayıcılığı ise 71.4 olarak görülmüştür.

Tablo 6’da Bilgi ataleti ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları ifade edilmektedir.

Tablo 6 : Bilgi Ataleti Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRÜ N ADI	ÖLÇEK MADDELERİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİLİRLİK DEĞERİ (CRONBACH ALPHA)
ÖĞRENME ATALETİ	Bölümüm / kurumum bana yeni kavramlar ve yöntemler öğrenmek için herhangi bir fırsat sunmuyor.(BA1)	,613	38,63	,846
	Yeni sorunları çözmek için yeni yaklaşımları kullanmayacağım. (BA2)	,818		
	Eski düşüncemi ve davranışımı değiştirmek için yeni fikirler öğrenmeye çalışmayacağım.(BA3)	,801		
	Diğer insanların sorunları nasıl çözdüğünü gözlemleyemiyorum.(BA4)	,825		
	Yeni bilgi kaynakları aramak için inisiyatif almayacağım.(BA6)	,760		
	İşimde yeni bilgi ve deneyime ihtiyaç duymuyorum.(BA7)	,697		
	DENEYİM ATALETİ	Geçmiş bilgi birikimim ve tecrübem yeni bilgi kabulümü etkiler.(BA11)		
Sıklıkla geçmiş deneyimlerimden öğreniyorum. (BA12)		,865		
Geçmiş bilgi ve tecrübem. çalışma verimliliğimi artırabilir. (BA13)		,834		
		TOPLAM	60,84	
Kaizer Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği			,806	
Bartlett Küresellik Testi Ki kare			486,309	
sd			36	
p değeri			,000	

Tablo 6’da görüldüğü gibi bilgi ataleti ölçeğinden 5,8,9,10 ve 14. sorular faktör ağırlıklarının düşük olması sebebiyle çıkartılmıştır. Bilgi ataleti ölçeğinin iki boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bunlar; öğrenme ve deneyim ataletidir. Öğrenme ataletinin güvenilirlik değeri 0,846, deneyim ataletinin ise 0,712 çıkarak yüksek seviyede güvenilir bir ölçek olduğu gözlenmektedir. Öğrenme ataletinin açıklayıcılığı 38,63, deneyim ataletinin açıklayıcılığı ise 22,21 olarak görülmüştür.

Tablo 7’de Örgütsel Öğrenme ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 7 : Örgütsel Öğrenme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRÜN ADI	ÖLÇEK MADDELERİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİLİRLİK DEĞERİ (CRONBACH ALPHA)
SÜREKLİ, SORGULAYICI ÖĞRENME VE İŞBİRLİKÇİ EKİP ÖĞRENİMİ	Kurumumda çalışanlar birbirine saygılı davranırlar. (ÖK12)	,761	27,508	,958
	Kurumumda çalışanlar öğrenmek için birbirine yardımcı olur.(ÖK3)	,749		
	Kurumumda çalışanlar yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışırlar.(ÖK1)	,727		
	Kurumumda çalışanlar konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler. (ÖK9)	,722		
	Kurumumda çalışanlar kendi görüşlerini söylediğinde diğerlerinin de düşüncesini sorar.(ÖK11)	,717		
	Kurumumda çalışanlar karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.(ÖK13)	,699		
	Kurumumda çalışanlar görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.(ÖK6)	,698		
	Kurumumda çalışanlar gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir.(ÖK2)	,694		
	Kurumumda çalışanlar birbirlerine dürüst ve açık geri besleme verir. (ÖK8)	,672		

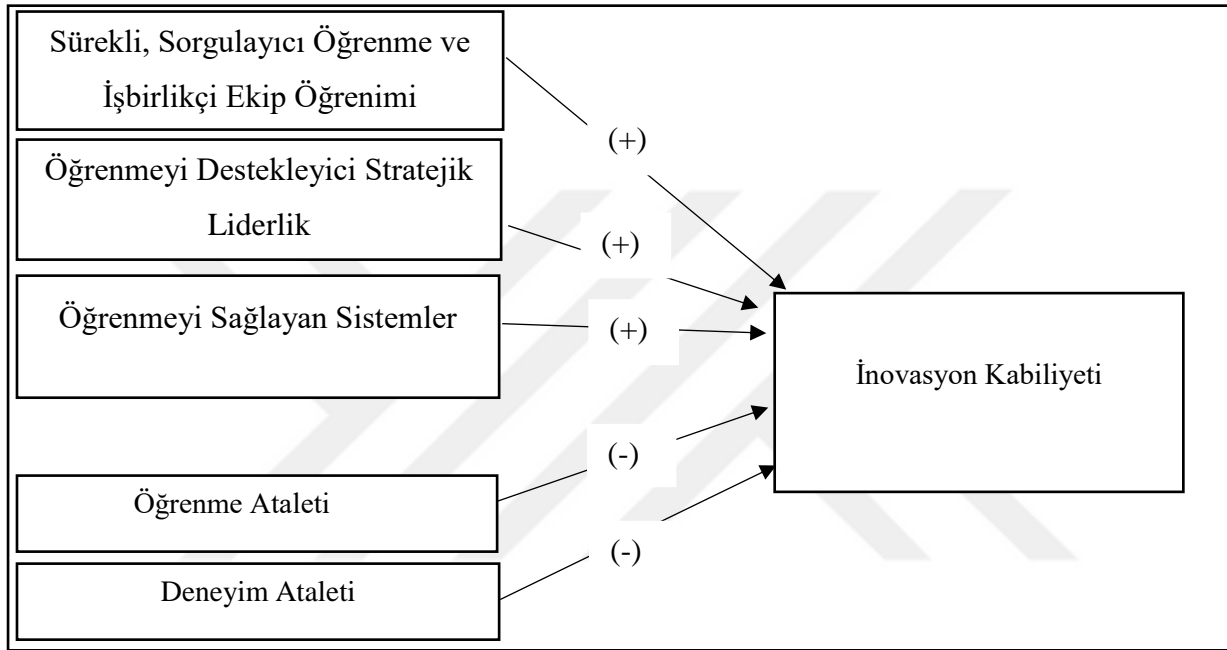
	Bölüm/departmanlar elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.(ÖK17)	,638		
	Kurumumda çalışanlar öğrenmelerinin desteklenmesi adına maddi veya maddi olmayan kaynaklardan yararlanabilir.(ÖK4)	,619		
	Bölüm/departmanlar organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir.(ÖK19)	,573		
	Kurumumda çalışanlar pozisyonu ne olursa olsun “neden” sorusunu sormaya teşvik edilir.(ÖK10)	,572		
	Bölüm/departmanlarda. tüm üyelere makam kültür veya farklılıklara bakılmaksızın eşit davranılır.(ÖK15)	,554		
	Kurumumda çalışanlara öğrenmelerini desteklemek için yeterli zaman verilir.(ÖK5)	,533		
	Bölüm/departmanlar hem grubun görevlerine hem de grubun ne kadar iyi çalıştığına odaklanır.(ÖK16)	,530		
ÖĞRENMEYİ DESTEKLEYİCİ STRATEJİK LİDERLİK	Kurumumda liderler kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verir.(ÖK40)	,804		
	Kurumumda liderler öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler. (ÖK38)	,785		
	Kurumumda liderler rakipleri, endüstri trendleri ve organizasyonun yönü ile ilgili kurumun gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır. (ÖK39)	,753		
	Kurumumda liderler sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar. (ÖK42)	,733		
	Kurumum çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya davet eder.ÖK28)	,724		
	Kurumumda liderler kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.(ÖK43)	,716		
				22,142

	Kurumunda liderler astlarına mentorluk ve koçluk yaparak onları yönlendirir. (ÖK41)	,678		
	Kurumum çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar. (ÖK27)	,652		
ÖĞRENMEYİ SAĞLAYAN SİSTEMLER	Kurumum çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar. (ÖK22)	,773		
	Kurumum mevcut ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.(ÖK23)	,732		
	Kurumumda çalışanlar öğrenme için ödüllendirilir.(ÖK7)	,651	16,863	,885
	Kurumum alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur. (ÖK35)	,626		
	Bölüm/departmanlar elde ettikleri başarıları için ödüllendirilirler.(ÖK18)	,590		
	Kurumum problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.(ÖK24)	,580		
		TOPLAM		66,153
	Kaizer Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği		,949	
	Bartlett Küresellik Testi Ki kare		3940,125	
	sd		435	
	p değeri		,000	

Tablo 7’de görüldüğü gibi bilgi ataleti ölçeğinden 20, 21, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36 ve 37. sorular faktör ağırlıklarının düşük olması sebebiyle çıkartılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği orjinalde 7 farklı boyuttan oluşmaktaydı. Bunlar; sürekli öğrenme, diyalog ile öğrenme, takım öğrenmesi, paylaşımcı öğrenme, ortak öğrenme, sistemler ile öğrenme ve destekleyici öğrenme olarak belirlenmişti. Yapılan faktör analizi sonucuna göre örgütsel öğrenme ölçeğinin 3 boyuttan oluştuğu gözlenmektedir. Bunlar; sürekli, sorgulayıcı öğrenme ve işbirlikçi ekip öğrenimi, öğrenmeyi destekleyici stratejik liderlik ve öğrenmeyi sağlayan sistemlerdir. Sürekli, sorgulayıcı öğrenme ve işbirlikçi ekip öğrenimi orjinal ölçekteki sürekli öğrenme, diyalog ile öğrenme ve takım ile öğrenmenin birleşiminden oluşmuştur. Öğrenmeyi destekleyici stratejik liderlik ölçeği orjinal ölçekte bulunan ortak öğrenme, sistemler ile öğrenme ve destekleyici öğrenme ölçeklerinin birleşiminden oluşmuştur. Öğrenmeyi sağlayan sistemler ölçeği ise orjinal ölçekteki sürekli öğrenme, paylaşımcı öğrenme ve sistemler ile öğrenme ölçeklerinin birleşimiyle ortaya çıkmıştır.

Sürekli, sorgulayıcı öğrenme ve işbirlikçi ekip öğreniminin güvenilirlik değeri 0,958, faktörün açıklayıcılığı 27,508, öğrenmeyi destekleyici stratejik liderliğin değerinin güvenilirlik değeri 0,939, faktörün açıklayıcılığı 22,142 ve öğrenmeyi sağlayan sistemlerin güvenilirlik değeri 0,885, faktörün açıklayıcılığı ise 16,863 çıkararak yüksek seviyede güvenilir bir ölçek olduğu gözlenmektedir.

Yapılan faktör analizleri neticesinde elde edilen boyutlar doğrultusunda araştırma modeli Şekil 2'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 2 : Düzenlenmiş Araştırma Modeli

H_{1a}: Sürekli, Sorgulayıcı Öğrenme ve İşbirlikçi Ekip Öğrenimi ile İnovasyon kabiliyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1b}: Öğrenmeyi Destekleyici Stratejik Liderlik ile İnovasyon kabiliyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1c}: Öğrenmeyi Sağlayan Sistemler ile İnovasyon kabiliyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2a}: Öğrenme ataleti ile İnovasyon kabiliyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2b}: Deneyim ataleti ile İnovasyon kabiliyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

4.7.3 Korelasyon Analizi

Korelasyon Analizi değişkenler arasındaki ilişkiyi ve yönünü belirlemeye yardımcı olmaktadır. Korelasyon katsayısı 1 ve -1'e yaklaştıkça ilişki kuvvetli olmakta, 0'a yaklaştıkça da ilişki zayıf olmaktadır. Korelasyon analizinde iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve

şiddeti hesaplanmaktadır (Kalaycı, 2010: 116). Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan korelasyon analizinin sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 8 : Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Birbiriyle Korelasyonu

	Değişkenler	Ort.	S.D.	1	2	3	4	5	6
1	İnovasyon Kabiliyeti	3,6029	,90799	-					
2	Öğrenme Ataleti	1,9183	,81965	-,214 **	-				
3	Deneyim Ataleti	3,3115	,80991	,099	,161 *	-			
4	Sürekli, Sorgulayıcı Öğrenme ve İşbirlikçi Ekip Öğrenimi	3,3860	,87032	,477 **	-,125	,176 *	-		
5	Öğrenmeyi Destekleyici Stratejik Liderlik	3,4845	,92217	,495 **	-,186*	,122	,759 **	-	
6	Öğrenmeyi Sağlayan Sistemler	3,1264	,92045	,526 **	-,046	,089	,770**	,742 **	-

N=153 *p<0,05, **p<0,01

Tablo 8'deki inovasyon kabiliyeti, bilgi ataleti ve örgütsel öğrenme alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi bulguları incelendiğinde;

İnovasyon kabiliyeti ile öğrenme ataleti arasında -0.214 ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = -0.214$; $p = 0.004 < 0,01$). Bu duruma göre öğrenme ataletindeki artma inovasyon kabiliyetinde azalmayı getirmektedir. İnovasyon kabiliyeti ile deneyim ataleti arasında 0,099 ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r = 0,099$; $p = 0,111 > 0,05$).

İnovasyon kabiliyeti ile sürekli, sorgulayıcı öğrenme ve işbirlikçi ekip öğrenimi arasında 0,477 ile anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,477$; $p = 0,000 < 0,01$). Buna göre sürekli, sorgulayıcı öğrenme ve işbirlikçi ekip öğrenimi inovasyon kabiliyetini artırır. İnovasyon kabiliyeti ile öğrenmeyi destekleyici stratejik liderlik arasında 0,495 ile anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,495$; $p = 0,000 < 0,01$). Buna göre stratejik liderlik ile öğrenme inovasyon kabiliyetini artırır. İnovasyon kabiliyeti ile öğrenmeyi sağlayan sistemler arasında 0,526 ile anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,526$; $p = 0,000 < 0,01$). Buna göre öğrenmeyi sağlayan sistemler inovasyon kabiliyetini artırır.

4.7.4 Hipotez Testleri: Regresyon Analizi

Korelasyon analizi sonucunda araştırma modelinde ileri sürülen boyutlar arasında nasıl bir ilişki olduğu görülmektedir. Hangi boyutun diğer boyutları ne derece etkilediğini tespit etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucunda değişkenlerin anlamlılık seviyelerine göre hipotezlerimiz ya kabul edilecektir ya da reddedilecektir.

Regresyon analizinde bilgi ataleti (öğrenme ataleti ve deneyim ataleti) ve örgütsel öğrenme (sürekli, sorgulayıcı öğrenme ve işbirlikçi ekip öğrenimi, stratejik liderlik ile öğrenme, öğrenmeyi sağlayan sistemler) bağımsız değişken olarak alınırken, inovasyon kabiliyeti bağımlı değişken olarak alınmış ve veriler SPSS 25.0'a aktarılmıştır.

Aşağıdaki tabloda örgütsel öğrenmenin inovasyon kabiliyeti üzerindeki etkisi görülmektedir.

Tablo 9 : Örgütsel Öğrenmenin İnovasyon Kabiliyeti Üzerindeki Etkisi

	β	Sig.
Sürekli, Sorgulayıcı Öğrenme ve İşbirlikçi Ekip Öğrenimi	,089	,477
Öğrenmeyi Destekleyici Stratejik Liderlik	,196	,082
Öğrenmeyi Sağlayan Sistemler	,309	,008
Düzeltilmiş R^2	,290	
N	153	
F	21,647	
Sig	,000	
S.E.	,76534	

N= 153, **p<0,01

Örgütsel Öğrenmenin inovasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan öğrenmeyi sağlayan sistemler inovasyon kabiliyeti üzerinde ($\beta= ,309$; Sig: ,008) pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte sürekli, sorgulayıcı öğrenme ve işbirlikçi ekip öğrenimi ve stratejik liderlik ile öğrenmenin inovasyon üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Aşağıdaki tabloda bilgi ataletinin inovasyon kabiliyeti üzerindeki etkisi görülmektedir.

Tablo 10 : Bilgi Ataletinin İnovasyon Kabiliyeti Üzerindeki Etkisi

	β	Sig.
Öğrenme Ataleti	-,262	,004
Deneyim Ataleti	,154	,088
Düzeltilmiş R^2	0,052	
N	153	
F	5,144	
Sig	,007	
S.E.	,88420	

N= 153, **p<0,01

Bilgi ataletinin İnovasyon Kabiliyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre bilgi ataleti alt boyutlarından olan öğrenme ataletinin inovasyon kabiliyeti üzerinde ($\beta = -,262$; Sig: ,004) negatif yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte deneyim ataletinin inovasyon üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre; “H_{1a}: Sürekli, Sorgulayıcı Öğrenme ve İşbirlikçi Ekip Öğrenimi ile İnovasyon kabiliyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.” , “H_{1b}: Öğrenmeyi Destekleyici Stratejik Liderlik ile İnovasyon kabiliyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.” ve “H_{2b}: Deneyim ataleti ile İnovasyon kabiliyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezleri reddedilir. “H_{1c}: Öğrenmeyi Sağlayan Sistemler ile İnovasyon kabiliyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.” ve “H_{2a}: Öğrenme ataleti ile İnovasyon kabiliyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezleri ise kabul edilir.

SONUÇ

Bu araştırmada örgütsel öğrenme ve bilgi ataletinin inovasyon kabiliyeti üzerindeki rolü incelenmiştir. Bu bağlamda öncelikle bağımsız değişken olarak ele alınan örgütsel öğrenmenin inovasyon kabiliyeti üzerindeki etkisi araştırılmış sonrasında ise diğer bağımsız değişken olan bilgi ataletinin inovasyon kabiliyeti üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır: Bilgi ataletinin inovasyon kabiliyeti üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan analizler neticesinde, bilgi ataletinin alt boyutlarından öğrenme ataletinin inovasyon kabiliyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu görülmüştür. Bununla birlikte deneyim ataletinin inovasyon üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuca göre öğrenme ataleti azaldıkça inovasyon kabiliyeti artmaktadır.

Bireylerin geçmiş deneyim ve tecrübelerini yeterli görerek öğrenme konusunda eylemsiz tutum sergilemeleri öğrenme ataleti olarak ifade edilmektedir. Öğrenme ataletinin fazla olduğu işletmelerde ise inovasyon kabiliyetlerine ait değerler gelişmemektedir. Bu durum sonucunda da problemlere karşı oldukça az yeni çözümler üretilmektedir. Günümüz dünyasında değişmeyen tek gerçek değişim olarak görülmektedir. Bu sebeple yeni problemlerle karşılaşıldığında sadece tecrübelerin kullanılması öğrenme ataleti olarak karşımıza çıkmaktadır. Eski bilgilerin kullanılması kısa vadede bireye zaman, sermaye, emek ve risk alma gibi konularda avantajlar sağlıyor olsa da, uzun vadede yeni fikir geliştirme, kendini geliştirme ve problemlere çözümler üretme aşamalarında dezavantaj sağlayacaktır. Bu bağlamda araştırma sonucu elde edilen bu bulgu oldukça uygun bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel öğrenmenin inovasyon kabiliyeti üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan analizler neticesinde örgütsel öğrenmenin bir boyutu olan sürekli, sorgulayıcı öğrenme ve işbirlikçi ekip öğreniminin ve de öğrenmeyi destekleyici stratejik liderliğin inovasyon kabiliyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Buna karşın örgütsel öğrenmenin bir diğer alt boyutu olan öğrenmeyi sağlayan sistemlerin inovasyon kabiliyeti üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Öğrenmeyi sağlayan sistemler, örgütte öğrenmeyi teşvik eden canlı bir yapıyı ifade etmektedir. Öğrenen organizasyonlar kendi kendine bilgi tarama, bilgi oluşturma, bilgiyi anlamlı bir hale dönüştürme ve sistematik olarak bilgiyi yayma kabiliyetlerine sahiptir. Bu tür organizasyonlar çalışanlarını bilişim alanında uzmanlaştırarak, çalışanlarının performanslarını

geliştirmektedirler. Bu sayede de örgütsel performansı iyileştirerek ve süreçlerin organizasyon içinde öğrenilmesini sağlayarak, sürdürülebilir öğrenmeyi hedeflemektedirler. İşletmelerin rakiplerinden önde olabilmesi ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için kendine özgü sistemlere sahip olmaları gerekmektedir. Rakiplerin bu tür sistemleri taklit etmeleri durumunda ise her zaman için farklı bir yeterliliğinin bulunması beklenmektedir. Bilgi sistemleri rakipler karşısında üstünlük sağlamak, ürün, hizmet ve yeterlilik geliştirebilmek için kullanılmalıdır. Stratejik bilgi sistemleri ise, işletmenin stratejilerini geliştirme ve uygulama aşamalarında, bilginin dönüşümünü, yayılmasını sağlamak için kullanılan araçlar olarak görülmektedir. Çalışanların öğrenme konusunda desteklediği sistemlere sahip örgütlerde yeni fikirlere ulaşma ve bunları öğrenme daha hızlı bir şekilde olacağından bu tür örgütlerin inovasyon kabiliyetinin de yüksek olması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Literatürde konu ile ilgili yapılan çalışma sonuçları araştırmamızın sonuçlarıyla karşılaştırıldığında ise şu şekilde bir değerlendirme yapılabilir:

Sharifirad (2010: 326) tarafından yapılan araştırmada organizasyonel öğrenmenin hem inovasyona hem de rekabet üstünlüğüne pozitif etkisinin olduğu kanıtlanmıştır. Özdevecioğlu ve Biçkez (2012: 19), yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenme ile inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Literatürde örgütsel öğrenme ve inovasyon kabiliyeti arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda çoğunlukla örgütsel öğrenme arttıkça inovasyon kabiliyetinin artacağı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmamız sonucunda elde edilen bulguların da bu ilişkiyi kısmen destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Aksoy'a (2015: 23-24) göre inovasyon, değişim gibi kavramlar, atalet kavramı tarafından negatif yönde etkilenmektedir. Shalıklar ve Nikou (2011: 481), Ageela ve Victor'a (2017:173) göre bilgi ataleti tehlikeli ekonomik ortamlarda yeniliği ve adaptasyonu değiştirme aşamasında önemli bir engel olarak görülmektedir. Yapılan araştırmalarda ve incelemelerde de bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve inovasyon ile olumsuz ilişkisi olan bir değişken olarak el alınmaktadır. Literatürde bilgi ataleti ve inovasyon kabiliyeti arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda çoğunlukla bilgi ataleti arttıkça inovasyon kabiliyetinin azalacağı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmamız sonucunda elde edilen bulguların da bu ilişkiyi kısmen destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular neticesinde uygulamacılara da birtakım öneriler sunulmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre inovasyona önem veren işletmelerde yöneticiler

alışanlarının ğrenme ataleti konusundaki tutumlarını titiz bir Şekilde değerlendirmeli ve bu durumu aşacak önlemler almaya çalışmalıdır.

Bununla birlikte örgütsel öğrenmeye dayalı sistemler desteklenmelidir. Bu sistemler sayesinde takımlar arası ve örgütün departmanları arası iletişim kabiliyetleri artacak olup, ortak vizyon ve misyonda çalışma hedeflerinin anlaşılması güçlenecektir. Öğrenmeyi sağlayan sistemler çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgiye hızlı bir Şekilde ulaşmasını sağlayacak ve çalışanları inisiyatif almaları konusunda destekleyecektir.

Araştırmamızın katkıları yanında birtakım kısıtları da bulunmaktadır. Öncelikle bu araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren tek bir işletme üzerinde yapılmıştır. Sonuçların genellenebilmesi için farklı alanlarda faaliyet gösteren daha çok sayıda işletme üzerinde tekrarlanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Ageela, M. S. F. & Victor. L.D (2017). Impact of Knowledge Inertia on Organizational Innovation. *Journal for Studies in Management and Planning*, 3(2), 164-174.
- Akgül, M.K. (2006). *Türkiye Bilişim Derneği Kamu-BİB Çalışma Grubu Kamu Bilişim Platformu VIII Bilgi Yönetimi El Kitabı*, Çalışma Grubu 4.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501-513.
- Alipour, F., Idris, K. & Karimi, R. (2011) Knowledge Creation and Transfer: Role of Learning Organization. *International Journal of Business Administration*, 2, 61-67.
- Arago'n-Correa, J. A., Garcı'a-Morales, V. J. & Cordo'n-Pozo, E. (2007), Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons From Spain. *Industrial Marketing Management*. 36(3), 349-359.
- Arıkboğan, Ş. (2003). *Entelektüel Sermaye*. Derin Yayınları. İstanbul, 47.
- Arlı, D., Ölmez Ceylan, Ö. & Akduman Yetim, S. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Atalete İlişkin Görüşleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 13(1), 73-91.
- Argyris, C (1993). Education for Leading-Learning. *Organizational Dynamics*, 21(3).
- Argyris, C. & Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Atak, M., & Atik, İ. (2007) Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Ocak 2007, 3(1), 63-70.
- Atılğan, D. (2009). *Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi*. Türk Kütüphaneciliği, 201-212.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(10), 121-138.
- Awad, E.M. & Ghaziri, H.M. (2007). *Knowledge Management*. Pearson Education. 36.
- Aydınlı, H. İ. (2005) Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*. (1), 82-98.
- Aytaç, T. (1999) Öğrenen Örgüt: Okul, *Millî Eğitim*, 141, 75-78.

- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti. İstanbul. 57-150.
- Başaran, B.I. (1994). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Yargıcı Matbaası, ISBN: 975-95673-0-X.
- Bateson, G. (1979). *Mind and Nature: A Necessary Unity*. New York: Ballantine. 5.
- 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.
- Bhatt, G. (2002). Managing Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge. *Journal of Knowledge Management*. 6.1, 31-39.
- Brown, R. B. & Woodland. M. (1999). Managing Knowledge Wisely: A Case Study in Organizational Behaviour. *Journal of Applied Management Studies*. 8(2), 175-198.
- BTSO (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası) (2007). *İnovasyon Nedir, Şirketler Ne Getirir?* BTSO Etüd ve Ar-Ge.
- Burmaoğlu, S. & Şeşen. H. (2011). Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. Cilt 66. 1-20.
- Calantone, R., Cavusgil, S. & Zhao, Y. (2002) Learning orientation firm innovation capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6).
- 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 and Training*, 43(4/5), 206-214.
- Confessore, S. J., & Kops, W. J. (1998). Self-directed learning and the learning organization: Examining the connection between the individual and the learning environment. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 365-375.
- Çırpan, H. (2001). Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı. *Active*. Ocak-Şubat.
- Çivi, E. (2000). Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review. *Marketing Intelligence & Planning*. 18(4), 166-174.

- Davenport, T.H. & Prusak. L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti. İstanbul. 21-27.
- Davis, S. & Botkin, J. (1994). The Coming of Knowledge Based Business. *Harvard Business Review*. 72(5), 165-170.
- Dawes, P. L. (2003). A Model of The Effects of Technical Consultants on Organizational Learning in High-Technology Purchase Situations. *The Jurnal of High Technology Management Research*, 14(1), 1-20.
- Dirani, K. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. *Human Resource Development International*, 12(2), 189-208.
- Dishman, P. & Pearson, T. (2003), Assessing Intelligence as Learning within an Industrial Marketing Group: A Pilot Study, *Industrial Marketing Management*. 32(7), 615-620.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Rewiew of Some Literatures. *Organization Studies*. 14(3), 375-394.
- Drew, S. A., & Smith, P. A. (1995). The new logistics management: transformation through organizational learning. *Logistics Information Management*. 8(1), 24-33.
- Drucker, P. F. (2003). *Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini*. A. Kardam (Çev.). İstanbul: MESS Yayınları
- Ecevit, S. Z. & Işık, Ö. (2011). *İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon*. Celal Bayar Üniversitesi. 9(2), 543.
- Elçi, Ş. (2009). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı*. Technopolis Yayınevi.
- Emami, R., Moradi, E., Idrus, D., & Almutairi, D. O. (2012). Investigating the relationship between organizational learning culture, job satisfaction and turnover intention in it SMEs. *International Journal of Innovative Ideas*, 12(1), 8-23.
- Eren, E., Alpkan, L. & Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(7), 201-224.
- European Commission. (1995). *Green Paper on Innovation*.

- Fang, C.H., Chang, S.T., & Chen, G.L. (2011). Organizational Learning Capability and Organizational Innovation: The Moderating Role of Knowledge Inertia. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1865.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*. 10(4), 803–813.
- Garvin, D. A. (1994). Building A Learning Organization, *Business Credit*. 71(4), 96, 19.
- Gephart, M., Marsick, V., Van Buren, M. & Spiro, M. (1996). Learning organizations come alive. *Training and Development*, 50(12), 35-45.
- Hartmann, A. (2006). The context of innovation management in construction firms. *Construction Management and Economics*. 24(6), 567-578.
- Hofsten, C., Vishton, P., Spelke, E. S., Feng, Q. & Rosander, K. (1998). Predictive Action in Infancy: Tracking and Reaching for Moving Objects. *Cognition*. 67(3), 255-285.
- Honey, P., & Mumford, A. (1992). *The manual of learning styles*. Ardingley House.
- Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures. *Organizational Science*. 2(1), 92-97.
- Huff, J.O., Huff, A.S. & Thomas, H. (1992). Strategic Renewal and The Interaction of Cumulative Stress and Inertia. *Strategic Management Journal*. 13(S1), 55–72.
- Hurley, R.F. & Hult, G.T.M. (1998), Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*. 62(3), 42-54.
- Hurt, T.H., Joseph K. & Cook CD. (1977). *Scales for the measurement of innovativeness*. *Hum Commun Res*. 4(1), 58–65.
- İraz, R. (2005), *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*. Çizgi Kitapevi.
- İraz, R. & Yıldırım, E. (2004). İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 8, 79-95
- Kafchehi, P., Zamani, A., & Ebrahimabadi, F. (2012). A Model Of Influential Factors On Knowledge Inertia. *Asian Journal Of Business Management*, 4(4), 386-391.

- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 5. Baskı. Asil Yayın Dağıtım, Ankara. 116-405.
- Kalkan, V. D. (2004). Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zekâ ve Bilgi Üretimi. *III. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskisehir. 401-407.
- Kalseth, K. & Sarah, C.. (2001). *Knowledge Management: Development Strategy or Business Strategy Information Development*. 17(3), 163–172.
- Kavak, Ç. (2009). Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri. Dicle Üniversitesi, Ekonomi Bölümü, *11. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, 625-626.
- 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, M.F. (2013). Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Marmara Coğrafya Dergisi*, 28, 175-193.
- Kheng, Y. K., June, S., & Mahmood, R. (2013). The determinants of innovative work behavior in the knowledge intensive business services sector in Malaysia. *Asian Social Science*. 9(15), 47-48.
- Kim, D.H. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35(Fall), 37-49.
- Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Korkmaz, S., Ermeç, A. & Yücedağ, N.(2009). İşletmelerin Yenilikçi Kabiliyetleri ve İhracat Performanslarına Etkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(2), 83-104.
- Liao, S. H. (2002). Problem Solving and Knowledge Inertia. *Expert Systems with Applications*, 22(1), 21-31.
- Liao, S., Fei, W. & Liu, C. (2008) Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation. *Technovation*, 28(4), 184-189.
- Marquardt, M. J. (1996) *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement*. McGraw-Hill.

- Marquardt, M. (2002). Building the Learning Organization, *Davis - Black Publishing*, 19(5), 182-184.
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). The Global Learning Organization. *Journal of Management Studies*, 32(5), 595-618.
- Marsick, V. & Watkins, K. (2003) Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 20.
- McGill, M.E. & Slocumun, W.J. (1993). Unlearning The Organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-74.
- Odabaş, H. (2005). C.C. Aktan & İ.Y. Vural (Ed.). *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri* Konya: Çizgi Kitabevi, 2005.
- Ortenblad, A. (2002). A typology of the idea of learning organization. *Management Learning*, 33(2), 213-230.
- Oslo Kılavuzu, (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkeler*.
- Özdevecioğlu, M. & Biçkez, D.M (2012). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 39, 19-45.
- Özgen, H. & Türk, M. (1996). Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(2), 70-80.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The Learning Company*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Polanyi, M. (1969). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Ramona, D. (1999). Mining Intellectual Capital. *Management Accounting*. 81(4), 42-46.
- Romme, G. & Dillen, R. (1997). Mapping the Landscape of Organizational Learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78.
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75.

- Saadat, V. & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230. 219 – 225.
- Schein, E.H. (1993). How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering The Green Room. *Sloan Management Review*, 34(2), 85-92.
- Sekman, M. (2014). *Kişisel Ataleti Yenmek*. Alfa Yayınları. İstanbul. 39.
- Senge, P. M. (2007). *Beşinci Disiplin*. A. İldeniz & A. Doğukan (Çev.). Yapı Kredi Yayınları. İstanbul, 14. Baskı.
- Seymen, O. A. & Bolat, T. (2002). *Örgütsel Öğrenme*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Shalihar, S. & Nikou, S. H. (2011). A Review on the Impact of Knowledge Stagnation on Organization. *3rd International Conference on Machine Learning and Computing*, Singapore. 5, 479-1208.
- Sharifirad, M.S. (2010). Relationship Between Knowledge Inertia And Organizational Learning. *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*, July-December, 2(2), 323-327.
- Škerlavaj, M., Hoon Song, J. & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications* 37, 6398 – 6399.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-28.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. 59(3), 63-74.
- Song, J. H. & Chermack, T. J. (2008). A theoretical approach to the organizational knowledge formation process: Integrating the concepts of individual learning and learning organization culture. *Human Resource Development Review*, 7(4), 424-442.
- Soysal, A. (2010). Atalet: Etkin Yönetim İçin Kişisel ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz. *Çimento İşveren*. Mayıs. 18.
- Terziovski, M. (2010). Innovation Practice and Its Performance Implications In Small and Medium Enterprises (SMEs) In The Manufacturing Sector: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 31(8), 892 – 902.

- Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*. Türkmen Kitabevi. İstanbul. 72-98.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass Inc, San Francisco.
- Vokaca, M. & Yacine R. (2000). Organizational Learning and Innovation in the Construction Industry. *The Learning Organization*, 7(4), 174- 184.
- Yahya, S. & Goh. W. K. (2002). Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*. 6(5), 457-468.
- Yam, R., Guan, J., Pun, K., & Tang, E.(2004). An Audit of Technological Innovation Capabilities in Chinese Firms: Some Empirical Findings in Beijing. China. *Research Policy*, 33(8). 1123-1140.
- Yeniçeri, Ö. & İnce, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*. IQ Kültür Sanat Yayıncılık. İstanbul. 25-43.
- Zagoršek, H., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 144-165.
- Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İşaret Yayınları, İstanbul.
- Zeelenberg, M. & Pieters, R. (2004). Beyond valence in Customer Dissatisfaction: A Review And New Findings On Behavioral Responses to Regret And Disappointmen in Failed Services. *Journal of Business Research*, 57(4), 445-455.

TEZLER

- Akpınar, A. T. “Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Aksoy, A. “Bilgi Ataleti Ve Örgütsel Öğrenmenin Girişimci Davranış Üzerine Olan Etkisi: Osmaniye İli Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi. Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Albayrak, A. S. “Türkiye’de İllerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Düzeylerinin Çok Değişkenli İstatistik Yöntemlerle İncelenmesi”, Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Atalay, M. “Kurumsal ataletin yabancılaşma ve işten ayrılma niyetine etkisi”, Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2013.
- Bentürk, D. “Öğrenen Organizasyonlarda Yönetimsel ve Organizasyonel Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, 2003.
- Biçkes, D. M. “Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”, Doktora Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Çobanoğlu, H.C. “Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Teknolojilerinin Rolü ve Örgütsel Öğrenmeye Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Duru, A.U. “Sağlık Tesislerindeki Yöneticilerin İnovasyon Algısı: Düzce Örneği”, Yüksek Lisans Tezi. Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Güzelsoy, E. “Organizasyonel Öğrenmenin Ürün İnovasyonu Üzerine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2010.
- İpçioğlu, İ. “İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

- Kapucu, A. “Örgütsel Öğrenme Kültürü, Yenilikçi Kültür ve Yenilikçiliğin Firma Performansı Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Karayel, G. “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Atalet Düzeyleri: Bayrampaşa İlçesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi, 2014.
- Kurt, M. “İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları: Siemens Business Services (SBS) Türkiye Örneği”, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Özer, P.S. “Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stilllerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2001.
- Sheehan, M.J. “Learning And Implementing Group Process Facilitation: Individual Experiences”, Doktora Tezi. Griffith Üniversitesi, 2000.
- Torun, B. “İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları ve İşletmenin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: Düzce’deki Kobi’ler Üzerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi. Düzce, 2016.
- Tülübaş, G.Y. “Türkiye Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisinin Araştırılması”, Doktora Tezi. İstanbul: Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2011.
- Uğurlu, Ö. Y. “Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Ürü, F. O. “Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi (İso 500’de Yer Alan Demir-Çelik. Otomotiv Ve Tekstil Sektörlerindeki İşletmelerde Bir Araştırma)”, Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Yalçınkaya, Y. “Bilgi Yönetimi ve Sanal Organizasyonlar: Bir Uygulama Örneği”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Yılmaz, M. “Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü”, Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

ÇEVİRİMİÇİ KAYNAKLAR

Akyos, M. *Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) ve Bilgi Yönetimi*. 2015, http://www.sistems.org/know_info.htm (01.01.2019).



EKLER

EK 1: ANKET FORMU

A. Genel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz? : Erkek () Kadın ()
2. Yaşınız? : 21-27 () 28-34 () 35-41 () 42 ve üzeri ()
3. Medeni Durumunuz? : Evli () Bekâr ()
4. Mezuniyet Durumunuz? : İlköğretim () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans ()
Doktora ()
5. Deneyim Süreniz? (Yıl) : 1 Yıldan Az() 1-5() 6-10() 11-15() 16-20() 21 üstü()
6. Pozisyonunuz? : Takım üyesi () Takım Yön. () Orta Kademe Yön ()
Üst Kademe Yön. ()

B. İnovasyon Kabiliyeti

Sayın katılımcı, bu bölümde çalışmakta olduğunuz işletmenin inovasyon kabiliyetini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri firmanızın inovasyon kabiliyetini düşünerek değerlendiriniz. (1: Kesinlikle katılmıyorum; 5: Kesinlikle katılıyorum)	1	2	3	4	5
1. Firmamız sık sık yeni fikirler dener.					
2. Firmamız işleri yapmak için yeni yollar arar.					
3. Firmamız çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır					
4. Firmamız genellikle yeni ürünler ve hizmetler pazarlamada birincidir.					
5. Firmamızda inovasyon çok riskli olarak algılanır ve direnç gösterilir.					
6. Yeni ürün tanıtımımız son 5 yılda artış göstermiştir.					

C. Bilgi Ataleti (Atalet: Eylemsizlik)

Sayın Katılımcı, bu bölümde çalışmakta olduğunuz işletmede bilgi ataleti kavramını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi işletmeniz için yanıtlayınız. (1: Kesinlikle katılmıyorum; 5: Kesinlikle katılıyorum)	1	2	3	4	5
1. Bölümüm / kurumum bana yeni kavramlar ve yöntemler öğrenmek için herhangi bir fırsat sunmuyor.					
2. Yeni sorunları çözmek için yeni yaklaşımları kullanmayacağım.					
3. Eski düşüncemi ve davranışımı değiştirmek için yeni fikirler öğrenmeye çalışmayacağım.					
4. Diğer insanların sorunları nasıl çözdüğünü gözlemleyemiyorum.					

5. Problemleri çözmek için nadiren farklı yaklaşımları kullanırım.					
6. Yeni bilgi kaynakları aramak için inisiyatif almayacağım.					
7. İşimde yeni bilgi ve deneyime ihtiyaç duymuyorum.					
8. Yeni bilgi için aynı kaynağa başvurmaya alışkınım.					
9. İşimde ve yaşantımda geçmiş bilgi ve deneyime çok güveniyorum.					
10. Problem çözmeye yaklaşımımı başkalarının önerilerine veya taleplerine göre değiştireceğim.					
11. Geçmiş bilgi birikimim ve tecrübem yeni bilgi kabulümü etkiler.					
12. Sıklıkla geçmiş deneyimlerimden öğreniyorum.					
13. Geçmiş bilgi ve tecrübem, çalışma verimliliğimi artırabilir.					
14. Aynı problemi çözmek için aynı yaklaşımı kullanacağım.					

D. Örgütsel Öğrenme

Sayın Katılımcı, bu bölümde çalışmakta olduğunuz işletmede örgütsel öğrenme kavramını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Aşağıdaki ifadeler örgütsel öğrenmeyi ölçmek amacıyla yazılmıştır. Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi işletmeniz için yanıtlayınız. (1: Kesinlikle katılmıyorum; 5: Kesinlikle katılıyorum)	1	2	3	4	5
1. Kurumumda çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışırlar.					
2. Kurumumda çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir.					
3. Kurumumda çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.					
4. Kurumumda çalışanlar öğrenmelerinin desteklenmesi adına maddi veya maddi olmayan kaynaklardan yararlanabilir.					
5. Kurumumda çalışanlara öğrenmelerini desteklemek için yeterli zaman verilir.					
6. Kurumumda çalışanlar görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.					
7. Kurumumda çalışanlar öğrenme için ödüllendirilir.					
8. Kurumumda çalışanlar birbirlerine dürüst ve açık geri besleme verir.					
9. Kurumumda çalışanlar konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.					
10. Kurumumda çalışanlar pozisyonu ne olursa olsun “neden” sorusunu sormaya teşvik edilir.					
11. Kurumumda çalışanlar kendi görüşlerini söylediğinde diğerlerinin de düşüncesini sorar.					
12. Kurumumda çalışanlar birbirine saygılı davranırlar.					
13. Kurumumda çalışanlar karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.					

14. Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçları doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.					
15. Bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam kültür veya farklılıklara bakılmaksızın eşit davranılır.					
16. Bölüm/departmanlar hem grubun görevlerine hem de grubun ne kadar iyi çalıştığına odaklanır.					
17. Bölüm/departmanlar elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.					
18. Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarıları için ödüllendirilirler.					
19. Bölüm/departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir.					
20. Kurumum, öneri sistemleri, elektronik bülten panoları veya açık toplantılarla düzenli olarak iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.					
21. Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi hızlı bir şekilde almasını sağlar.					
22. Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.					
23. Kurumum mevcut ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.					
24. Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.					
25. Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirilmesini yapar.					
26. Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.					
27. Kurumum, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.					
28. Kurumum, çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya davet eder.					
29. Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.					
30. Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.					
31. Kurumum, farklı düzeylerde ve iş grupları arasında vizyonların uyumunu sağlar.					
32. Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.					
33. Kurumum, çalışanların global bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.					
34. Kurumum, herkesi müşterilerinin fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.					
35. Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.					
36. Kurumum, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır.					
37. Kurumum, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.					
38. Kurumumda liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.					
39. Kurumumda liderler, rakipleri, endüstri trendleri ve organizasyonun yönü ile ilgili, kurumun gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır.					

40. Kurumumda liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkan verir.					
41. Kurumumda liderler, astlarına mentorluk ve koçluk yaparak onları yönlendirir.					
42. Kurumumda liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.					
43. Kurumumda liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.					

